



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
MATKAILU-, RAVITSEMIS- JA TALOUSALA

LÄHIRUUAN KÄYTÖN LISÄÄMINEN PIELAVEDEN KUNNAN RUOKAPALVELUISSA

TEKIJÄ/T: Katja Pääkkö MY17SY

Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Katja Pääkkö	
Työn nimi Lähiruuan käytön lisääminen Pielaveden kunnan ruokapalveluissa	
Päiväys 26.04.2019	Sivumäärä/Liitteet 82/2
Ohjaaja(t) Lehtori Mari Vartiainen ja Yliopettaja Hilikka Lassila	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Pielaveden kunta/ Ruokapalvelupäällikkö Janne Maksimainen	
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä Pielaveden kunnalle. Tavoitteena oli selvittää, miten toimeksiantaja voi lisätä lähiruuan käyttöä kunnan ruokapalveluissa ja onko nykyisessä hankintaprosessista esteitä lähiruokahankinnalle.</p> <p>Raportin teoriaosuudessa määritellään lähiruuan käsitettä, aluetaloudellista merkitystä ja huoltovarmuutta sekä luodaan katsaus joukkoruokailun ja hyvän ravitsemuksen merkitykseen kuntalaisten hyvinvoinnille. Teoriaan pohjautuen tarkastellaan julkisten keittiöiden asemaa, hankintoja ja hankintojen ohjausta sekä kunnallisen päätöksenteon ja strategisten valintojen merkitystä. Kunnilla ja poliittisilla päättäjillä on valtaa vaikuttaa siihen minkälaista ruokaa sairaalat, vanhainkodit ja koulut tarjoavat asiakkaille.</p> <p>Kehittämistyössä käytettiin kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä, tapaustutkimusta ja benchmarkkausta sekä osallistuvaa havainnointia. Kehittämistyön tutkimuksellisessa osassa perehdyttiin vertailututkimuksen keinoin Pielaveden kunnan, Kiuruveden kaupungin ja Servica Oy:n hankintaprosesseihin ja lähiruuan käyttöön. Tutkimusaineistosta esiin nousi hankintaprosessiin vaikuttavia teemoja; resurssit, markkinavuoropuhelu, päätöksenteko, hankintayhteistyö ja digitalisaatio.</p> <p>Tuloksista ilmeni, että Pielaveden ruokapalvelussa käytetään paikkakunnalla tuotettuja tuotteita satunnaisesti täydentävinä tuotteina. Estettä lähiruuan käytölle ei löydy hankintasopimuksista tai hankintaohjeista. Ennakkoletuksen vastaisesti suurkeittiökäyttöön soveltuvia tuotteita löytyi paikkakunnalta, ja niitä oltiin valmiita kehittämään yhteistyössä ruokapalvelun kanssa.</p> <p>Johtopäätöksenä todetaan, että lähiruuan käytön lisäämiseksi tarvitaan valtuuston päätös ja valtuutus lähiruokahankinnan kehittämiseksi. Lisäksi esitetään toimeksiantajalle käytännön ehdotus lähiruokahankinnan toteutuksesta. Jatkoselvityksen aiheeksi esitetään vertailu lähituotteiden ja tavanomaisten tuotteiden hankkimisen kustannuksista, sekä paikallisten tuottajien ja elintarvikkeita jalostavien yritysten etsiminen.</p>	
Avainsanat lähiruoka, päätöksenteko, elintarvikehankinnat, hankintaprosessi, ruokapalvelut	

Field of Study Tourism, Catering and Domestic Services			
Degree Programme Degree Programme in Hospitality Management			
Author(s) Katja Pääkkö			
Title of Thesis Increasing the use of local food in catering services in the municipality of Pielavesi			
Date	26.04.2019	Pages/Appendices	82/2
Supervisor(s) Lecturer Mrs. Mari Vartiainen and Principal Lecturer Mrs. Hilikka Lassila			
Client Organisation /Partners Pielaveden kunta/ Food service master Mr. Janne Maksimainen			
<p>Abstract</p> <p>This thesis was achieved as a research-based development project for the municipality of Pielavesi. The aspiration of the thesis was to determine how the client could increase the use of local food in the municipality's foodservices. The intent of the developing project consisted in to clarify if the client had any obstacles in purchase process for using local food.</p> <p>In the theory part of this report, a local food concept, its economic-regional value and the security of supply are defined. Also an overview is created to a group dining and the importance of nutrition for municipal citizens welfare. The public kitchens status, acquisitions and its guidance as well as the municipal decisions and the role of the strategic choices are examined based on the theory. The municipalities and the policymakers have the authority to affect the sort of food which is served in hospitals, retirement homes and schools.</p> <p>A qualitative research, case studies, benchmarking and the participative observation were used in this development project. The benchmarking was used to get acquainted with the acquisition process and use of the local food in the municipality of Pielavesi and the city of Kiuruvesi as well as in Servica Oy at the examination part of the development project. The subjects of the acquisition process which appeared in the research material were resources, marketing dialogue, decision making, acquisition collaboration and digitalization.</p> <p>The results of this research were that Pielavesi municipality's foodservice randomly utilises local products as supplement products. Obstacles for using local food products were not found in the acquisition contracts or instructions. As the opposite of the presumption the local food products which could fit in the foodservice were available in the municipality, and the product development was prepared to cooperate with the Pielavesi foodservice.</p> <p>As a conclusion, in order to increase the use of local food, a decision by the municipal council is required, as well as a mandate to improve the development of local food acquisition. Also, a conventional suggestion is presented to the client for an implementation of local food acquisition. To put forward the subject is possible to perform a comparison for the expenses of purchasing local products and the currently used products, as well as searching for the local food producers and the food processing companies.</p>			
Keywords local food, decision making, food procurement, food services			

ESIPUHE

Haluan kiittää opiskelun tukemisesta ja kannustuksesta Tampereen Talouskoulun säätiötä, joka on myöntänyt kesäkuussa 2018 avustuksen koulutukseen ja kouluttautumiseen suorittaessani Savonia -ammattikorkeakoulussa Restonomin YAMK tutkintoa palveluliiketoiminnan koulutusohjelmassa ja Ylä- Savon ammattiopistossa Luontoalan ammattitutkintoa. Koulutukset toivat uusia tietoja ja taitoja, jotka täydentävät ammatillista osaamista ja antavat entistä avaramman näkemyksen palvelualasta.

Pielavedellä 22.2.2019

Katja Pääkkö

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	8
1.1	Kehittämistyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset	8
1.2	Kehittämistyön lähtökohdat	9
1.3	Toimeksiantajan esittely	10
2	TEOREETTINEN TAUSTA.....	11
2.1	Lähiruuasta lisäarvoa	11
2.2	Keittolassa tarjottiin lähiruokaa	12
2.2.1	Säästötoimet ja toiminnan tehostaminen julkisissa keittiöissä.....	13
2.2.2	Hyvä ravitsemus edistää kuntalaisten hyvinvointia.....	13
2.3	Lähiruokaa joukkoruokailussa	14
2.3.1	Lähituotteiden käyttö ja raaka-ainekustannukset.....	16
2.3.2	Lähiruuan tuottama aluetaloudellinen hyöty ja arvonlisäys.....	17
2.3.3	Paikalliset elintarvikkeet parantavat huoltovarmuutta	18
2.3.4	Kuntien ryhmittely lähiruuan käyttöasteen mukaan	18
2.3.5	Elintarvikeostojen kotimaisuusaste ja kilpailutuksen laatuksiteerit.....	19
2.4	Lähiruuan käytön hyötyjä ja käyttöä edistäviä tekijöitä	20
2.4.1	Kuluttajälähtöinen kehittäminen elintarvikealalla	20
2.5	Strategia ohjaa yrityksen toimintaa	23
2.5.1	Kuluttajan valinnat hankinnoissa	25
2.6	Digitalisaatio muuttaa toimintatapoja	27
2.7	Julkiset hankinnat kilpailuttavat ja kilpailutetaan	28
2.7.1	Hankintaprosessi julkisissa keittiöissä	29
2.7.2	Elintarvikehankintojen ohjaus julkisissa keittiöissä	31
2.7.3	Elintarvike- ja ruokapalveluhankintojen hankintakriteerit.....	31
2.7.4	Koulumaitotuki ja kouluhedelmätuki	34
3	VERTAILUTUTKIMUKSEN TOTEUTUS	36
3.1	Menetelmät ja aineiston keruu	36
3.2	Projektina opinnäytetyö.....	38
3.2.1	Prosessin eteneminen.....	38
3.3	Yrittäjien puhelinhaastattelut	41
3.4	Hankintaprosessit	41

3.5	Pielaveden kunta	42
3.5.1	Ruokapalvelut talousarvioissa	42
3.5.2	Uusi tuotantotapa ruokapalveluissa	43
3.5.3	Osaamisen kehittäminen.....	44
3.5.4	Hankintaprosessi.....	44
3.5.5	Hankintasopimukset	46
3.5.6	Elintarvikeostot	46
3.5.7	Digitaalisuus ja toiminnan kehittäminen.....	49
3.5.8	Asiakastyytyväisyys	50
3.6	Kiuruveden kaupunki.....	51
3.6.1	Hankintaohjeet	52
3.6.2	Lähi- ja luomuruuan saatavuus ja käytettävyys	52
3.6.3	Keittiön ja lähituottajien yhteistyö	53
3.7	Servica Oy.....	54
3.7.1	Lähiruoka ja päätöksenteko	54
3.7.2	Lähiruuan käyttö.....	55
3.7.3	Aromi tuotannonohjausjärjestelmä	56
3.8	Tulosten analysointi	57
4	TULOKSET	59
4.1	Resurssit	60
4.2	Markkinavuoropuhelu	60
4.3	Päätöksenteko	60
4.4	Hankintayhteistyö	61
4.5	Digitalisaatio.....	61
4.6	Tulokset ja aikaisemmat tutkimukset.....	62
4.6.1	Hankintaprosessin kehittäminen	63
4.6.2	Kotimaisuus	64
4.6.3	Aromi-tuotannonohjausjärjestelmä	66
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	67
5.1	Toimenpide-ehdotus lähiruoka hankinnan toteuttamiseksi	67
6	POHDINTA.....	69
6.1	Kehittämistyön vertailua aikaisempiin tutkimuksiin	69

6.2	Kehittämistyön arviointia	70
6.3	Kehittämistyön luotettavuus ja siirrettävyys	71
6.4	Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusmahdollisuudet	73
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	74
	LIITE 1: KYSYMYSRUNKO YRITYSTEN PUHELINHAASTATELUSSA.....	80
	LIITE 2: ELINTARVIKKEITA TUOTTAVIA YRITYKSIÄ PIELAVEDELÄ.....	81

1 JOHDANTO

Suomalaisilla on mahdollisuus nauttia jossain elämänsä vaiheessa julkisesta palvelusta, joka takaa ainakin yhden lämpimän aterian päivittäin. Samalla altistutaan ruokakasvatukselle ja ruokakulttuuri siirtyy sukupolvelta toiselle. Kestävä kehitys edellyttää kestävästä ruokahuoltoa, jossa toiminnan tavoitteena on pienemmän jalanjäljen jättäminen. Julkisissa keittiöissä kierrätetään, vähennetään veden käyttöä, kiinnitetään huomiota energian kulutukseen ja vähennetään jätteen ja biojätteen määrää. Kestävän kehityksen mukainen toiminta edellyttää lähiruuan käytön lisäämistä myös julkisissa ruokapalveluissa.

Lähiruoka on ajankohtainen aihe myös mediassa. Kuntavaikuttajien ja hankinta-asiantuntijoiden mukaan Kiuruvesi on Suomen paras kuntahankkija. (Kiuruvesi 2017-02-03.) Vuoden Keittiöteko2016 -palkinto annettiin Sodankylän kunnan ruokapalveluille. Sodankylässä on pitkäjänteisesti kasvatettu lähiruuan osuutta kunnan ruokapalveluissa ja edistetty paikallisten ruuantuottajien pääsyä kunnan ruokahankintoihin. Sodankylä on irrottanut isosta hankintarenkaasta ja keskittää hankinnat lähiruuan tuottajille. Sodankylän kunnan tuotantokeittiö uusittiin vuonna 2014 lähiruuan käytön ehdoilla. Lähiruuan käyttöä mahdollistavat tilaratkaisut ja henkilökuntaresurssien käyttö. (Fredman 2018). Savon Sanomissa (2017-11-16) Vuokko Viljakka kirjoittaa otsikolla "Tarjonta ei vielä vastaa koulujen kysyntää". Artikkelissa on haastateltu Varkauden, Kiuruveden ja Kuopion ruokapalveluista vastaavia henkilöitä, sekä IS- Hankinta Oy:n (nykyinen Sansia Oy) hankinta-asiantuntijaa. Samat henkilöt ovat myös Pielaveden ruokapalvelujen kanssa tekemisissä hankintayhteistyön ja Aromi-tuotannonohjausjärjestelmän kautta.

Kehittämistyön teoreettinen osa luo katsauksen aikaisempiin tutkimuksiin kunnallisten elintarvikehankintojen vaikutuksista aluetaloudellisten hyötyjen ja huoltovarmuuden näkökulmista sekä julkisten elintarvikehankintojen ohjaukseen valtiovallan, elintarvikevaikuttajien ja kunnan päättäjien taholta. Teoriaan perustuen lähestytään aihetta myös hankinta- ja ostopäätösten, ruokapalvelujen tuotannon ja digitalisaation kautta. Palaamme myös menneeseen, jotta ei unohtuisi millaisen kehityskaaren julkisten ruokapalveluiden toiminta on kokenut.

1.1 Kehittämistyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Kehittämistyön lähtökohtana on teoriatietoon perustuen lähiruuan käytön mahdollisten esteiden havaitseminen siinä toimintaympäristössä, jossa toiminta tapahtuu. Kiinnostuksen kohteena ovat elintarvikkeiden hankintaprosessi ja lähituotteiden hankintapolitiikka. Aihetta tarkastellaan näkökulmasta, jossa asiakkaana on Pielaveden kunnan ruokapalvelu ja palveluntarjoajana alueen elintarvikkeita tuottavat yritykset. Kehittämistyön tavoitteena on perehtyä lähiruuan, ja nimenomaan Pielavedellä tuotetun ruuan käytön lisäämisen mahdollisuuksiin Pielaveden kunnan ruokapalveluissa, sekä tuottaa kunnalle ehdotus lähiruokahankinnan toteuttamisesta. Kehittämistyössä etsitään vastuksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin. Käytetäänkö Pielaveden kunnan ruokapalveluissa lähiruokaa? Mille lähituotteille olisi erityisesti tarve? Miten hankintasopimus nyt huomioi lähituotteet? Miten hankintasopimus vaikuttaa lähiruokahankintaan? Miten on mahdollista lisätä lähiruokahankintaa Pielaveden

kunnassa? Millaisia solmukohtia Pielaveden kunnan ruokapalvelun hankintaprosessissa on? Miten Pielaveden kunnan, Kiuruveden kaupungin ja Servica Oy:n hankintaprosessit eroavat toisistaan?

1.2 Kehittämistyön lähtökohdat

Jo ennen opiskelupaikan varmistumista suunnitelmissa oli päivittäiseen työhön liittyvä kehittämistyö, kouluruokailuun ja vanhusten ateriapalveluun liittyen. Muuttuneen työtilanteen vuoksi siihen ei ollut mahdollisuutta. Opiskelun edetessä ja opinnäytetyön tullessa ajankohtaiseksi, otin yhteyttä sähköpostilla esimieheen, hallintosihteerin, hallinto- ja sivistysjohtajaan ja kunnanjohtajaan kertoen, että etsin ajankohtaista aihetta ja toimeksiantajaa opinnäytetyölle. Kunnanjohtaja ja hallinto- ja sivistysjohtaja nostivat esiin muutamia kehittämistarpeita. Näistä tartuin lähiruuan käytön lisäämiseen, koska aihe koskee koko ruokapalvelua ja tuo tietoa kunnan päättäjille, elintarvikehankinnoista päättävälle sekä elintarvikkeiden tuottajille.

Pielaveden kunnan strategiassa yhdeksi tavoitteeksi on määritelty lähiruuan käytön lisääminen. Nykyisen suuntauksen mukaan suurkeittiöiden hankinnat tulisi ohjata enemmän paikallisiin raaka-aineisiin. Lähiruoka ja sen vähäinen käyttö, varsinkin kouluruuassa, on ollut usean vuoden ajan pinnalla yleisissä keskusteluissa Pielavedellä. Se on aiheuttanut tyytymättömyyttä asiakkaisissa ja lasten vanhemmissa. Onpa tietona ollut sekin, ettei paikkakunnan tuotteita huolita ruokapalvelun käyttöön.

Aiheeseen perehtyessä, ensimmäisenä vastaan tuli Reetta Vänttisen ja Jukka- Pekka Korpi-Vartiaisen 2010 tekemä *Lähiruuan käyttö julkisen sektorin ammattikeittiöissä. Ruokatuotantosektorin alueloudellinen hyöty Pohjois-Savossa*. Julkaisun kuvituksessa käytetään Pielavetisiä ihmisiä ja tuotteita joita Pielaveden ruokapalveluissa on käytetty. Pohjois-Pielaveden koululaiset ovat kuvituksessa hyvin edustettuina. Olen hankkinut kyseiselle koululle ruokaa useamman vuoden, joten yllätys oli melkoinen. Lähiruuan kanssa on oltu tekemisissä Pohjois-Pielavedellä jo niihin aikoihin. Selvityksessä analysoidaan paikallisen ruuan käyttöä ja siihen liittyvää päätöksentekoprosessia julkisen sektorin ammattikeittiöissä Suonenjoella, Kiuruvedellä, Kuopiossa ja Juankoskella. Juankosken ateriamäärät ovat hyvin lähellä Pielaveden määriä, joten se olisi hyvä vertailukohde. Juankoski on nykyään osa Kuopiota, ja Servica Oy tuottaa ateriat. Toimittajan muutoksen vaikutukset jäävät tässä yhteydessä selvittämättä.

Olen toiminut ruokapalvelualalla yli kolmekymmentä vuotta. Aikaisemmin työskentelin Pohjois-Pohjanmaalla, jossa jo 1990-luvun alussa ponnisteltiin lähiruuan saamiseksi laitoskeittiöihin. Pielavedellä olen työskennellyt yli kaksikymmentä vuotta, jonka aikana oman kunnan tuotteiden ostamisesta ja käyttämisestä on kertynyt kokemusta. Pielavedellä on ollut hyviä ja luotettavia yhteistyökumppaneita. Monet paikallisia tuotteita toimittavat yritykset ovat kuitenkin lopettaneet tai muuttaneet toimintansa tänä aikana. Nyt onkin mahdollisuus katsastaa tarjontaa uudelleen. Vuodesta 2004 lähtien olen työni puolesta päässyt tutustumaan kaikkiin Pielaveden kunnan ruokapalveluiden toimipisteisiin ja työtehtäviin. Viimeksi toimin ruokapalveluissa ruokapalveluohjaajana. Opintovapaalla teen opinnäytetyötä tutkijan roolissa. Ruokapalveluiden toimintaan luon katsauksen työntekijän näkökulmasta. Tiedot perustuvat omakohtaisiin kokemuksiin ja havaintoihin.

1.3 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Pielaveden kunta. Opinnäytetyön ohjaajaksi nimettiin ruokapalvelupäällikkö Janne Maksimainen. Pielavesi on Pohjois-Savossa sijaitseva kunta, joka kuuluu Pohjois-Savon maakuntaan ja Ylä-Savon seutukuntaan. Vuoden 2016 lopussa asukkaita oli 4740. Ikärakenne 0-14v. 14,7 %, 15-64v. 52,5 % ja yli 65v. 32,8 %. Naapurikuntia ovat Keitele, Kiuruvesi, Kuopio/ Maaninka, Iisalmi, Tervo, Pyhäjärvi ja Pihtipudas. Elinkeinorakenne, jalostus 11,8 %, palvelut 61,5 % ja alkutuotanto 26,7 %. Vuosikate on 0,45 milj. euroa (Tilinpäätös 2015; Pielavesi, 2018-11-17.) Kunnanjohtaja Krögerin (2017-09-28) kirjeessä henkilöstölle, kerrottiin vuoden 2018 toiminnan ja talouden suunnittelun vaiheista. Henkilöstökierroksilla pohdittiin, miten palvelut saataisiin entistä asiakaslähtöisimmiksi ja sujuvimiksi käytettävissä olevilla resursseilla. Toimintaympäristön ja palvelutarpeiden muuttuminen käynnissä olevien valtakunnallisten uudistusten, sekä kunnan ikärakenteen vuoksi, edellyttävät jatkuvaa palveluprosessien läpikäymistä ja uudistumista. Sote-uudistus aiheuttaa epävarmuutta, mutta toimintaa kehitetään määrätietoisesti. Määrärahamuutosten myötä kunnan toiminnassa on tehty toimenpiteitä, jotka vaikuttavat positiivisesti toiminnallisesti ja taloudellisesti. Valtion-osuuksien ja verotulojen pieneneminen, sekä alijäämän kattaminen on kova haaste kunnalle. Sote- ja maakuntauudistuksen aikaisän vuoksi uusien maakuntien olisi tarkoitus aloittaa vuoden 2020 alusta lähtien. Valmistelutyön edetessä aloitetaan valmistelut henkilöstösiirtojen osalta.

2 TEOREETTINEN TAUSTA

2.1 Lähiruusta lisäarvoa

Bergström, Solér ja Shanahan (2005, 306 - 319.) toteavat, että ympäristön saastuminen on yksi aikamme suurimmista ongelmista ja elintarvikkeiden kulutus vaikuttaa voimakkaasti ympäristöön. Siksi on erittäin tärkeää tunnistaa ympäristöön liittyviä käytäntöjä elintarvikkeiden hankintaprosesseissa. Vanttinen ja Korpi-Vartiainen (2010, 3) määrittelevät selvityksessään lähiruuan paikallisesti, oman kunnan alueella, omalla seutukunnalla tai omassa maakunnassa tuotetuksi elintarvikkeeksi.

Maa- ja metsätalousministeriön Lähiruokaohjelmassa lähiruualla tarkoitetaan paikallisruokaa, joka edistää oman maakunnan tai sitä pienemmän alueen ruokakulttuuria, paikallistaloutta ja työllisyyttä. Se on tuotettu ja jalostettu oman alueen raaka-aineista sekä markkinoidaan ja kulutetaan omalla alueella. Lyhyet jakeluketjut ja toimijoiden yhteistyö edistävät paikallista talouskasvua. Lähiruuan osuutta julkisista hankinnoista pyritään kasvattamaan kehittämällä hankintaosaamista ja ympäristö- ja laatuksiteereitä. Kuntapäätäjille, ruokahankinnoista vastaaville, tuottajille ja jatkojalostajille on tarjottava riittävästi koulutusta ja tietoa hankintaprosessin vaiheista, ammattikeittiöiden vaatimuksista ja tarjolla olevista tuotteista. Julkisten keittiöiden ruokahankinnoissa korostetaan kokonaistaloudellista edullisuutta ja laatua, hinnan sijaan. Vuoteen 2020 mennessä tavoitteena on, kuluttajien keskuudessa lähiruuan ja sen tekijöiden arvostuksen nostaminen, lähiruoka on huomioitu kuntien hankintastrategioissa, saatavuus on parantunut ja se on luonnollinen, arvostettu osa julkisia ruokapalveluja. Lisäksi tavoitteeksi on asetettu tarjouskilpailuihin liittyvien kriteerien, ravitsemuksen ja muun laadun, kestävän kehityksen, sesongit ja tuoreuden huomioiminen. Ruokakulttuurin alueellisten ominaispiirteiden halutaan luovan lisäarvoa koko ruokaketjulle. Varhaiskasvatus- ja koulujärjestelmän ruoka- ja ravitsemiskasvatus luo pohjaa koko elämän kestäville ruokavaliinnoille. Ruoka- ja ravitsemiskasvatuksen avulla lisätään kiinnostusta ruokaan, sekä ruuan ja ruokaketjun toimijoiden arvostusta. Kotimaisen ruokatuotannon säilyminen vaikuttaa raaka-aineiden saantiin ja yhteiskunnan hyvinvointiin työllisyyden ja verotulojen kasvun avulla. Alan työpaikkojen houkuttelevuuden lisäämiseksi imagon kohotus on tarpeen. (MMM 2014, 7- 9; MMM 2017, 5.)

Elintarvikeketjun ammattimaiset ostajat vaikuttavat kuluttajien ruokailutottumuksiin. Kasvisruokavalmisteiden ja paikallisesti tuotettujen elintarvikkeiden ympäristövaikutukset ovat tutkimusten mukaan huomattavasti alhaisemmat kuin lihalla ja tuontielintarvikkeilla. Lähellä tuotetut ja luonnonmukaiset elintarvikkeet, jotka on valmistettu ilman kemikaaleja, verottavat ympäristöä yleensä vähemmän. Myös elintarvikkeiden tuottaminen, pakkaaminen, varastointi ja kuljetus vaikuttavat tuotteiden elinkaareen. Elinkaariajattelu on tullut yhä tärkeämmäksi tuottajille, päättäjille ja asiakkaille. (Bergström ym. 2005, 306 - 319.)

2.2 Keittolassa tarjottiin lähiruokaa

Leikin jälkeen nälkä on, tuoksu täällä verraton.
Ruuasta nyt nauttikaamme, siitä myöskin voimia saamme.
Hyvää ruokahalua. (lähde tuntematon.)

Valtion päivittäin tarjoaman maksuttoman kouluruuan historia yltää yli 90 vuoden taakse. Eri muodoissaan ruokaa on kerätty ja tarjottu kouluissa aina 1600-luvulta lähtien. 1800-luvulla ensimmäisten kansakoulujen perustamisen myötä perustettiin myös oppilasasuntoloita, joissa tarjottiin päivittäin lämmintä keittoruokaa. Vuosisadan lopulla perustettu yhdistys edisti koulunkäyntiä muun muassa ruoka- ja vaateavustuksilla. 1900-luvun alussa saatiin valtiolta varoja kouluruokailun järjestämiseksi. Tästä alkoi Suomessa ainutlaatuinen työ, joka on toiminut laitusruokailun esimerkkinä. Aluksi kouluruokailu oli vähävaraisille, mutta 1930-luvulla alettiin rakentaa kouluruokaloita, jolloin kouluruoka laajeni koskemaan kaikkia koululaisia. Vuonna 1948 säädettiin lailla kouluruuan tarjoamisesta koululaisille maksutta. Oppilaat veloitettiin kouluajan ulkopuolella kasvattamaan ja keräämään ruokatarvikkeita keittolaa varten. Kansakoululain myötä 1957 määrättiin kaikille koululaisille riittävä ateria jokaisena koulupäivänä. Vuonna 1967 annetun asetuksen mukaan ateria on riittävä, jos se tyydyttää kolmanneksen lapsen päivittäisestä ravinnonsaannista. Vuoden 1977 säästö päätöksen jälkeen, välipalaa tarjottiin vain erikoisruokavaliolaisille ja pitkämatkalaisille. Peruskouluasetuksessa 1984 määrättiin, että kouluateria on tarjottava mahdollisuuksien mukaan yleisenä ateriaa aikana ja ruokailutauon on oltava vähintään 30 minuuttia. Vuonna 2004 kouluruokailu on osa perusopetuksen opetussuunnitelmaa ja kuuluu koulun oppilashuoltoon. (Continental Foods Finland 2018; Kuntaruokailun asiantuntijat 2018.)

Kunnallisen ruokapalvelun lähtökohdat juontavat juurensa pitkälle. 1930-luvun alusta on merkintöjä keuhkoparantolan ruokalistasta. Jo silloin haluttiin tarjota potilaille vahva ja ravitseva ruokavalio. Päivittäin tarjottiin aamiainen, lounas, päivällinen ja illallinen. Vaikka ajat olivat niukat, aterioilla pyrittiin tukemaan potilaan vointia ja toipumista. Raaka-aineet olivat kotimaisia ja läheltä hankittuja. Usein hoitolaitoksilla oli oma kasvimaata, kanoja ja sikoja. Ruokaleipä leivottiin itse. Keittiön emännällä oli vastuu valvoa ruuan riittävyttä, terveellisyyttä ja valmistusta. Laitoskeittiöiden työtaakka oli suuri, koska suurin osa tuotteista valmistettiin itse, eikä käytettävissä ollut puolivalmisteita. Vaikka usein ajatellaan, että ennen omaa aikakauttamme asiat ovat olleet kovin alkeellisia, näin ei välttämättä ole ollut. Lääkkeiden huonon saatavuuden vuoksi, täytyi potilaiden voinnin kohenemiseksi käyttää perinteisempiä konsteja. Monet sairaudet aiheutuivat ahtaasta asumisesta, liian vähäisestä ravinnosta, sekä epähygieenisyydestä. Terveellisen ja monipuolisen ruuan vaikutukset havaittiin nopeasti. Laitosruuassa säästäminen tuli ajankohtaiseksi vasta, kun huomattiin, että lääkkeet ja niiden hyvä saatavuus voivat korvata terveellisen ruuan. Suomessa on tehty pitkään työtä laitusruuan puolesta, olisi kohtuullista ja oikein, mikäli tulevat ikäpolvet saisivat mahdollisuuden nauttia tästä etuoikeudesta. (Kuntaruokailun asiantuntijat 2018.)

2.2.1 Säästötoimet ja toiminnan tehostaminen julkisissa keittiöissä

Jatkuvat määrärahojen leikkaukset aiheuttavat sen, että keittiöhenkilökunta joutuu todella haastavaan tilanteeseen saadakseen aikaiseksi terveellistä ja ravitsevaa ruokaa lapsille, sairaille ja vanhuksille. (Kuntaruokailun asiantuntijat 2018.) Julkisissa keittiöissä toimitaan tiukkojen kustannuspaineiden alla. Säästötoimet kohdistuvat yleensä ensimmäisenä raaka-ainekustannuksiin. Kansainvälistyminen on lisännyt tuotavien elintarvikkeiden määrää, ja julkisen sektorin tiukat budjetit ja hinnan korostunut merkitys ostoperusteena, ovat ohjanneet ulkomaisen ruuan hankintoihin. Ruokapalvelua on tehostettu suurien keskuskeittiöiden ja keskitettyjen elintarvikehankintojen avulla. Valmistuskeittiöiden määrä on laskenut, ja kunnan ruokalapalveluista vastaa yhä useammin yksityinen palveluntarjoaja. Muutosten todellisia kustannussäästöjä ei ole kyetty laskemaan. Kuluja on muodostunut muun muassa kalustohankinnoista, kuljetuksista ja energiankulutuksesta. Keittiöhenkilöstön määrä on vähentynyt, mutta jakelu- ja kuljetustoiminta on lisääntynyt ruokakuljetusten vuoksi. Ruuanvalmistus on muuttunut käsityöpainotteisuudesta prosessiksi, jossa yhdistellään raaka-ainekomponentteja tarakan työohjeen mukaisesti. Erilaisten ruokavalioiden, rakennemuunnellut, etniset ja erityisruokavaliot, määrä on lisääntynyt. Yhden ruokalistan sijaan valmistetaan monien eri ruokalistojen mukaisia aterioidia. Myönteisenä kehityksenä sesonkien näkyminen ruokalistoilla on palaamassa takaisin, sekä energian, ruokahävikin ja muun jätteen määrän tarkkailu on tehostunut ja muuttanut työtapoja. (Lähis-opas 2017, 18, 20.)

2.2.2 Hyvä ravitseminen edistää kuntalaisten hyvinvointia

Osana kunnan hyvinvointistrategiaa kuntalaisten hyvän ravitsemuksen tukeminen kaikissa ikäryhmissä, vaikuttaa terveyttä edistävästi. Sosiaalinen hyvinvointi ja elämänlaatu, koostuvat yhteisöllisyydestä, kestävästä kehityksestä, kulttuuri- ja tapakasvatuksesta ja elämänlaadusta. Lapsille päivähoidossa ja koulussa järjestetty ruokailu on satsaus tulevaisuuteen. Vanhusten ruokailu ja ravitsemustilan seuranta auttavat ylläpitämään terveyttä ja toimintakykyä. Työterveyshuollon ja neuvolan kautta on mahdollisuus tukea työikäisen väestön omia valintoja terveyttä edistävään suuntaan. Ravitsemusasioissa vastuu jakaantuu usealle hallinnonalalle, minkä vuoksi yhteistyön kehittäminen ja ylläpitäminen ovat tärkeitä. Eri väestöryhmille on kohdennettuja ravitsemussuosituksia ruokailun ja ravitsemuksen kehittämiseksi. Elintarvikkeiden ja ruokapalveluiden hankintoja ohjaavat niitä varten laaditut ravitsemuskriteerit. Hyvä ravitseminen ei ole kiinni ainoastaan rahasta, vaan ruokalistat on mahdollista suunnitella siten, että kustannukset eivät nouse. Suositusten mukainen ruoka on maukasta, värikästä ja tukee kestävästä kehitystä. (Evira 2012.)

Ruokapalvelun tehtävänä on elintarvikehankinnan, ruokalistasuunnittelun, ruuanvalmistuksen ja jakelun lisäksi ruuan laadun ja asiakastyytyväisyyden seuranta. Ravitsemusosaaminen on osa terveyden ylläpitämistä ja sairauksien hoitoa. Hyvä ravitsemushoito edellyttää kaikkien tahojen sitoutumista suosituksen mukaiseen toimintaan. Johto ja päättäjät vahvistavat ravitsemushoidon toiminnan suunnitelmat, varmistavat henkilökunnan riittävyyden, henkilöstön riittävän osaamisen, laadukkaat ruokapalvelut ja toiminnan jatkuvan kehittämisen. Ravitsemushoitoon kuuluu myös sujuva yhteistyö ja tiedonkulku toimijoiden välillä. (Ruokavirasto 2010.)

Eliniän pidentyessä omassa kodissa asumista tuetaan niin pitkälle kuin mahdollista. Ateriapalvelu mahdollistaa terveellisen ja turvallisen ruokailun jos itse ei enää ruokaa pysty valmistamaan. Ruokailijoiden erilaiset tarpeet pystytään huomioimaan. Heille valmistetaan muun muassa rakennemuunneltuja annoksia, tutkimus-, kihti-, sappi- ja munuaisruokavaliota. Lisääntynyt energiantarve huomioidaan öljyn, kerman ja voin käytöllä. Ruokaan pyritään lisäämään enemmän suolaa kuin lasten ja koululaisten annoksiin. Valitettavasti usein ajatellaan, että laitoskeittiössä valmistettu ruoka on huonompaa kuin kotona tehty. Raaka-aineet ovat kuitenkin samoja kuin kotonakin. Valmistusmenetelmät ja -määrät ovat tietysti isompia. Mausteita on joko totuttu käyttämään, tai sitten ei. Itse tehdyn ruoan on voinut tehdä mieleisekseen. Valmiin ruoan mukana ei tule sitä tuoksua joka ruoanvalmistuksesta tulee. Usein asiakkaat liikkuvat vähän ja ruokahalu ei kenties ole kovin hyvä. Monet lääkkeet vaikuttavat myös makuaistiin. Vain syöty ruoka pitää yllä toimintakykyä. Ruoka ei ole vain ravintoa, se on tärkeä osa kokonaisvaltaista hyvinvointia. Korkeaan ikään ehtineelle asiakkaalle ei liene niin tärkeää ruoan terveellisyys, kuin sen maku. Rasva, kuitu- ja suolakriteerejä on väljennetty vanhusasiakkaiden ravitsemussuosituksissa. Leikkele- ja leipätarjonnan vaihtelevuudella on suuri merkitys erityisesti pitkäaikaisille ruokapalveluiden asiakkaille. (Peura-Kapanen, Jallinoja ja Kaarakainen 2017, 1, 4, 6 - 7; Ruokavirasto 2010.)

Ravitsemussuositukset perustuvat tutkimuksiin ja suositusten mukainen ravitsemus perustuu hyviin käytäntöihin. Ravitsemuksen merkitys elämänlaatuun ja terveyteen on merkittävä tekijä myös kustannusten säästämisen kannalta. (Ruokavirasto 2010.) Bell, Walton ja Tapsell (2016, 126, 130.) kertovat tutkimuksestaan, jossa mitattiin ikääntyneiden arjen toimintakykyä. Mikäli toiminta on hidasta tai estynyttä, aliravitsemus on todennäköistä ennen pitkää. Hyvä ravitsemuksellinen tila edesauttaa toimintakyvyn ylläpitämistä. Ikääntyneitä asuu yksinään yhä enemmän ja enemmän. Ravitsemuksellisesti ja toimintakyvyn ylläpitämiseksi olisi tärkeää, että he pystyisivät itsenäisesti suoriutumaan mahdollisimman pitkään aterioinnistaan. Olisikin varmistettava, että niin ruokailu, kuin arkipäivän toiminnot sujuvat.

2.3 Lähiruokaa joukkoruokailussa

Lähiruuan tuotannolle pystytään tarjoamaan hyvät liiketoimintamahdollisuudet, koska joukkoruokailun määrät ovat helposti ennustettavissa ja raaka-aineiden tarve on vakio. Kunta on tärkeä ja varma asiakas, jonka raaka-ainetarpeeseen ja elintarvikehankintoihin eivät vaikuta sääolot tai suhdantevaihtelut. Paikallisesti tuotetun ruoan käytön edistäminen lähtee liikkeelle kunnan strategiasta. Ruokalista- ja reseptisuunnittelun lisäksi ruokapalvelupäällikkö ja ruokapalveluhenkilöstö, toimiva yhteistyöverkosto elintarvikeyritysten kanssa, sekä tarpeisiin soveltuvat tuotteet ja toimiva logistiikka ovat edellytyksenä lähiruuan käytön lisäämiselle. Uhkana ovat jatkuvasti suurenevat hankintayksiköt. Kunnilla ja poliittisilla päättäjillä on valtaa vaikuttaa siihen minkälaista ruokaa sairaalat, vanhainkodit ja koulut tarjoavat asiakkaille. Kaikki suomalaiset ovat jossain vaiheessa elämäänsä julkisen ruokapalvelun asiakkaita. Päätökset julkisessa ruokapalvelussa vaikuttavat koko elintarvikeketjuun, alkutuotannosta kuluttajalle. Parhaimmillaan ruokapalvelun hankinnoista voi oman alueen tuotteita olla jopa puolet. Kilpailutuksen keinoja on opeteltava soveltamaan kokonaistaloudellisuuden nimissä lähi-

tuotteiden eduksi. Haastetta tähän asettaa yhä tiukkeneva kuntatalous. (Vänttinen ja Korpi-Vartiainen 2010, 3, 17.)

Aikaisempien tutkimusten mukaan ruokapalvelut muodostavat kunnan budjeteista 2-4 %, ja edelleen elintarvikehankintoihin tästä menee noin kolmannes. Julkiset hankinnat ovat strateginen kehittämisväline, elinkeinotoiminnan ja innovaatioiden vahvistaja. Suomalaiset syövät julkisen alan ammattikeittiöissä noin 383 miljoonaa annosta vuodessa, eli päivittäin tarjotaan noin 2 miljoonaa ateriaa. Yli 90 % julkisen ruokapalvelun tuottamista aterioista kuuluu kuntien tukipalveluihin, joista koulu- ja oppilasruokailu ovat merkittävämpiä. Suomessa syötävästä ruuasta on lähiruuan osuuden arveltu olevan noin 8 %. Valtion ja kuntien tekemien hankintojen osuus on 19,4 % bruttokansantuotteesta. Julkisen sektorin ruuan ja ruuan raaka-aineiden hankintaan käytetään vuosittain noin 350 miljoonaa euroa, ja ne vaikuttavat työllisyyteen noin 80 000 henkilötyövuoden verran. Julkiset hankinnat edistävät aluetaloutta, mutta ne vaikuttavat myös ilmastoon, sosiaaliseen tasa-arvoisuuteen, pääomaan ja kulttuuriin. Hallitusohjelma nosti julkisten hankintojen merkityksen esiin, ja nimesi yhdeksi toimenpiteeksi suomalaisten elintarvikkeiden osuuden lisäämisen julkisissa hankinnoissa. (Lähis-opas 2017, 6, 14, 18.)

Bergström ym. (2005, 306 - 319) mukaan aikaisemmista tutkimuksista voidaan päätellä, että elintarvikkeiden hankintaprosessi on monimuotoinen. Ostajan on huomioitava elintarvikkeiden jalostusaste, ravitsemussuositukset, laatu, ympäristönäkökohdat, kustannukset, pakkaukset ja kuljetus sekä yrityksen hankintapolitiikka. Vänttinen ja Korpi-Vartiainen (2010, 41) pohtivat kunnan virkamiesten, poliittisten päättäjien sekä ruokapalveluhenkilöstön asenteiden merkitystä lähituotteiden hankintaan. Kunnissa ei ehkä ole tarpeeksi tietoa, miten voidaan vaikuttaa alueen taloudelliseen hyvinvointiin. Koetaan, että hankintapäätöksiin on vaikea päästä vaikuttamaan. Selvityksessä todetaan, että tarvitaan koulutusta, jotta ruokapalveluissa tiedetään hankintasopimuksen ja – lainsäädännön tarkka sisältö ja soveltamisohjeet, jotta on mahdollista huomioida paikallisuus, toimien silti sopimusten ja lainsäädännön mukaisesti. Tarvitaan myös valtuustoilta selkeitä linjauksia paikallisen ruuan käytön lisäämiseksi.

Isoniemi, Mäkelä, Arvola, Forsman-Hugg, Lampila, Paananen ja Roininen (2006) tutkimuksessa Kullattajien ja kunnallisten päättäjien näkemyksiä lähi- ja luomuruoasta, tarkasteltiin lähiruuan käytön esteitä. Tutkimuksen näkökulmia olivat tuotteiden soveltuvuus ja toimitus, tarjonta ja saatavuus, sekä hankintapolitiikka ja määrärahat. Päättäjät, virkamiehet ja luottamushenkilöt ovat keskeisessä roolissa, kun tehdään päätöksiä mitä ruokaa julkisissa ammattikeittiöissä tarjotaan ja miten ruokapalvelut tuotetaan. Kunnassa laadittavat ruokapalvelua koskevat linjaukset määrittelevät sen, mitä lasten, koululaisten ja vanhusten ateriat sisältävät. Lisäämällä lähituotteiden osuutta raaka-ainetoimituksissa vahvistetaan kunnan ja alueen elinvoimaisuutta. Usein asiaan suhtaudutaan myönteisesti, mutta todelliset toimet lähiruuan käytön edistämiseksi jäävät tekemättä. Kunnassa voidaan lähteä vakavasti viemään eteenpäin lähiruuan käytön lisäämistä ruokapalveluissa. Asia edellyttää resursseja, sitoutumista ja työtä. (Lähis-opas 2017, 24.)

2.3.1 Lähituotteiden käyttö ja raaka-ainekustannukset

Artikkelissaan 0,75 euro- sillä syntyy koululaisen ruoka, Elina Ranta (2014) toteaa, että yleinen ruuan hinnannousu ei näy ateriakustannuksissa. Kahdeksasta kunnasta kerätyt raaka-aineenosuudet aterioista ovat 0,75–1,10 euroa. Kyselyyn ovat osallistuneet Helsinki, Espoo, Vantaa, Tampere, Kuopio, Turku ja Oulu. Lisäksi mukana oli Sipoon kunta. Yleinen hintataso on 75–80 senttiä. Turku ja Oulu eivät liikesalaisuuteen vedoten ilmoittaneet raaka-ainekohtaista hintaa. Yleisesti ateriamäärärahoja on kaupungeissa korotettu kyselyä edeltäneinä vuosina, lukuun ottamatta Vantaata ja Kuopiota. Kuopiossa kokonaiskulut ovat kasvaneet, mutta raaka-aineiden hinta on hieman laskenut. Syyksi kerrotaan elintarvikkeiden kilpailutuksen ja ruokalistojen tarkistamisen. Hintamuutokset voivat johtua kilpailutuksista, sillä isoissa keittiöissä raaka-ainekustannukset saadaan alemmas palvelusopimusten ja kilpailutuksien avulla. Keittiöt käyttävät myös eri jalostusasteisia elintarvikkeita. Pidemmälle jalostettuja tuotteita käyttämällä säästyy palkkakustannuksia. Palveluntuottajien mukaan ravitsemusvaatimuksista ei ole vielä jouduttu tinkimään, mutta ruokalistoja on karsittu kalleimpien raaka-aineiden, kuten hedelmien osalta. Ruokalistaa ja reseptiikkaa uusimalla ja ruokalistoja karsimalla yritetään pysyä talousarviossa. Keittiöiltä on tullut viestiä, että ruokaa syödään enemmän maanantaisin. Ruuasta säästämisen, ei todeta olevan järkevää koska hallitusohjelman säästöt kohdistuvat lapsiperheisiin. Monen lapsen ja nuoren ainoa lämmin ateria on päiväkodin tai koulun tarjoama lounas. Aterioiden vertailu on hankalaa, sillä kustannuksissa käytetään eri laskentatapoja. Toiset koulut laskevat hinnan koko oppilasmäärän perusteella, ja toiset syötyjen annosten mukaan.

Isoniemi ym. (2006, 62, 65 - 67) tutkimuksessa suurkeittiöiden edustajat ja kunnanjohto kokivat vaikuttavansa kunnallisissa ruokapalveluissa lähi- ja luomuruuan käytön edistämiseen aloitteentekijöinä enemmän, kuin vastaavasti toinen taho. Molemmat tahot ovat halukkaita maksamaan lähi- tai luomutuotteesta 6-10 % enemmän kuin tavanomaisesta tuotteesta. Pääsääntöisesti lähiruuasta maksettiin 1-10 % enemmän kuin tavanomaisesta tuotteesta, mutta vastauksista käy ilmi jopa yli 30 % korkeampia hintoja. Myös Vanttinen ja Korpi-Vartiainen (2010, 10 - 11) toteavat selvityksessään lähiruuan käytön lisäävän ammattikeittiössä raaka-ainekustannuksia. Esimerkkinä he käyttävät valtuustoaloitteen johdosta Kuopion Aterian vuonna 2010 tekemää selvitystä viikoittaisesta kasvis- ja lähiruokapäivästä, jonka mukaan lähi- ja kasvisruuan käytön lisääminen toisi reilun 80 000 euron vuotuiset lisäkulut raaka-aineiden osalta. Määrärahojen kasvattamisen lisäksi edellytetään yrittäjien voimavarojen yhdistämistä, jotta tarvittava volyyymi, laatuominaisuudet ja tuotevalikoima pystytään saavuttamaan. Hankintojen hajauttamisen myötä lisäkustannuksia tulee myös laskujen käsittelystä, tuotteiden vastaanotosta ja laadun seurannasta. Selvityksen mukaan lähiruuan kustannukset nousivat seitsemän senttiä lasta kohden. Summaan ei ole pystytty huomioimaan lähikalan osuutta. Kuopiossa päivittäinen raaka-aineiden tarve on suuri, joten pienimmät lähiruuan toimittajat eivät pysty toimituksiin. Esimerkkinä on mainittu päivässä kuluvan perunaa 900–1000 kiloa, porkkanaraastetta 700 kiloa ja järvikalaa noin 1500 kiloa. Turun kaupungin Ruokapalvelu Katrinki toteutti myös vuonna 2010 kuukauden mittaisen lähiruokakokeilun, jonka aikana todettiin lähiruuasta koostettujen annosten olleen keskimäärin 17 % kalliimpia kuin ”tavanomainen” annos.

2.3.2 Lähiruuan tuottama aluetaloudellinen hyöty ja arvonlisäys

Isoniemi ym. (2006, 13, 15) mukaan aikaisemmissa tutkimuksissa joukkoruokailu ja julkisten keittiöiden rooli on tunnistettu tärkeäksi lähi- ja luomuruuan käytön edistämisen väyläksi. Kunnallisille päättäjille (Espoo, Kiuruvesi, Mikkeli, Oulu) tehty haastattelu osoitti, että lähiruoka mielletään kuntasektorilla lähinnä aluetaloudellisen näkökulman kautta. Lähiruulla ja luomuruulla koettiin olevan yhtäläisyyksiä, kuten ihmisläheisyys, eläinystävällisyys, perhekeskeisyys, ruuan puhtaus ja hyvät tuotantotavat. Mahdollisuudet lähiruuan hyödyntämiseen koettiin paremmiksi pienemmissä kuin suuremmissa suurkeittiöissä. Vastauksista kävi ilmi, että suurkeittiöissä lähi- ja luomuruuan käytön taustalla arvoina korostuivat asiakaslähtöisyys, kasvatuksellisuus ja suurkeittiöiden ammattiosaaminen. Lähi- ja luomutuotteiden käytön hyödyt koettiin paremmin imagollisina, kuin taloudellisina.

Lähiruuan tuottamaa aluetaloudellista hyötyä voidaan arvioida arvonlisäyksen avulla. Tilastokeskus tuottaa virallista tietoa ja aluetilinpidon keinoin on mahdollista tarkastella arvonlisäystä maakunnittain tai tarvittaessa muilla kuntapohjaisilla aluejaoilla. Taaksepäin suuntautuva arvonlisäys koostuu muiden toimialojen palveluista, esimerkiksi lannoitteista, rehuista, rakennustarvikkeista, energiasta ja vakuutuksista, joita elintarviketoimiala käyttää. Elintarviketeollisuuden raaka-aineista suurin osa on kotimaisia, mutta maitotaloustuotteita, lihaa ja kasviksia ym. tuodaan muualta Suomesta, joten niistä saadut tulot eivät jää Pohjois-Savoon. Tuottajat myyvät yleensä tuotteensa alueen ulkopuolelle jatkojalostettavaksi ja he saavat jalostajille toimittamistaan tuotteista tuloja, mutta mitä enemmän ketjussa on välikäsiä, sitä enemmän on jakajia. Jalostuksen myötä syntyvä arvonlisä, työpaikat ja verotulot hyödyttävät paikkakuntaa, jossa elintarviketeollisuus sijaitsee. Kiuruveden kaupungin strateginen päätös julistautua Luomu-Suomen pääkaupungiksi, on tuonut uusia työpaikkoja ja yrityksiä elintarvikealalle. Kiuruvesi on saavuttanut korkeat käyttömäärät paikallisen ruuan käytössä. Ruokapalvelun työntekijät ovat tehneet luomu- ja lähiruuan käytön edistämässä ahkerasti työtä ja ovat saaneet sille tuen kaupungin johdolta. (Vänttinen ja Korpi-Vartiainen 2010, 13 - 15, 41, 47.)

Pohjois-Savon tunnetuimpia elintarvikkeita ovat marjamehut, juustot sekä leipomo-, kala-, liha- ja kasvistuotteet. Lähi- ja luomuruuan tuotanto ovat lisääntyneet voimakkaasti. Useat ruoka-alan yritykset ovat erikoistuneet ravintoloiden raaka-ainetoimittajiksi. Yritykset ovat usein pieniä, ja se mahdollistaa laadukkaiden ja erikoisimpienkin tuotteiden tuottamisen. Elintarvikkeiden jalostusarvon nostaminen ja lähiruuan käyttö antavat työtä ja toimeentuloa sekä tuovat paikkakunnalle työpaikkoja, verotuloja sekä lisää tuotteiden ja palveluiden kysyntää. Alkutuotannon elinvoimaisuuden lisääntyminen uusien markkinamahdollisuuksien kautta ja ammattikeittiöille vaihtoehtojen lisääntyminen, edistävät kestävä kehityksen mukaista toimintaa. Raaka-aineen toimittajien tulee olla selvillä keittiöiden erilaisista ruokatuotantotavoista ja selvittää tuotteidensa soveltuvuus niihin. Uusien ammattikeittiöiden laitekanta on hyvä ja laitteiden ja tilojen tehokas käyttö on tärkeää. Paikallisten tuottajien ja elintarvikeyrityksien kanssa yhteistyössä on mahdollista löytää tuotantoprosesseihin ja suurkeittiötyöskentelyyn soveltuvia ja laitekantaa hyödyntäviä lähellä tuotettuja tuotteita. Tuotteiden alkuperän jäljitettävyyden mahdollistaa vastuullisemman tuotantotavan ammattikeittiöissä ja antaa näkyvyyttä tuottajille. Lähiruuan käyttö auttaa myös ruokakulttuurin säilyttämisessä ja elintarviketurvallisuuden parantamisessa. (Ruokatieto 2018; Lähis-opas 2017, 19; MMM 2014.)

2.3.3 Paikalliset elintarvikkeet parantavat huoltovarmuutta

Suomen elintarviketuotanto on pitkälti riippuvainen kotimaisesta alkutuotannosta ja raaka-aineesta. Alkutuotannon hintojen lasku voi johtaa tilanteeseen, jolloin maatilojen tulot eivät kokonaan kata kustannuksia. Tämä puolestaan johtaa kotimaisen raaka-aineen vähenemiseen ja yritykset joutuvat ostamaan raaka-aineita ulkomailta. Ennakkoon sovitut hankintasopimukset tuovat tiloille varmuutta tulevista, ja uskallusta satsata toimintaan. (Viitaharju ym. 2005, 43 - 44, 66.) Kansainvälistyminen hämärtää käsitystä tuotteiden kotimaisuudesta, koska yritysten omistussuhteiden ja raaka-aineiden ohella myös elintarvikkeiden valmistukseen tarvittava työpanos vaikuttaa kotimaisuusasteeseen (Isoniemi ym. 2006, 13).

Suomi on yhä enemmän riippuvainen ulkomaisista verkostoista ja logistiikan toimivuudesta. Syrjäinen sijainti, kylmä ilmasto, pitkät kuljetusmatkat ja riippuvuus merikuljetuksista asettavat haasteita elintarvikukuljetuksille. Kotimaisen alkutuotannon ja elintarviketeollisuuden toiminnan jatkuvuus sekä eräiden tuotteiden huoltovarmuusvarastot muodostavat suomalaisen elintarvikehuoltovarmuuden perustan. Huoltovarmuus ja ruokaturvallisuus edellyttävät alueellisten yritysten toimintakyvyn ylläpitämistä, ruokatuotannon paikallisuutta ja kulutuksen verkostoitumisen onnistumista. Jo muutaman päivän katkos ruokatoimituksissa voi aiheuttaa suuria hankaluuksia elintarvikkeiden kuljetuksissa. Kauppojen varastot ovat pieniä ja polttoaineen- tai energiansaannin ongelmat pysäyttävät liikenteen hyvin nopeasti. (Lähis-opas 2017, 66.)

Vänttinen ja Korpi-Vartiainen (2010, 15, 23) pohtivat kilpailun kiristymisen vaikutuksia kotimaisten yritysten toimintaan. Suurin osa työstä ja tuotannosta siirtyvät alueelle, jossa on parhaimmat mahdollisuudet kannattavuudelle. Tuotannon keskittymisen myötä kokonaistaloudellinen kasvu edistyy, mutta pienimuotoinen yrittäjyys on suurteollisuutta työllistävämpää ja käyttää enemmän paikallisia resursseja. Lähiruuan tuotanto ei ole tehotonta, mutta on yksikkökustannuksiltaan kalliimpaa kuin suuret tuotantomäärät. Lähiruuan käytön lisääminen voisi tuoda paikallisesti taloudellisia ja sosiaalisia hyötyjä, jotka tasoittaisivat lähituotteiden korkeampia yksikköhintoja verrattuna massatuotteisiin. Reittioptimoinnilla ja yhteiskuljetuksilla on mahdollista vaikuttaa lähiruokaa kuljettavien yrittäjien logistiikkiin kustannuksiin, käytettävään työaikaan sekä kuljetusvälineiden määrään ja käyttöön. Yhteiskuljetukset ja logistinen optimoiminen ovat hyviä keinoja lähiruuan kilpailukykyyn paranemiseen.

2.3.4 Kuntien ryhmittely lähiruuan käyttöasteen mukaan

Isoniemen ym. (2006, 73 - 75, 80) tutkimuksessa ryhmitellään kuntia lähiruuan käyttöasteen perusteella kolmeen ryhmään, säännöllisesti lähiruokaa käyttävät kunnat, satunnaisesti lähiruokaa käyttävät kunnat ja lähiruuan käyttöä kokeilevat kunnat. Tarkastelu perustuu käytettäviin tuoteryhmiin, peruna ja juurekset, vihannekset, marjat, liha- ja lihatuotteet, leipä ja leipomotuotteet sekä maito ja maitotuotteet. Säännöllisesti lähiruokaa käyttävät kunnat, käyttävät suurkeittiöissä lähiperunaa ja -juureksia, sekä lähialueen vihanneksia. Myös muiden tuoteryhmien lähituotteita käytettiin paljon. Kuntalaisten, elintarvikealan yritysten, suurkeittiöiden ja kunnanjohtojen aloitteellisuus todettiin olevan aktiivisempaa niissä kunnissa, joissa lähiruokaa käytettiin säännöllisesti. Lähiruokaa säännöllisesti

sesti käytävissä kunnallisissa ruokapalveluissa lähiruokaa pidettiin edullisempänä kuin satunnaisesti käytävissä. Myös henkilökohtaisia kontakteja tuottajaan ja ruuan tuottaminen asuinseudulla koettiin tärkeämmäksi. Satunnaisesti lähiruokaa käytävissä kunnissa ilmoitettiin lähiruokaa käytettävän kaikissa tuoteryhmissä, mutta enemmän epäsäännöllisesti. Tässä ryhmässä pidettiin tuoteryhmiin kuuluvia tuotteita tavanomaisia tuotteita kalliimpina. Lähiruuan käyttöä kokeilevissa kunnissa lähiruuan käyttö oli vähäisintä kaikissa tuoteryhmissä. Lähiruuan käyttö on lähinnä täydentävää, eikä lähiruokaa käytetty kaikissa tuoteryhmissä. Kunnan koolla ei havaittu olevan merkitystä lähiruokaa kokeilevissa kunnissa, mutta tässä ryhmässä suurkeittiön edustajat olivat vähiten vakuuttuneita kotimaisen ruuan edullisuudesta. Tuotteiden tarjontaan ja saatavuuteen liittyvät tekijät koettiin merkittävämiksi käytön esteeksi.

Vänttinen ja Korpi-Vartiainen (2010, 3, 7) puolestaan kartoittivat yhdeksän elintarvikeryhmän (kala ja kalavalmisteet, tuoreliha ja – valmisteet, leipä, maito, tuore- ja pakastevihannekset, peruna, porkkana, marjoista mansikka, vadelma ja herukat) kokonaisuutta ja käyttöä vuositasolla. Selvityksestä käy ilmi, että paikallisesti tuotetun ruuan käytössä on suuria kuntakohtaisia eroja. Mikäli olisi tutkittu elintarvikehankintojen määrää kokonaisuudessaan, erot olisivat olleet vielä suurempia. Mitä pienempi ateriamäärä kunnassa on, sen korkeampi on myös lähituotteiden käyttöaste. Eniten paikallisista tuotteista käytettiin leipää, perunaa, porkkanaa ja marjoja. Selvityksen tulokset vahvistavat aiempaa tietoa siitä, mitä tuotteita lähituotteina hankitaan. Aikaisempien selvitysten mukaan tuoreille lähituotteille on kysyntää kunnallisessa ruokapalvelussa, mikäli tuotanto-, keruu- ja jatkojalostusmäärät saadaan kasvamaan ja tuottajien yhteinen toimitusketju toimimaan.

2.3.5 Elintarvikeostojen kotimaisuusaste ja kilpailutuksen laatuksiteerit

Suomalaisen ruokakulttuurin edistämishjelman (2010) tekemässä kyselyssä kunnat käyttivät 66 % kotimaisia raaka-aineita. Kotimaisena ostettiin peruna, maito ja hapanmaitotuotteet, kananmunat, leipä ja sianliha. Kotimaisten marjojen, tuoreiden kasvien, pakastekasvien, tuoreen kalan ja pakastekalan osuus oli pieni. Ruokaostojen kilpailutuksessa laatuksiteerinä käytettiin yleisimmin suola- ja rasvaprocenttia sekä pakkauskokoa. Osa kunnista käytti tarjouspyynnössä hiilijalanjälkeä tai muuta ympäristöön liittyvää mittaria ja osa edellytti raaka-aineiden alkuperämaan ja elintarvikkeiden valmistusmaan ilmoittamista tarjoukseen. Ruokasesonkeja hyödynnettiin esimerkiksi salaattivalikoimien suunnittelussa vain niukasti ja luomun käyttäminen ammattikeittiöissä oli marginaalista.

Maa- ja metsätalousministeriön (Reime 2016) teettämässä kyselyssä selvitettiin ruokapalveluiden käyttämien elintarvikkeiden kotimaisuusastetta ja lähiruuan käyttömahdollisuuksia. Yli puolessa kunnista ei ole lähiruokastrategiaa. Oman maakunnan elintarvikkeiden käytössä oli paljon hajontaa eri maakuntien välillä. Kolmella neljäosalla vastanneista kunnista oli mahdollisuus käyttää oman maakunnan tuotteita. Yleisimpiä lähiruokatuotteita olivat marjat, omenat, kasvikset, peruna, juurekset sesonkihedelmat, sienet, leipomotuotteet, hiutaleet, kaurahiutaleet, hunaja, mehut, liha, lihajalosteet, siipikarja, järvikala, sianliha, lammas, poro ja pororouhe.

2.4 Lähiruuan käytön hyötyjä ja käyttöä edistäviä tekijöitä

Aikaisempien tutkimusten mukaan, lähiruuan käyttöä edistivät ”poliittiset ja yhteiskunnalliset tekijät, päättäjien myönteisyys, toimiva hankinta, mahdollisuus hankkia lähituotteita EU-säädösten euro-määrien mukaan, kuntien yhteistyö, toimiva strategia, hyvät välit paikallisiin yrittäjiin, maakunnassa elintarvikeyrittäjyyttä ja lähiruokatukku sekä lähiruuan käyttöä edistävät arvot ja mielilymykset, imago, arvot ja asiakkaiden toiveet.” Käyttöä edistävät myös ”elintarvikkeeseen ja tuotantoketjuun liittyvät tekijät, maku, tuoreus, puhtaus, hinta, kotimaisuus, lähituottajan mahdollisuus tuotekehitykseen, esikäsitteltyt tuotteet, riittävä tuotantokapasiteetti, saatavuus, mahdollisuus ostaa suoraan tilalta, toimitusnopeus ja joustavuus.” (Reime 2016)

Merkittävimmät hyödyt liittyivät tuotteiden jäljitettävyyden helpottumiseen ja mielikuvaan tuotteiden turvallisuuden paranemisesta sekä kausituotteiden käytön lisääntymiseen. Lähiruuan käytön myötä raaka-aineet on koettu henkilöstön ja ruokailijoiden puolelta turvallisemmiksi. Vähäisimmiksi lähiruuan käytön hyödyt arvioitiin raaka-ainekustannusten pienenemisessä ja kokonaistaloudellisuuden kohentamisessa, joissain kunnissa positiivista kehitystä oli tapahtunut näilläkin osa-alueilla. Lähiruuan käytön hyötyinä mainittiin myös suurkeittiöalan arvostuksen kasvu ja työn mielekkyyden lisääntyminen. Työn tehostumisen ja taloudellisuuden näkökulmista lähiruuan käytöllä ei havaittu juurikaan olevan merkitystä. Tyytyväisimpiä oltiin, kun tuotteiden toimituksissa ja soveltuvuudessa suurkeittiökäyttöön ei ollut suuria ongelmia. Samoin ruokaturvallisuuden parantumisessa, taloudellisuudessa, työn tehostumisessa ja asiakastytyväisyydessä koettiin merkittäviä hyötyjä, kun tuotteiden tarjontaa ja saatavuutta, eikä määrärahoja koettu käytön esteiksi. Mikäli hankintapolitiikka koettiin joustavaksi, koettiin myös työn taloudellisuuden ja tehostumisen parantuneen. Lähiruuan käytöstä saavutetut hyödyt koettiin suurempina pienemmissä kunnissa, kun puolestaan isommissa kunnissa koettiin enemmän haasteita toimituksissa ja määrärahojen rajallisuudessa, sekä tuotteiden soveltuvuudessa suurkeittiökäyttöön. Kuntajohdon ajatuksia lähiruuan käytön hyödyistä tarkastellaan lähinnä strategisesta päätöksenteon näkökulmasta. Vastausten perusteella lähiruuan imago vaikutukset koettiin jopa tärkeämmiksi kuin vaikutukset kunnan verotuloihin. Lähiruuan käytön koettiin vaikuttavan myönteisesti kunnan tai seutukunnan ruokakulttuurin ja imagon vahvistumiseen. Verotulojen kasvua piti merkittävänä vain alle puolet vastaajista. Kunnanjohtajien vastauksissa havaittiin läänikohtaisia eroja seutukunnan imagon vahvistumisen, työllisyyden paranemisen ja verotulojen kasvun osalta. Työllisyyden paraneminen ja verotulojen kasvun vaikutus sekä lähiruuan imago vaikutukset koettiin tärkeiksi. Pienemmissä kunnissa koettiin lähiruuan käytöllä olevan lisäksi vaikutusta ympäristön kuormitukseen ja yritysten jalostusasteen nousuun (Isoniemi ym. 2006, 68, 71 - 72.)

2.4.1 Kuluttajalähtöinen kehittäminen elintarvikealalla

Pelko, todellinen tai kuviteltu, myy. Natriumglutamaatin ja GM-vapaa, ovat olleet myyntivaltteja jo vuosia suomalaisessa elintarviketeollisuudessa. Todellisuudessa natriumglutamaattia on lihassa, sienissä ja tomaateissa luontaisesti. Tutkimusten mukaan natriumglutamaatti on vaaratonta, ja jonka vähentäminen voi lisätä terveysriskejä, koska se lisää suolan käyttöä ruuassa. Erilaiset ruokaskandaalit lietsovat ruoka-aineisiin liittyviä pelkoja. Ruokaan liittyvät pelot ovat lisänneet luomu- ja lähi-

ruuan kysyntää. Osa kuluttajista haluaa säilöntäaineettomia tuotteita, ja teollisesti prosessoituja tuotteita ei haluta käyttää. Pastöroimattomalla maidolla on oma käyttäjäkuntansa, vaikka käsittely kehitettiin tekemään maidosta turvallista. Pastöroidusta maidosta puuttuvatkin raakamaidosta tavatut salmonella, *Listeria monocytogenes*-, *Yersinia enterocolitica*-, *Yersinia pseudotuberculosis*-bakteerit, EHEC- ja kampylobakteerit. Raakamaidon on todettu Suomessa aiheuttaneen kymmeniä suolistotulehdustapauksia. Ruokaan liittyvät pelot ovat lisänneet lähi- ja luomuruoan kysyntää. Ilmastomuutoksen vaikutukset elinympäristöömme on kuluttajan ja asiakkaan käyttäytymistä ohjaava tekijä tulevina vuosina ja vuosikymmeninä. Ympäristötekojen tulisi olla koko organisaation toimintaa ohjaava periaate. Mikäli koko toiminta ei ole eettisesti ja ekologisesti kestävä, yksittäinen tempaus tai toimintatapa ei sitä tee. Kulutuksen kasvu asettaa haasteita, joihin pyritään vastaamaan toiminnan asettamissa rajoissa. Tulisi kehittää keinoja millä kuluttaja voi saada paremmin tietoa tuotteiden ympäristöystävällisyydestä tai eettisyydestä. Uusi teknologia mahdollistaa ympäristöystävällisemmän toiminnan. Puhdasta vettä on vielä saatavilla, mutta sitä säästetään uusimalla koneita ja laitteita nykyaikaisemmiksi, sekä puhtaanapitotekniikoita kehittämällä. Kulutuksen vähentäminen liiketoiminnan kannattavuuden kärsimättä, lihan ja kalan kulutusta pyritään ohjaamaan ravitsemussuosittelun ja ruokalistasuunnittelun keinoin tarjoamalla enemmän kasvisruokaa ja kiertotalouden kehittäminen edelleen. (Hiltunen 2017, 48, 165, 173, 188 - 189.)

Aikaisemmin elintarviketeknologia oli suuntautunut pääasiassa tutkimaan, miten ruoka saadaan säilymään satokausien välillä. Nykyisin elintarvikekehitys koskee kaikkia toimijoita prosessin jokaisessa vaiheessa. Entisenlaiset tuotteet eivät enää myy. Tarvitaan jatkuvaa tuotekehitystä, jotta voidaan vastata kuluttajien tarpeisiin. Kuluttajien toiveet muuttuvat nopeasti. Jos tuote pystyy vastaamaan kuluttajien tarpeisiin, tuote voi olla menestynyt markkinoilla. Kulutuksen muutos aiheutuu ruokailutottumusten, perheeseen ja ajankäytön muuttumisesta, monikulttuurisuudesta ja ihmisten eliniän pidentymisestä. Myös liikalihavuuden lisääntyminen vaikuttaa kulutustottumuksiin. Ihmiset haluavat syödä terveellisesti. Elintarviketutkimuksen tavoitteena on myös tuottaa ruokaa jatkuvasti kasvavalle määrälle ihmisiä ja toimia ympäristövastuullisesti. Kuluttajat arvioivat tuotteita ulkoisten ja sisäisten laadullisten tekijöiden perusteella. Laatuvaatimuksia kuten maku, laatu ja säilyvyysaika voidaan mitata. Ruoan hajua, tunnetta ja ulkonäköä voidaan määrittää, kuten myös muotoa, ravintoarvoa, tuoreutta, turvallisuutta ja ulkonäköä. Ulkoisia laatuvaatimuksia ovat mm. torjunta-aineiden ja lapsityövoiman käyttö, oikeudenmukaiset kauppatavat, eläinkokeet, jalostustekniikka, pakkausmateriaali ja geenimanipulaatio. Aiemmin luontaiset tekijät vaikuttivat enemmän kuluttajien ostopäätökseen. Rikkaat maat käyttävät entistä suuremman osan tuotetuista elintarvikkeista. (Linnemann, Benner, Verkerk ja van Bockel 2006, 184 - 185.)

Kuluttajat kaipaavat Hiltusen (2017, 198 - 199, 203) mukaan luksustuotteita, jotka ovat eettisesti ja ekologisesti hyväksytyjä. Aikaisempien tutkimusten mukaan luksusta voi olla tuhansia maksava tuote tai muutaman euron hintainen luomuleipä. Luksus on arkipäiväistynyt, jolloin puhutaan hifistelystä. Kalliiden esineiden ohella ruokakulttuuri on muuttunut. Ruuanlaitossa käytetään kalliimpia kasvipäisiä maitoja ja eksoottisia pöytäsuoloja, kahvipavut jauhetaan itse ja kasvatetaan chiliä ikkunalaudalla. Arkipäivän luksus on tullut jokaisen kuluttajan ulottuville. Maailman myllertäessä ympärillä kotimaisuuden suosio näkyy lähiruuan arvostuksen kasvuna. Suomalaiset kasvikset ja marjat löytä-

vät yhä useammin hifistelijöiden lautaselle. Nykyään suuri osa länsimaiden ihmisistä voi valita mil-laista ruokaa he haluavat syödä. Ihmisten tietoisuus elinympäristöstään ja kiinnostus terveellisestä ruuasta lisääntyy jatkuvasti. Ihmiset haluavat tietää mistä ruoka on peräisin ja miten se on tuotettu. Elintarvikkeiden laatu ja turvallisuus ovat tärkeitä kriittisille kuluttajille. Mitä paremmin yritys pystyy asiakkaille näistä asioista viestimään, sitä paremmin se menestyy nykyisillä markkinoilla. Kuluttajalähtöinen tuotekehitys sai suuntansa markkinasuuntautuneena innovaatiotoimintana 1990-luvun alussa. Markkinointi- ja elintarvikeyritykset käyttävät hyväkseen erilaisia tutkimusohjelmia. Taustatekijöiden määrittämisen avulla erilaisten kuluttajien nykyisiä ja tulevia tarpeita pystytään havaitsemaan. Lisäksi yritykset käyttävät tuotekehityksessä apunaan empiiristä- ja tapaustutkimusta. Kuluttajatutkimuksissa käytetään yleensä ensin kvalitatiivisia tutkimusmetodeja, ja myöhemmin kvantitatiivisia menetelmiä kun halutaan tarkempia tietoja numeerisesti. (Costa ja Jongen 2006, 458, 460.)

Berg, Elfvingren, Kevätsalo, Patana, Pihlajamaa, Pihlajamaa, Poskela, Valiauga, Vanharanta ja Vänskä (2014, 43, 78) nimeävät innovaatiotoiminnan yhdeksi ongelmakohtaksi, pienien yksiköiden vähäiset voimavarat ja resurssien puutteen. Sopivien lähituotteiden innovointi ja hankintaprosessin kehittäminen etenee kokeilujen ja arviointien kautta valmiiksi tuotteeksi. Kokeilevaan kehittämiseen liittyy epävarmuuden sietäminen ja epäonnistumisen hyväksyminen. Asiakas ja toimittaja voivat tehdä yhteistyötä jo tuotantoprosessin varhaisesta vaiheesta lähtien. Kuluttajalähtöinen tuotekehitys lähtee ideasta ja siihen kuuluu asiakkaan tarpeiden huomioonottaminen ja vuoropuhelu. Eri maiden käytännöt, lait, elintarviketutkimus ja markkinointi toimivat vielä jonkin verran erillään, ja kehittämistä yhteistyössä vielä riittää. (Costa ja Jongen 2006, 459, 463.) Ennen pitkien matkojen takaa tuotiin vain helposti säilyviä tuotteita kuten kahvia ja kaakaota. Nykyisin parantuneiden liikenneyhteyksien ja säilytyslaitteiden parantumisen vuoksi on jatkuvasti kuluttajille tarjolla helposti pilaantuvia tuotteita, kuten hedelmiä ja vihanneksia. (Linnemann ym. 2006, 185.)

Vänttinen ja Korpi-Vartiainen (2010, 7, 40 - 41) kirjoittavat tuotteiden alkuperän hämärtyvän jalostamisen myötä. Ulkomailta tuotu hedelmä muuttuu kotimaiseksi paloittelun ja liha marinoinnin avulla. Tukusta ostettu marja tai raparperi matkaa usein ulkomailta. Raaka-aineiden tulee olla pitkälle käsiteltyjä ja suurkeittiön tarpeisiin sopivia. Lisäksi pakkausten tulee olla sopivan kokoisia ja toimituspäivät pitää pystyä sovittamaan tuotannon tarpeisiin. Raaka-aine hankitaan pääosin tukkujen kautta. Mikäli lähituotteita ei ole tukkujen valikoimissa, keittiöillä ei ole tietoa niistä. Kunnallinen ruokapalvelu edellyttää täydellistä toimitusvarmuutta, keskitettyjä tilauksia ja toimituksia sekä isoja toimitusmääriä. Tilaaminen, tavaroiden vastaanotto, laskujen käsittely, eli koko hankintaprosessi aiheuttaa hallinnollisia töitä. Mitä useampi toimittaja on, sitä työläämpää on tilaaminen, vastaanotto ja laskujen käsittely. Paikallisen ruuan käytön suurimmat haasteet ovat volyymin ja erikoistumisen puutteet sekä ongelmat toimitusvarmuudessa, kuljetuksessa ja varastoinnissa. Haasteita on myös tuotteiden tarjonnassa ja ammattikeittiön käyttöön soveltuvuudessa, lisäksi puuttuu taloudellisia mahdollisuuksia lähiruuan hankkimiseksi. Kuljetuskustannusten järkevöittämisestä ja riittävien toimitusmäärien takaamiseksi edellytetään paikallisten tuottajien verkostoitumista. Kuntien asemaan lähiruuan käytön mahdollisuuksissa vaikuttaa tuotannon ja jatkojalostuksen rajallisuus. (Isoniemi ym. 2006, 64, 66 - 67; Reime 2016, 23 - 24, 27.)

2.5 Strategia ohjaa yrityksen toimintaa

Virtanen, Miesmäki, Mäntylä & Ottila (2013, 36, 72, 96) kirjoittavat yrityksen toiminnan perustuvan strategiaan ja budjettiin. Nämä ohjaavat toimintaa ja asettavat toiminnalle tavoitteet. Päätöksen teossa on useita tasoja. Strategiset päätökset ovat kauaskantoisia ja yleensä taloudellisesti merkittäviä. Toiminnalliset päätökset liittyvät yrityksen toiminnan muutokseen tai kriisitilanteeseen. Päivittäiset päätökset liittyvät yrityksen päivittäiseen toimintaan. Kaikki päätöksentekotasot ovat kuitenkin vahvasti sidoksissa yrityksen strategiaan ja strategian toteutumista seurataan erilaisilla mittareilla. Raportointi perustuu strategisiin mittareihin ja toiminnallisiin mittareihin. Toiminnallinen mittaristo mittaa yrityksen toiminnan tehokkuutta ja saattaa korostuessaan peittää toiminnasta muut strategiset painotukset. Strategian ajanmukaisuutta arvioidaan ja päivitetään kerran valtuustokauden aikana. Strategian pääkohdat kerrotaan henkilöstölle ja tarkemmin kohdennetut linjaukset jäävät johdon tiedoksi. (Pielavesi 2017–2021; Vuorinen 2013, 250 - 251.) Toiminnan tarkoitus on varmistaa kuntalaisten sujuva, tavallinen ja turvallinen elämä. Asiakkaalle lienee loppupeleissä yhdentekevää kenen järjestämiä palvelut ovat, kunhan ne vaan ovat saatavilla, toimivat ja ovat hinnoiteltu siten että asiakkaalla on varaa käyttää palveluita. (Montgomery 2012, 63 - 66, 70.)

Aloitteen tekijänä voi olla kuka tahansa kuntalainen. Ensisijaisesti vastuu on päättäjillä ja viranhaltijoilla, jotka vastaavat kunnan taloudesta ja kuntalaisille tarjottavista palveluista ja niiden laadusta. Lähiruuan käytön puolesta on tehty valtuustoaloitteita useissa kunnissa. Aloitteista on saatu tärkeää tukea ruokalistasuunnitteluun ja elintarvikehankintoihin. Päättäjien tehtävä on laatia linjaukset lähiruuan käytöstä kunnallisissa ruokapalveluissa. Kunnan strategiassa tulee näkyä mitä asioita pidetään tärkeinä ja millaisia tuotteita verorahoilla hankitaan. Valtuuston päätös lähiruuan käytön lisäämisestä kirjataan kunnan strategiaan ja hankintalinjauksiin. Asioiden kirjaaminen lujittaa päätöksentekoa ja valtuuttaa virkamiehiä toimimaan linjausten mukaisesti. Ruokapalvelujen strategiaan on mahdollisuus kirjata elintarvikehankintojen tavoitteeksi lähituotteet talousarvion määrärahojen ja hankintasopimusten puitteissa. Päättäjien ei tarvitse olla hankintalain asiantuntijoita, sen sijaan hankintoja tekevillä tulee olla selvillä kunnan linjaus lähiruuan käytön lisäämisestä, sekä valtuudet ja resurssit toteuttaa sitä työssään. Myös kuntalaisille tavoitteesta lähiruuan käytön lisäämiseksi tulee tiedottaa. (Lähis-opas 2017, 26, 28 - 29.)

Hiltunen (2012, 173) kirjoittaa ennakointiin liittyvästä huoltovarmuudesta. Kaiken näkyvän suunnittelun ja toiminnan alla on myös varautuminen poikkeustilaan. Kuten Montgomery (2012, 25) toteaa, strategisti ohjaa ja arvioi toimintaa jatkuvasti määrittäen yrityksen suunnan. Vuorisen (2013, 15) mukaan julkisella puolella strategian tavoitteena voi olla muukin kuin taloudellinen hyöty. Onnistumista voidaan mitata tavoitteiden täyttymisenä. Tuotekehitys alkaa yrityksen strategiasta. Tuotekehitys voi olla uuden tuotteen kehittämistä tai jo olemassa olevan tuotteen tai palvelun parantamista (Saarela 2017-11-24).

Julkisissa organisaatioissa toteutetaan usein tavoitelähtöistä kehittämistä. Ennakolta määritelty kehittämisohjelma sisältää useita kehittämiskohteita, jotka jaotellaan projekteiksi. Nämä kehittämiskohteet ovat ylhäältä määriteltyjä tavoitteita tai strategialähtöistä kehittämistä. (Inno-Vointi.) Berg

ym. (2014, 15, 18, 25.) kirjoittavat epäjatkuvaan innovaatiosta, joka on uutta teknologiaa sisältävä tuote tai palvelu, joka on suunnattu uusille asiakasryhmille tai -segmenteille. Ne sisältävät ominaisuuksia, jotka muuttavat asiakkaan kokemaa palvelua merkittävästi. Palveluiden kehittäminen edellyttää yritykseltä osaamista ja kykyä irrottautua perinteisistä toimintamalleista. Tuote-innovaatiot tuottavat palveluita yrityksen näkökulmasta parannetulla tavalla ja palvelu-innovaatiot tuottavat palveluita asiakkaalle uudella tavalla. Toimintaa uudistava innovaatiotoiminta edellyttää osaamista ja kyvykkyyttä. Vuorinen (2013, 71 - 80) kertoo Leanin periaatteiden olevan asiakkaan arvon miettiminen, arvoketjun tunnistaminen, tuotannon virtaus, imuohjauksen toteuttaminen ja täydellisyyteen pyrkiminen. Kaikki tapahtuu asiakkaan tarpeita ajatellen. Tätä järjestelmää käyttäen siirrytään tuotantokeskeisyydestä asiakaskeskeisyyteen.

Ojasalo ym. (2014, 12 - 15) mukaan jatkuvan kehittämistyön tärkeänä tehtävänä toiminnan tehostaminen, prosessien kehittäminen, asiakkaiden mieltymysten muutosten ymmärtäminen sekä tulevaisuuden kysynnän ja muiden toimintaan vaikuttavien tekijöiden ennakoiminen. Ympäristön muuttuminen edellyttää, että organisaatio sopeutuu muutoksiin ja on itse mukana toteuttamassa toiminnassaan. Erilaisilla liiketoimintamalleilla pystytään yhdistämään toimialoja ja luomaan uusia asiakastarpeita ja ansaintamalleja. Innovaatio on tapa toimia toisin, etsitään uudet käytännöt ja muutetaan ne rutiineiksi. Palvelu-innovaatioissa asiakkaan rooli on keskeinen ja hyötyä tuotetaan asiakkaalle ja palveluntarjoajalle. Keskinäisellä yhteistyöllä on mahdollisuus vaikuttaa alueen kehittämiseen ja luoda uusia tilaisuuksia liiketoiminnalle.

Montgomeryn (2012, 23) mukaan, jos yrityksen tehtävä ei ole selkeä johtajille, ei se ole sitä myöskään alempana organisaatiossa työskenteleville, joiden on kuitenkin pystyttävä tekemään päätöksiä asiakaspalvelussa ja palveluiden tuottamisessa asiakkaille. Vuorinen (2013, 111, 119) kirjoittaa viljeistä korteista. Heikot signaalit tulkitaan mahdollisuuksiksi, uhiksi tai kehityksen kuluksi. Nämä signaalit ovat vielä niin keskeneräisiä, että niiden vaikutuksia toimintaan voitaisiin vielä arvioida. Heikot signaalit ovat viestejä tulevista muutoksista ja ilmiöistä. Näistä viesteistä voi tulla jotain tulevaisuudessa tai sitten ne vaan unohtuvat. Yleensä ensi kosketus näihin asioihin aiheuttaa epäuskoisen reaktion. Vastassa on jotain sellaista mitä ei voisi kuvitella tapahtuvan tai käyttävän tai minkä ei luulisi onnistuvan. Elämä on jatkuvaa muutosta. Useimmat asiat tapahtuvat hitaasti, että emme vaan juuri huomaa niitä. Strategiatyössä heikkojen signaalien tulkinta auttaa muovaamaan toimintaa vastaamaan tulevaisuuden vaatimuksia ja tarpeita. Tulevaisuustiedon hankkiminen on enemmän kunnantjohtajan, viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden varassa. He työskentelevät lakien ja säädösten kanssa. Erilaiset työryhmät valmistelevat asioita. Trendit ovat menneiden tapahtumien suuntauksia, muutoksen suunta, johon asia muuttuu tai kehittyy. Trendisuuntauksukset voivat jatkua tulevaisuudessa samankaltaisina, esimerkiksi kuluttajatrendien muutokset ovat hitaita.

Trendien yhteydessä voidaan puhua myös villityksestä, joka on nopeasti etenevä ja laajalle leviävä yksittäinen muutos, jonka vaikutus on lyhytaikainen. Villitykset on hyvä huomioida, mutta niillä on harvoin pidempää vaikutusta. Trendien ja uusien tuulien haasteleminen on jokaisen työntekijän velvollisuus. Riippuu organisaatiosta, miten tätä tapaa hyödynnetään. Yleensä muutokset lähtevät ikään kuin ylhäältä alaspäin. (Hiltunen 2017, 56 - 57, 60, 64; Hiltunen 2012, 71, 108 - 115, 129,

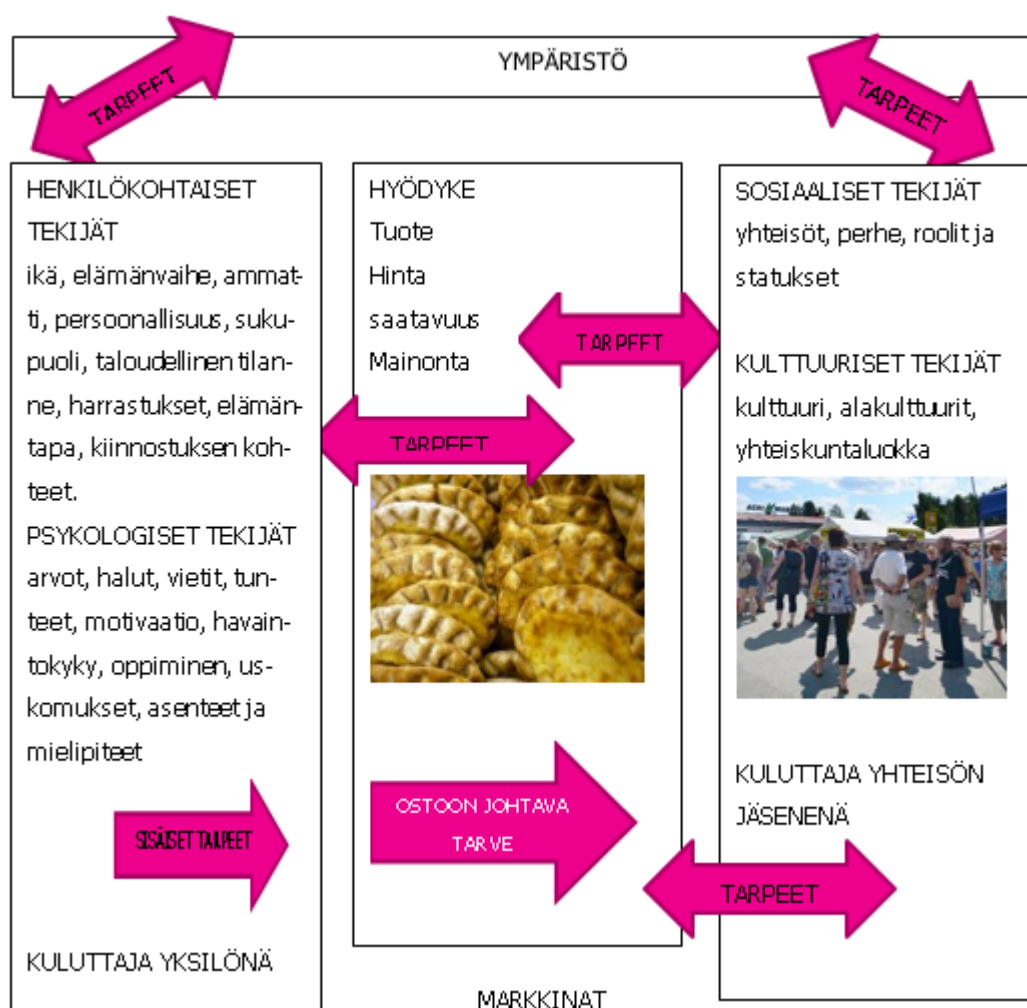
137.) Berg ym. (2014, 39, 141) näkevät innovatiivisen toimintakulttuurin haasteina kyvyttömyyden delegointiin sekä suunnittelun ja toteutuksen määrittelemättömyyden. Yrityksen sisäinen viestintä ja muutoksen läpinäkyvyys vähentävät muutosvastarintaa. Organisaation ja toiminnan uudistaminen edellyttää, että kaikilla työntekijöillä on oikeus osallistua uudistustyöhön. Käytäntölähtöinen kehittäminen tapahtuu pääasiassa työntekijän näkökulmasta. Sen avulla etsitään ratkaisuja työn tekemisen vaiheisiin. (Inno-Vointi.)

Hiltusen (2017, 37,42 - 44) mukaan megatrendeillä on historia, joka ulottuu vuosien taakse ja ne ovat olennainen osa elämäämme. Oletetaan, että megatrendit ovat vallitsevia ainakin viidestä kymmeneen vuoteen, jopa pidempään. Organisaatioiden toiminnan kannalta megatrendit ovat osa normaalia liiketoiminnan suunnittelua. Monet kuluttajatrendit liittyvät kiinteästi megatrendeihin. Liiketoimintaan vaikuttavia megatrendejä ovat väestönkasvu, väestön ikääntyminen, globalisaatio, kaupungistuminen, varallisuuden ja keskiluokan kasvu, kulutuksen ja kasvun resurssien väheneminen, eriarvoisuuden lisääntyminen, ilmastonmuutos ja ympäristön saastuminen, digitalisaatio ja teknologian kehitys. Nämä kaikki seikat ovat jollakin tapaa läsnä myös ruokapalveluiden toiminnassa ja toiminnan suunnittelussa. Suomessa ei vielä liene pelkoa slummiutumista, mutta ympäristön saastuminen ja tyhjenevä maaseutu tuovat haasteita ruokatuotantoonkin. Työntekijöiden vähentyminen, sekä ruokatuotannon siirtyminen kasvukeskuksiin tiedostetaan päivittäisessä toiminnassa.

2.5.1 Kuluttajan valinnat hankinnoissa

Hiltunen (2017, 15, 22 - 23.) mukaan kuluttajan kuluttaa hyödykkeitä, eli tuotteita ja palveluita esimerkiksi käyttämällä, kierrättämällä ja ostamalla niitä. Myös organisaatiot ovat kuluttajia ostaen tuotteita ja palveluita. Käytännössä organisaation hankintapäätöksen takana on ihminen tai ryhmä ihmisiä. Kuluttajan käyttäytymiseen ja ostopäätöksen tekemiseen vaikuttavia tekijöitä on useita. Nämä tekijät liittyvät kuluttajaan yksilönä ja yhteisön osana, toimintaympäristöön, sekä markkinoihin ja hyödykkeeseen. Kuluttajaan yksilönä vaikuttavat henkilökohtaiset ja psykologiset tekijät. Suhde yhteisöön vaikuttaa myös ostokäyttäytymiseen. Muiden mielipiteillä ja arvoilla voi olla merkittävä vaikutus ostopäätökseen. Ostopäätökseen liittyvät toimintaympäristö ja siinä tapahtuvat muutokset. Ympäristön muutokset jaetaan yhteiskunnallisiin, teknologisiin, taloudellisiin, ympäristön tilaan liittyviin ja poliittisiin muutoksiin. Kuluttajan ostokäyttäytymiseen vaikuttavat myös markkinat ja kulutettava hyödyke, jonka hinta, markkinointi, saatavuus ja mainonta vaikuttavat ostopäätökseen. Minkä valinnan kuluttaja lopulta tekee tarpeeseensa, määräytyy pitkälti kuluttajan henkilökohtaisten ominaisuuksien ja ryhmädynamiikan perusteella. Kuluttajan päätökseen vaikuttavat persoonallisuus, ikä, elämänvaihe, yhteiskuntaluokka, sukupuoli, arvot, motivaatio, asenteet, mielipiteet. Kuluttajan ostopäätökseen vaikuttavat myös markkinat ja kulutettava hyödyke, hyödykkeen ominaisuudet, hinta, markkinointi, mainonta ja saatavuus.

Kuluttajien ostokäyttäytymiseen ja ostopäätökseen vaikuttavat tekijöitä (Hiltunen 2017, 24). (Kuvio 1.)



KUVIO 1. Ostokäyttäytymiseen ja ostopäätökseen vaikuttavat tekijät. (Mukailtu Hiltunen 2017, 24.)

Hiltunen (2017, 24 - 25, 36) toteaa Abraham Maslowin kehittämän tarvehierarkian olevan edelleen ajankohtainen. Maslowin mukaan ihmisen tarpeet ohjaavat ihmisen käyttäytymistä. Tarvehierarkian perustana ovat hengissä pysymisen kannalta tärkeimmät edellytykset, kuten ruoka, juoma, hengitysilma ja lämpö. Seuraavaksi tulevat turvallisuuden liittyvät tarpeet, kuten erilaisilta vaaroilta suojautuminen. Yhteenkuuluvuus, läheisyyden ja rakkauden tarve ovat tarpeista seuraavina. Arvostuksen tarpeet, kuten kunnioituksen saaminen ja itsearvostus ovat hierarkiassa seuraavalla tasolla. Pyramidin huipulla on itsensä toteuttamisen tarve. Muutos etenee ilmiöistä (heikko signaali) trendiksi ja siitä edelleen megatrendiksi innovaation diffuusiteorian mukaisesti. Erilaiset ihmisryhmät, innovaattorit, aikaiset omaksujat, aikainen enemmistö, myöhäinen enemmistö sekä myöhäiset omaksujat liittyvät muutokseen.

Kuluttajien profilointi tuo tietoa siitä kuka on ihanteellinen kuluttaja ja mikä vaikuttaa ostopäätökseen. Mitä tarkemmin kuluttajan ominaisuudet saadaan selville, sitä paremmin tuote pystytään koh-

dentamaan asiakkaalle. Oikean kuluttajatiedon saaminen edellyttää perusteellisia haastatteluja. Kysymysten asettelulla saadaan selville ihmisten toiveita ja motiiveja, jotka vaikuttavat kulutuskäyttäytymiseen. (Wansink 2004, 219 - 220.) Salmenkivi ja Nyman (2007, 62 - 63) puolestaan kirjoittavat iän, sukupuolen ja tulotason merkitsevän yhä vähemmän kuluttajien valinnoissa. Kulutustottumusten muuttuminen haastaa kohderyhmien tavoitettavuutta. Kulutustottumukset ja tulotaso ovat aikaisemmin liittyneet toisiinsa. Nykyisin tämä ei enää pidä paikkaansa. Liiketoimintaan vaikuttaa yhä enemmän kuluttajien vahva asema. Kuluttajilla on odotuksia laadusta, eettisyydestä, arvoista. Kuluttajat haluavat vuorovaikutusmahdollisuuksia ja avointa keskustelua mediassa.

2.6 Digitalisaatio muuttaa toimintatapoja

Kangasniemen ja Anderssonin (2016, 40 - 41, 71) ja Kauhasen (2016, 24) mukaan, organisaatiokulttuurin muutos edellyttää, että jokainen työntekijä ottaa vastuun osaamisen kehittämisestä. Työntekijä voi tarjota mahdollisuuksia ja tukea oppimista. Automaatio tuo mukanaan uusia ammatteja ja erilaisia työtehtäviä. Automaatio on muuttanut myös perinteistä suurkeittiötyötä. Tietokoneohjelmien myötä tuotetilaukset, reseptit, suoritteet, potilaskortit, asiakastiedot, raaka-ainetilaukset ja toteumat tehdään tietokoneella. Tietojen syöttäminen ja ohjelmien ajan tasalla pitäminen vaatii suuren työpanoksen ja osaamista. Myös pesukoneet, uunit ja vaunut vaativat omat ohjelmistonsa ja niihin ohjelmoidaan erilaisia prosesseja.

Hiltunen (2017, 147) puolestaan pohtii kuluttajaryhmien ja yksittäisten kuluttajien korostunutta vaikutusvaltaa, eli joukkovoimaa-trendiä. Yhteisöllisyys on tiiviimpää tietotekniikan ja sosiaalisen median kehittymisen vuoksi. Muutos tai joukon edesauttama ilmiö saa usein alkunsa yksittäisistä ihmisistä, joita yhdistää tärkeäksi koettu asia. Esimerkiksi tuotekehityksessä tätä joukkoa on mahdollisuus hyödyntää kohtuullisen helposti. Isoille organisaatioille joukkovoiman hyödyntäminen on haastavaa, koska sen käyttäytymisen hallitseminen on vaikeaa. Kuluttajat arvioivat palveluita ja tuotteita nettisivustoilla varsin estottomasti, varsinkin negatiivinen palaute leviää kulovalkean tavoin. Kuluttajien elämässä mukana pysyäkseen on yrityksen osallistuttava tiedon jakamiseen ja yrityksen tuotteita tai alaa koskeviin keskusteluihin. Pitää pohtia, miten uudet markkinointikanavat ja markkinointimuodot voidaan ottaa mukaan yrityksen toimintaan. Internetin mahdollistamat keinot ovat muuttaneet markkinointia ja tiedonjakamista asiakasta osallistavammaksi. (Salmenkivi ja Nyman 2007, 57, 60.) Wansink (2004, 218) toteaa asiakaskunnan koon vaikuttavan, kun arvioidaan toiminnan hyötyjä ja toteutettavuutta. Salmenkiven ja Nymanin (2007, 64 - 65) mukaan yritysten tulisi olla löydettävissä sieltä missä asiakas on, ja silloin kun asiakas tarvitsee. Yritysten kotisivuilla ei ole entiseen tapaan kovin suurta vaikutusta. Markkinat ovat siirtyneet hyvin pitkälti internetin yhteisölliseen mediaan.

Digitalisaation avulla voidaan saada nopeammin ja tehokkaammin tietoa pohjaksi johtamiseen ja päätöksentekoon, sekä kustannusten pienenemiseen ja kannattavuuden parantamiseen. Mahdollisuuksia ei pystytä hyödyntämään täysipainoisesti, jos yrityksessä ei ymmärretä hankkia tarvittavaa teknologista osaamista uusien toimintojen käyttöönottoon. Yritysten tulisi myös varmistaa laitteiden palomuurin toimivuus sekä toimintavarmuus mahdollisten sähkökatkosten aikana. Toiminnan tehostaminen tietotekniikan avulla voi johtaa siihen, että hankinnan tavoitteista kertominen henkilöstölle

unohtuu. Usein sitoudutaan työläisiin ja hintaviin tietotekniisiin ratkaisuihin, tietämättä kuinka paljon osaamista ja työtä niiden päivittäminen vaatii käytännössä. (Kurki 2010, 53, 100.) Anttilan (2017-06-13) mukaan tietoturva-, tietojenkäsittely- ja tietoliikennetekniikat rakentuvat usein eriaikaisesti ja eri toimijoiden tekemänä. Ongelmana on usein sovellusten toimimattomuus ja jäykkyys. Eri henkilöt vastaavat omista osistaan ja yhteistyöhön ei ole mahdollisuuksia.

2.7 Julkiset hankinnat kilpailuttavat ja kilpailutetaan

Käynnissä oleva sote- ja maakuntauudistus vaikuttaa myös julkiseen ruokapalveluun ja julkisiin hankintoihin. Sote-uudistus muuttaa julkiset ruokapalvelut kunnilta maakuntien toiminnaksi. Uudistuksen myötä kuntien ruokapalveluyksiköt jäävät pieniksi. Jos kunta haluaa säilyttää ruokapalvelut kokonaisuutena ja tuottaa palveluita myös maakunnalle, toiminta tulee yhtiöittää. Yhtiöittämisen myötä ruokapalvelut toimivat omana yksikkönään, irrallisena muusta kunnan toiminnasta. Maakuntastrategiassa lähiruoka on korostetusti esillä. Kotimaisen ruuan ja lähiruuan käytön merkitys tulee huomioida kuntien elinvoimaisuuden ja kilpailukyvyn näkökulmasta. Julkisten ruokapalveluiden järjestämisessä ja kilpailutuksissa tulee ottaa huomioon lähiruokahankintojen onnistunut toteuttaminen. Vaatimus palveluiden laadusta, kustannustietoisuus ja tehokkuuden vaatimus johtaa usein kunnallisen ruokapalvelun ulkoistamiseen. Se on kunnan strateginen valinta, mutta lainsäädäntö edellyttää julkisen ruokapalvelun kilpailuttamista. Hankintavaiheessa tulee olla tarvittavaa osto-osaamista ja näkemys siitä, mitä palvelulta halutaan. Myös palveluhankinnalle asetetut tavoitteet tulee saavuttaa. Näitä tavoitteita voivat olla palvelujen kehittäminen käyttäjälähtöisesti, kestävien hankintojen, vastuullisuuden ja aluetaloudellisuuden toteutuminen. Ennen kuin palvelua lähdetään kilpailuttamaan, on mietittävä, millaista yhteistyötä tulevalta palvelun tuottajalta haetaan, ja miten sen halutaan toimivan. (Lähis-opas 2017, 18, 25, 49.)

Julkinen hankinta on kansallisen kynnsarvon 60 000 euroa ylittävä tavara- tai palveluhankinta. Hankintojen kilpailuttamisella pyritään julkisten varojen mahdollisimman tehokkaaseen käyttöön. Hankintojen kilpailuttaminen on menettely, jossa hankintayksikkö ilmoittaa hankintalain edellyttämällä tavalla julkisesti, tulevasta tavarasta tai palvelun hankinnasta. Ilmoituksessa ja tarjouspyynnössä kerrotaan, mitä hankitaan ja millä perusteella tarjous valitaan. Tarjouspyyntöä ei voi lähettää suoraan hankintayksikön valitsemille tarjoajille. Hankinnan arvo, kohde ja luonne vaikuttavat hankinnassa käytettävään menettelyyn. Tarjouskilpailun valintaperusteet on ilmoitettava ennakkoon ja valinnassa on käytettävä vain ennakolta ilmoitettuja perusteita. Hankintasopimuksessa sovitaan tavaroiden hankinnasta, palvelun suorittamisesta taloudellista vastiketta vastaan. Oman kunnan tai suomalaisten yritysten suosiminen, sekä lähiruokaa suoraan pisteitä tuovana vertailukriteerinä tai vähimmäisvaatimuksena ei ole luvallista. Mikäli hankintamenettelyssä toimitaan virheellisesti, tarjoajalla on oikeus tehdä menettelystä valitus. Hankintalaki kannustaa jakamaan hankintoja pienemmiksi kokonaisuuksiksi erillisiksi tarjouspyynnöiksi tai sallimalla osatarjoukset. Usean toimittajan yhteistyö on myös mahdollista. Näin voidaan parantaa pienten yritysten osallistumismahdollisuuksia. Jakamista ei voi tehdä kynnsarvon alittamiseksi. (Pekkala ja Pohjonen 2014, 21 - 22; Lähis-opas 2017, 30, 33, 37.)

Kansallisten kynnysarvojen alle jäävät hankinnat eivät kuulu hankintalain soveltamisalaan, jolloin pienhankinnat voidaan tehdä yksinkertaistettuja menetelmiä käyttäen. Hankinnoista ei ole pakko ilmoittaa julkisesti, mutta lähtökohtaisesti suositellaan, että myös pienhankinnat tulisi kilpailuttaa. Hankintoihin voidaan soveltaa hankintayksikön omia ohjeita ja määräyksiä. Pienhankinnoista ei voi valittaa markkinaoikeuteen, eikä niissä ei ole euromääräistä rajaa, jonka alittavissa hankinnoissa ei tarvitse noudattaa säännöksiä tai periaatteita. Tavoitteena on kustannustehokas, sujuva, joustava ja yksinkertainen hankintamenettely. Pienhankinnoissa on noudatettava riittävää avoimuutta ja tarjoajien tasapuolista kohtelua. Lisäksi voidaan tarjouksia pyytää suoraan valituilta toimittajilta, käyttää toimittajarekisteriä tai sähköistä katalogia. Suorahankinnan käyttämisen perusteita voivat olla hankinnan vähäisen arvon ohella kiire, muita toimittajia ei ole tiedossa, tuotteen hintataso, tarjonta ja tuote tunnetaan entuudestaan tai tarjouskilpailun kustannukset ylittävät kilpailuttamisesta saatavan hyödyn. Myös suullisia tarjouspyyntöjä voidaan käyttää, mikäli valintakriteeri on ainoastaan hinta. Hankintayksikkö voi määritellä rajat, joiden alle jäävissä hankinnoissa voidaan hintatiedustelut hoitaa puhelimitse, ja jonka ylittävistä hankinnoista tulee tehdä tarjouspyyntö. Esimerkiksi yli 5 000–10 000 euroa voi olla alaraja, jonka ylittävistä hankinnoista on suositeltavaa käyttää tarjousmenettelyä. Ruokapalvelut hankkivat elintarvikkeita teemoihin, juhliin ja sesonkeihin pienhankintana. Tämä on mahdollista, mikäli se on kirjattu hankintasopimuksiin. (Pekkala ja Pohjonen 2014, 569 - 570, 600 - 601, 603; Lähis-opas 2017, 50.)

Hankintayksiköt päättävät itse, tuotetaanko palvelut omana työnä vai ostetaanko palvelut organisaation ulkopuolelta. Hankintalaki säätelee ulkopuolisilta palveluntuottajilta tai toimijoilta ostamista, eikä ota kantaa hankinnan sisältöön tai ehtoihin. Hankintalain velvoitteita ei voi kiertää jakamalla hankintaa pienempiin osiin tai tuottamalla palvelu urakkana. Hankintayksikkö voi itse päättää palvelujen laatutasosta, hintatasosta, käyttäjäryhmien näkemysten huomioimisesta, ympäristönäkökohdista tai sosiaalisten näkökohtien huomioimisesta. Tuotteelle tai palvelulle asetettavilla kriteereillä ei kuitenkaan saa pyrkiä suosimaan tai syrjimään tarjoajia. Hankintayksiköllä ei ole velvollisuutta tehdä hankintaa pelkästään halvimman hinnan perusteella. Tulevasta hankinnasta on mahdollista julkaista heti budjettivuoden alussa ennakoilmoitus. Vaihtoehtoisesti ennen aiottua hankintaa hankintailmoitukset julkaistaan sähköisessä Hilma-järjestelmässä. Ilmoituksessa kerrotaan hankinnan keskeinen sisältö, jonka perusteella yritykset voivat pyytää tarjousasiakirjat. Tarjoajien tulee seurata aktiivisesti Hilma-ilmoituksia. (Hilma 2018-08-24; Pekkala ja Pohjonen 2014, 23, 25.)

2.7.1 Hankintaprosessi julkisissa keittiöissä

Hankintaprosessin myötä muodostuvat puitesopimukset, joiden pohjalta suurin osa ammattikeittiöiden raaka-aineista ostetaan sopimustoimittajilta, tukkuliikkeistä, meijereistä, teurastamoista ja leipomoista. Tuotteiden tilaaminen on vaivattominta, tavarantoimittajien keskittäminen säästää keittiöhenkilökunnan aikaa ja vähentää liikennettä keittiöiden lastaustiloissa. Yhteishankintaan kuuluminen ei estä lähituotteiden hankintaa, jolloin ostoja tehdään paikallisista viljelijöiltä ja jatkojalostajilta. Kilpailutukset tehdään kunnan omana toimintana tai tehdään suorahankinnat. Yhteishankintarenkaan hoitaessa isojen tuoteryhmien kilpailutuksen, joissa lähiruokaa ei ole saatavilla, jää ruokapalveluissa hankinnoista vastaavalle enemmän aikaa suunnitella ja tehdä hankintoja lähiruuan toimittajien kans-

sa. Suorahankintoina ostetaan yleensä marjoja, leipää, kananmunia, perunaa ja juureksia. Lähi tuotteiden kysynnän kasvaessa, tukkuliikkeillä on kiinnostusta ottaa lähituotteita valikoimiinsa. Lähi tuotteiden toimittamisessa lyhyellä toimitusketjulla ovat haasteena korkeat pudotusmaksut. Laajempi lähituotteiden hankkiminen vaatii aktiivisuutta tilaavalta ruokapalvelulta. Sähköisten tilausmenetelmien kehittyminen tulee ajan myötä helpottamaan lähituotteiden tilaamista keskitetyn logistiikan kautta. (Lähis-opas 2017, 23, 31.)

Vänttisen ja Korpi-Vartiaisen (2010, 19) mukaan hankintalakia on joskus epäilty esteeksi lähi- ja luomuruuan hankkimiselle. Hankintalain mukaan lähiruokaa ja kotimaisuutta ei voi käyttää vaatimuksena tai kriteerinä elintarviketarjouspyynnössä. Alueen talouden ja työllisyyden korostaminen ei myöskään ole sallittua. Tarjouspyynnössä voidaan asettaa tuotteille laatuvaatimuksia, jotka ohjaavat hankintoja haluttuun suuntaan. Kunnan on määriteltävä itselleen sopivat tuotteet kunnan yleislinjauksen, asiakkaiden ja ruokapalvelun tarpeiden mukaan. Hankintaprosessin suunnitteluun kuuluu, että ennen tarjouspyynnön laatimista muodostetaan käsitys siitä, mitä ja miten palveluita ollaan hankkimassa ja millaisia palveluita ja tuotteita on saatavilla. Kunnan päättäjät, hankinnoista ja ruokapalveluista vastaavat määrittelevät halutun tason ja tarjouspyyntöjen kautta ilmaisevat kiinnostuksensa yhteistyöstä lähialueiden yritysten kanssa. Paikallisten yritysten ja mahdollisuuksien hyödyntäminen edellyttää ostajalta ja tarjoajalta aktiivisuutta, suunnitelmallisuutta, resursseja ja työtä. Jotta yhteiseen tavoitteeseen päästään, joudutaan tekemään strategisia päätöksiä ja kenties muuttamaan totuttuja käytäntöjä. Ratkaisut tarvittavien resurssien löytämiseksi ja käyttöön tehdään kunnassa budjetin valmistelun yhteydessä.

Ruokapalveluyksiköissä haetaan ketjuttamalla mittakaavaetuja esimerkiksi elintarvikkeiden keskittelyllä ostolla. Julkisella sektorilla hinta on tärkeä valintakriteeri, ja tuskin koskaan pk-yrityksellä on riittävät resurssit kilpailla hinnalla. Useat yrittäjät tuottavat raaka-aineita, joita sitten jatkojalostavat. Monien pk-alan elintarvikeyritysten tavoite on toimia tehokkaasti paikallisilla markkinoilla ja pitää yritystään melko pienenä. (Viitaharju, Lähdesmäki, Kurki ja Valkosalo 2005, 47, 67, 71.) Vänttinen ja Korpi-Vartainen (2010, 17, 40) puolestaan peräänkuuluttavat paikallisten ruuantoimittajien verkostoitumista esimerkiksi tukkutoiminnan kautta. Elintarvikkeen hinnalla on suurempi merkitys julkisessa keskustelussa kuin aluetaloudellisella merkityksellä, jolloin ulkomaiset tuotteet saavat etulyöntiaseman. Yhä tiukkeneva kuntatalous tuo oman haasteensa kestäville elintarvikehankinnoille. Paikalliset ruuan toimittajat ovat lähinnä täydennystoimittajia. Kunnallinen ruokapalvelu etsii sopimuskumppaneikseen luotettavia toimittajia, jotka tarjoavat kilpailukykyiseen hintaan laadukkaita ja ammattikeittiöön sopivia elintarvikkeita. Kilpailutuksen kriteerejä ovat ravitsemuslaatu, turvallisuus, tuoreus, pakkauskoko, oikea jalostusaste sekä toimitusvarmuus ja –rytmi. Kunnissa haetaan tehokkuutta ja kannattavuutta tekemällä yhteistyötä ja verkostoitumalla.

Päästäkseen tasavertaisena markkinoille, Pk-yrityksen on päästävä mukaan toimitusketjuun ja kyettävä sähköiseen liiketoimintaan. Nämä seikat voivat kuitenkin vaatia liikaan panostusta pieneltä toimijalta. Yritykset ovat usein pieniä, mutta niillä on halu kehittää tuotteita ja laajentaa toimintaympäristöään. Pienimuotoisen elintarvikkeiden jalostaminen on haastavaa, koska alueelliset markkinat eivät usein riitä kannattavan liiketoiminnan luomiseen. Yrityksen kehitys ja suorituskyky on sidoksissa

taloudellisiin rajoituksiin, mutta myös julkiseen päätöksentekoon. Toimijat tulkitsevat ja reagoivat ulkoisiin voimavaroihin ja mahdollisuuksiin toimintaa kehittäessään. Laaja-alaisen toimitusketjun muodostamisen vaativan yritykseltä aikaa ja taloudellista panostusta. Lähiuotteissa toimitusketju on lyhyt. Tuottajan ja kuluttajan välille muodostuu läheinen suhde, jolloin vuoropuhelu ja paikallisuus korostuvat. Toimitusketjun toimijoiden kyky markkinoida tuotteitaan on usein ratkaisevassa asemassa markkinoille pääsyssä. Tieto- ja viestintätekniikan käyttöönottoa voivat ohjata ketjut ja strategiset tai operatiiviset tarpeet. Digitalisaation kehittymisen on oletettu tuovan helpotusta ja tasapuolisuutta. On kuitenkin käynyt ilmi, että asiassa on tapahtunut jakaantumista. Pk- yritykset, jotka eivät pysty vastaamaan tähän, putoavat ja syrjäytyvät markkinoilta. (Viitaharju ym. 2005, 23, 25 - 27, 29, 41, 60.)

2.7.2 Elintarvikehankintojen ohjaus julkisissa keittiöissä

Ammattikeittiöiden toimintaa ohjaavat useat eri suositukset. Tärkeimpiä ovat ravitsemussuositukset. Vuonna 2017 julkaistu, *Syödään ja opitaan yhdessä – kouluruokasuositus* kannustaa lisäämään lähi- ja luomuruuan osuutta. Suositukset kannustavat vähentämään punaisen lihan ja lihajalosteiden osuutta ja vastaavasti lisäämään kasvisruokailua. Ravitsemussuositukset perustuvat tutkimuksiin perustuvaan tietoon. (Lähis-opas 2017, 22.)

Maa- ja metsätalousministeriön yhdessä sidosryhmien kanssa valmisteleva Lähiruokaohjelman periaatepäätös (2014, 4) linjasi lähiruokasektorin kehittämisen tavoitteita vuoteen 2020. Tavoitteina on ”monipuolistaa lähiruuan tuotantoa, lisätä sitä kysyntää vastaavaksi sekä nostaa jalostusastetta, parantaa pienimuotoisen elintarvikejalostuksen ja myynnin mahdollisuuksia, kasvattaa lähiruuan osuutta julkisissa hankinnoissa parantamalla hankintaosaamista ja laadullisia kriteereitä, parantaa alkutuotannon mahdollisuuksia, tiivistää lähiruokasektorilla toimivien yhteistyötä sekä lisätä ruuan ja ruokaketjun toimijoiden arvostusta.” Lähiruokaohjelmaa toteutetaan lainsäädäntöön ja tukijärjestelmiin liittyvillä toimenpiteillä. Hallituksen tavoite on, että julkisissa ruokapalvelu- ja elintarvikehankinnoissa käytetään vain vastuullisesti tuotettuja tuotteita. Valtion periaatepäätös linjaa, että elintarvikehankinnoissa otetaan huomioon ympäristön kannalta hyvät viljelymenetelmät, eläinten terveys ja hyvinvointi sekä elintarviketurvallisuus. Myös kuntia ja maakuntia kannustetaan sisällyttämään hankintat tai palvelustrategioihinsa nämä periaatteet. Periaatepäätös näkyy julkisissa keittiöissä kotimaisen ruuan osuuden kasvuna ja huomioidaan uusissa hankintasopimuksissa. Periaatepäätöksen julkaisemisen ajankohtana suomen julkisten ruokahankintojen osuus oli 350 miljoonaa euroa, jonka oletetaan edelleen kasvavan kotimaisten elintarvikehankintojen lisääntyessä. Kotimaisten tuotteiden ja yritysten palveluiden kysynnän kasvun myötä luodaan työpaikkoja ja kasvatetaan verotuloja. (MMM 2016-06-29.)

2.7.3 Elintarvike- ja ruokapalveluhankintojen hankintakriteerit

Valtioneuvoston periaatepäätös (MMM 2016-06-29) tukee hallituksen tavoitteita parantaa suomalaisen ruokatuotannon kilpailukykyä, tavoitteena korkea laatu ja kokonaistaloudellinen kestävyys. Tähän päästään edellyttämällä hankinnoissa ympäristön ja eläinten hyvinvointia ja elintarviketurvalli-

suutta edistävillä tavoilla tuotettuja elintarvikkeita ja ruokapalveluja. Hankintayksiköt voivat näiden edellytysten lisäksi asettaa erilaisia vaatimuksia palvelun tarjoajille ja elintarvikkeille. Asetettujen vaatimuksien tulee liittyä hankintaan ja niillä on oltava merkitystä tarjouksia verratessa. Vaatimuksilla ei saa rajoittaa kilpailua eikä asettaa tarjoajia eriarvoiseen asemaan. Tarjouspyynnössä tulee esittää perusteet ja kriteerit.

Elintarvikehankinnoissa voidaan yksityiskohtaisia tuoteryhmiä koskevia kriteereitä esittää seuraaville ominaisuuksille, kuitu, tuoreus, tasalaatuisuus, jäljitettävyyden, rasvapitoisuus ja -koostumus, suola- ja sokeripitoisuus, bakteerien määrä, luomu ja turvallisuus. Lisäksi on mahdollista käyttää kriteereinä toimitusaikaa, prosessia, hävikin hallintaa, jalostettujen tuotteiden raaka-aineiden alkuperätietoja ja ravitsemussuosittelun mukaisuutta. Nämä kriteerit voivat sisältää yksityiskohtia, joita on mahdollista tilanteen ja harkinnan mukaan hyödyntää hankintamenettelyssä. Hankintasopimuksien keston tulee olla sellainen, että kunnallisen ruokapalvelun ja pienten yritysten tarpeet tulee huomioitua. Sopimuskauden tulee kannustaa sopimuskumppania investointeihin ja tuotannon kehittämiseen. Liian pitkät sopimukset puolestaan vähentävät kilpailua ja tarjontaa. (Lähis-opas 2017, 44, 46.)

”Julkisissa keittiöissä, joissa hankitaan ensisijaisesti luonnonmukaisesti tuotettua maitoa, marjoja ja vihanneksia on voitava käyttää raaka-aineita kuumentamatta. Alkuperämaa, viljelytila ja keräilyalue ilmoitetaan, viljatuotteissa raaka-aineen alkuperämaa ja jalostusmaa ilmoitetaan, pestyn perunan alkuperä, viljelytila ja tuotantotapa ilmoitetaan. Maito-, liha- ja kananmunatuotteiden salmonella ja lääkejäämävastuuvapaus perustuu seurantaan ja todentavaan valvontajärjestelmään. Lihasioilla on saparo, sekä tilaa enemmän kuin vaadittu neliömäärä. Siipikarja on peräisin tiloilta, joilla nokkia ei katkaista. Kalasta ilmoitetaan alkuperämaa, onko se vastuullisella tavalla pyydetty ja onko se kasvatettu vai luonnonkala.” (MMM 2016-06-29.)

Hallitusohjelman mukaisesti tulee edistää myös innovatiivisia julkisia hankintoja, jotka toteutuvat yhteistyössä tilaajan, tuottajan ja sidosryhmien kanssa. Tällaisilla hankinnoilla tähdätään tuotannon tehostamiseen ja tuotteen hiilijalanjäljen tai elinkaaren kokonaiskustannusten pienentämiseen. Kilpailukykyä lisääviä innovaatioita ovat uusiutuvien energialähteiden käyttö tuotannossa, ravinne- ja energiaomavaraisuuden, eli agroekologisten symbioosien edistäminen, kotimaisten kasviproteiinien kehittäminen ja käyttö sekä talouskalana vajaahyödynnettyjen kalojen tuotteistaminen. Valtioneuvosto suosittelee, että kaikkien julkisten hankintayksiköiden ja valtion omistushajauksen piirissä olevat yritykset noudattaisivat hankinnoissaan samoja periaatteita ja tavoitteita. Edellisen hallituksen tekemät strategiset linjaukset luomualan kehittämisohjelmaksi ja luomualan kehittämisen tavoitteiksi vuoteen 2020 sekä lähiruokaohjelmaksi ja lähiruokasektorin kehittämisen tavoitteiksi vuoteen 2020 jäävät voimaan. Näiden myötä on edelleen ajankohtaista kannustaa kuntia ja maakuntia kasvattamaan lähiruuan ja luomuruuan osuutta hankinnoissa, tuoreuteen ja laatuun perustuen. Vuonna 2013 tehdyt periaatepäätökset kestävien ympäristö- ja energiaratkaisujen edistämisestä julkisissa hankinnoissa ja kestävästä kulutuksesta ja tuotannosta, ovat edelleen voimassa. Yhdeksi tavoitteeksi on asetettu, että vuoteen 2020 mennessä julkisissa keittiöissä tarjotusta ruuasta 20 prosenttia on luomua. Erityisesti tavoitteena on kasvattaa luonnonmukaisesti tuotetun maidon osuutta julkisissa hankinnoissa. (MMM 2016-06-29.)

Elintarvike- ja ruokapalveluhankintojen tekeminen hallintoneuvoston asettamien kriteerien perusteella, edellyttää pitkäjärjestyksiä ja strategista hankintojen suunnittelua ja ruokapalvelun kehittämistä. Ruokalistasuunnittelun, tuotekehittämisen sekä sesonkilähtöisen ajattelun lisäksi tarvitaan myös vahvaa hankintaosaamista sekä poliittista ja virkamiesjohdon tukea hankintatoiminnalle. Hankintojen ympäristövaikutuksiin voidaan vaikuttaa asettamalla ympäristöön ja eläinten hyvinvointiin sekä terveyteen liittyviä tavoitteita. Näin pystytään edistämään uusien ratkaisujen kehittämistä ja uusia markkinoita. Hyvät viljelymenetelmät vähentävät vesistöjen ja pohjavesien ravinnekuormitusta, kasviensuojeluainejäämiä ja eroosiota. Tuotannon tarkkuus vähentää ylikuormitusta ja ravinteiden kierätyks säästää luonnonvaroja. Ympäristönäkökohtien vaikutus hankinnoista aiheutuviin kokonaiskustannuksiin ja kasvihuonepäästöihin on aikaisemmissa tutkimuksissa arvioitu olevan huomattava. (MMM 2016-06-29.)

Hankintatavoitteiden asettamisella on mahdollista vaikuttaa laajasti aluetalouteen positiivisesti. Julkisen sektorin hankinnoilla on suoria, mutta myös välillisiä vaikutuksia. Julkiset hankinnat toimivat yrityksille referensseinä, sekä luovat myös alueen pienille tuottajille uusia toimintamahdollisuuksia ja työllisyyttä, joka puolestaan kasvattaa verotuloja. Innovatiivisia ratkaisuja hyödyttävät kunnat vahvistavat vetovoimaisuuttaan ja parantavat maatalouden aluetaloudellista merkitystä. Uusien ja laadukkaampien ratkaisujen käyttöönotto ei ole ajan ja elinkaarikustannusten osalta automaattisesti kalliimpaa kuin jo markkinoilla olevat. Uudet ratkaisut, toimintatavat ja teknologia auttavat parantamaan julkisten palvelujen hyväksyttävyyttä, tuottavuutta ja laatua. Hankintojen pitkäjärjestyksellinen suunnittelu sekä hyvien tuotantotapojen huomioiminen, vaatiminen ja kehittäminen yhteistyössä markkinoiden kanssa parantaa julkisten organisaatioiden valmiuksia vastata tulevaisuuden haasteisiin hyvinvoinnin turvaamisessa, ympäristömuutoksissa ja luonnonvarojen riittävydessä. Julkisia elintarvike- ja ruokapalveluhankintoja leimaa joukkoruokailun keskeinen rooli suomalaisessa ruokakulttuurissa ja sen merkitys terveyden, työvireyden ja yleisen hyvinvoinnin ylläpitäjänä. Julkisten hankintojen ravitsemuslaatu tulee ottaa huomioon ravitsemussuosittelun mukaisesti. (MMM 2016-06-29.)

Ravitsemussuosittelun tavoitteena on ruokavalio, joka terveysvaikutusten ohella on myös ympäristön ja kestäväkehityksen näkökulmasta mahdollisimman kestävä. Ruokavalion ollessa suosittelun mukainen, se jo osaltaan vähentää ruuan ympäristökuormitusta. Ruokajätteiden vähentäminen ja ruuan tuottaminen erityisesti maaperän ja sen puhtauden, veden ja luonnon monimuotoisuutta vaalien, vaikuttaa ilmastomuutokseen, rehevöitymiseen ja veden käyttöön. Eläinperäisten ruoka-aineiden tuotannossa ravinteiden käytön tehokkuus on tuotettua energia- ja proteiinimäärää kohden heikompi kuin kasvintuotannossa. Vihannesten, viljavalmisteiden, marjojen, juuresten, perunan ja hedelmien, erityisesti kotimaisten satokauden kasvien käytön lisääminen vähentää rehevöitymistä ja ilmastokuormitusta. Kaikkien viljalajien, riisiä lukuun ottamatta, kasvihuonepäästöt ovat pienet. Kotimaiset palkokasvit ovat ympäristön kannalta parempi vaihtoehto kuin soija. Rasvoista suositteluvimpia ovat rypsiöljy ja margariini. Myös oliiviöljy on ilmastoystävällisempää kuin voi. Kansainvälisten tutkimusten mukaan naudanlihan tuotanto lisää eniten nykyisellä tuotantotavalla ilmastomuutosta ja rehevöitymistä. Nautojen kasvatusta on kuitenkin tarpeellista maidontuotannon ja sen jalostamisen

vuoksi. Kalan käyttö kuuluu ympäristöystävälliseen ruokavalioon, pois lukien uhanalaiset ulkomaiset kalalajit. (Evara 2017.)

2.7.4 Koulumaitotuki ja kouluhedelmätuki

Maaseutuvirastolta (Hakuopas 2017–2018) on mahdollisuus hakea Euroopan Unionin varoista maksettavaa Koulujakelujärjestelmään liittyvää koulumaitotukea ja kouluhedelmätukea. Koulumaitotukeen ovat oikeutettuja lapset ja nuoret päivähoidosta toisen asteen oppilaitoksiin saakka. Kouluhedelmätukea on mahdollista saada perusopetuksen 1-10 luokilla, sekä esiopetuksessa olevat lapset, mikäli he ruokailevat samoissa tiloissa koululaisten kanssa. Koulujakelutukea voi hakea vain tukeen oikeutetuille maitotuotteille ja hedelmille, kasviksille ja marjoille. Tuotteisiin ei saa lisätä sokeria, eikä niitä voi käyttää ruuanvalmistukseen. Kasvikset, hedelmät ja marjat voi kuitenkin esikäsitellä ennen tarjoamista. Mikäli salaatti tarjotaan erikseen komponentteina, kasvikset ja marjat ovat oikeutettuja kouluhedelmätukeen. Rasvattomasta maidosta ja rasvattomasta piimästä maksetaan tukea 0,13 euroa litralta. Luomu rasvaton maito ja luomu rasvaton piimä on oikeutettu 0,31 euron tukeen litralta. Koulumaitotukea voidaan maksaa 0,25 litraa/oppilas koulu- tai toimintapäivien mukaan. Tukeen oikeutettujen kasviksien ja hedelmien tukitaso on 65 % arvonlisästä ostohinnasta ja luomukasviksien ja luomuhedelmien tukitaso on 75 % arvonlisästä ostohinnasta. Kouluhedelmätukea voidaan maksaa 0,15 kiloa/oppilas koulupäivien mukaan. (Kuvio 2.)

Rasvaton maito Rasvaton piimä	Tukitaso 0,13e/ litra
Luomu rasvaton maito Luomu rasvaton piimä	Tukitaso 0,31€/ litra
Herne, kurkku, tomaatti, porkkana, herukat, lanttu, mansikka, mustikka, puolukka, omena, appelsiini, banaani, klementiini, mandariini	Tukitaso 65 % arvonlisästä ostohinnasta
Luomuherne, Luomukurkku, Luomulanttu, Luomuporkkana, Luomutomaatti, Luomuhelukat, Luomumansikka, Luomumustikka, Luomupuolukka, Luomuomena, Luomuappelsiini, Luomubanaani, Luomuklementiini ja Luomumandariini	Tukitaso 75 % arvonlisästä ostohinnasta

KUVIO 2. Koulumaitotukeen ja Kouluhedelmätukeen oikeutetut tuotteet ja tukitasot (Hakuopas 2017–2018.)

Tuen hakijan ja tuotteiden ostajan ei tarvitse itse huolehtia enimmäismäärien ylittymisestä, sillä Maaseutuviraston tietojärjestelmä vähentää ylimenevän osan tukipäätöksellä, joka perustuu luku-

vuosi-ilmoitukseen. Tuen hakijan on oltava rekisteröityneenä Nekka-palvelussa. Ostaja voi halutesaan tehdä toimittajavaltuutuksen, jolloin toimittajahakijan on mahdollista hakea jakelutukea suoraan, jolloin tuotteiden oston yhteydessä hintoja on jo alennettu. Kouluhedelmätukea on mahdollista saada syyslukukaudella 10 ja kevätlukukaudella 56 perättäisen koulupäivän ajan. Jakelutukea on mahdollista saada vain yhden toimittajahakijan kautta ostetuille tuotteille kuukaudessa. Tarkastusten ja mahdollisten takaisinperintöjen vuoksi ulkopuolisista ostoista on pidettävä kirjanpitoa. (Hakuopas 2017–2018.)

3 VERTAILUTUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Menetelmät ja aineiston keruu

Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa käytetään kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Menetelminä käytetään tapaustutkimusta ja benchmarkkausta. Tutkimusaineistoa kerätään sanomalehdistä, kirjallisuudesta, internet-lähteistä, sähköpostilla, keskusteluilla ja yrittäjien puhelinhaastatteluilla sekä tutkimuskäynneillä kunnan arkistoon ja ruokapalvelutoimistoon sekä ruokapalvelupäällikön avoimella haastattelulla. Tutkimuksen tekijä ei ole tutkimuksen aikana työssä toimeksiantajalla, vaan on ulkopuolisen havainnoijan roolissa. Tietoja yrityksen toiminnasta on kerätty osallistuvan havainnoinnin keinoin käytännön työssä ennen toimeksiantosopimuksen laatimista. Salmisen (2013, 10) mukaan tutkimuksen tärkein tavoite on tuottaa uutta tietoa. Tieto taas voi johtaa kehitystyöhön tai innovaatioihin. Tutkimus saa alkunsa tarpeesta saada johonkin kysymykseen vastaus. Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2014, 17-18) toteavat arkiajatteluun perustuvan kehittämistyön olevan kritiikittöntä ja perustelematonta omiin tietoihin tai oletuksiin pohjautuvaa kehittämistyötä. Tieteellinen tutkimus noudattaa tutkimuksen perinteitä, joihin kuuluu tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. Erikssonin ja Koistisen (2005, 29) mukaan tutkimuskysymysten selkeä määrittäminen auttavat aineiston kokoamista ja analyysin tekoa. Tulokset, johtopäätökset ja raportointi muodostuvat tutkimuskysymysten pohjalta. Tutkimuksen edetessä tutkimuskysymys tai -kysymykset voivat muuttua, mutta alustavien kysymysten perusteella pääsee tutkimuksessa etenemään.

Salmisen (2013, 8) mukaan kehittämistoiminta käsitteen alle voidaan linkittää tutkimuksellinen kehittämistoiminta, kehittämishanke, kehittämistyö, kehittäminen, toiminnallinen opinnäytetyö sekä työn kehittäminen. Ojasalo ym. (2014, 19, 21, 65) mukaan tutkimuksellinen kehittämistyö voi saada alkunsa organisaation kehittämistarpeista ja halusta muuttaa toimintaansa. Kehittämistyön tarkoituksena on teoriaan tukeutuen etsiä ratkaisuja ja viedä asioita käytännössä eteenpäin. Ihmisillä, yrityksillä ja toimialoilla on usein voimakkaita asenteita ja uskomuksia, jotka määrittävät toimintaa ja joiden kautta toimintaympäristöä tarkastellaan. Usein ajatellaan tuotteiden ja palveluiden olevan kunnossa, ja että asiakkaiden tarpeet tunnetaan. Käytännön ongelman ratkaisun lisäksi tavoitteena on uusien käytäntöjen tai ratkaisujen tuottamista ja toteuttamista. Konstruktivinen lähestymistapa korostaa käytännön toimijoiden ja organisaation johdon aktiivista vuorovaikutusta ja kommunikaatiota.

Salmisen (2013, 16 - 19) mukaan konstruktivistisen mallin mukaan aloitusvaiheessa kehittämistarpeesta muotoutuu alustava kehittämistehtävä toimintaympäristöineen. Aiheen rajaus sekä mukana olevat toimijat, osallistuminen ja sitoutuminen määrittävät toiminnan suunnan. Suunnitteluvaiheessa tehdään työsuunnitelma, jossa tavoitteet, ympäristö, toimijat, vaiheet, materiaalit ja aineistot, tiedonhankinta, dokumentointi- ja julkaisutavat kirjataan ylös niin tarkasti, kun työn alkuvaiheessa on mahdollista. Myös toimijoiden vastuukysymykset selvitetään. Suunnitelman hyväksymisestä seuraa esivaihe, jossa siirrytään työskentely-ympäristöön, jossa tapahtuu käytännön toteutus. Toteutus on todennäköisin suuritöisin, mutta oppimisen kannalta tärkeä työvaihe kehittämishankkeessa. Ohjaus ja tuki ovat tässä vaiheessa tärkeitä. Tarkistusvaiheessa arvioidaan tuotosta ja tarvittaessa palataan

työstövaiheeseen tai siirrytään viimeistelyvaiheeseen. Viimeistelyvaihe on aikaa vievä koska tuotosta on muotoiltava ja karsittava. Valmis tuotos esitetään ja levitetään ennalta sovitulla tavalla.

Ojasalo ym. (2014, 25, 37 - 38) kirjoittaa, että menetelmällisten ratkaisujen tulisi auttaa kohdeorganisaation tuntemuksen lisäksi työyhteisön tietämyksen jakamista ja tiedontuottamistapoja, kuten keskusteluja. Koska kehitystyön tavoitteena on saada aikaan hyödyllisiä muutoksia työelämään, on tärkeä suunnata resursseja prosessin loppuvaiheeseen, ja muutoksen toteuttamiseen. Konstruktiivisen tutkimuksen tavoitteena on käytännön ongelman ratkaiseminen luomalla jokin tuotos, esimerkiksi malli tai suunnitelma. Kehitetyn ratkaisun toteuttaminen, sekä toimivuuden ja hyödyllisyyden arviointi ovat keskeinen osa tutkimusta.

Tapaustutkimuksen avulla tuotetaan tietoa, jonka avulla ymmärretään organisaation tilannetta sen omassa ympäristössä. Tapaustutkimuksen keinoin ei vielä viedä muutosta eteenpäin tai kehitetä konkreettisia toimia, vaan luodaan kehittämisideoita tai ratkaisuehdotus. Osallistuvassa havainnoinnissa havainnoija osallistuu tutkittavan kohteen toimintaan esimerkiksi työntekijän roolissa. Havainnointi voi olla strukturoimatonta, eli joustavaa ja väljää toimintaa. Puolistrukturoitu haastattelu kohdennetaan tiettyyn teemaan ja kysymysten järjestystä voidaan muuttaa. (Ojasalo ym. 2014, 37, 41, 116.) Kysely voi olla puolistrukturoitu haastattelu. Haastattelut perustuvat ihmisten kokemuksiin, mielipiteisiin, tunteisiin ja tietämykseen (Patton 2002, 4 - 5, 240). Haastattelun avulla voi avautua uusia näkökulmia asiaan. Avoin haastattelu sopii tilanteisiin, kun halutaan selvittää ihmisten ajatuksia ja käyttäytymistä. (Ojasalo ym. 2014, 41.) Patton (2002, 239) kirjoittaa informoivasta keskusteluhaastattelusta, jossa keskustelua käydään luonnollisessa tilanteessa. Tämä voi olla hyvä ja mutkaton tapa saada keskustelua aikaan ja kerätä tietoa aiheesta. Toikon ja Rantasen (2009, 46) mukaan neuvottelun ja tasa-arvoisen keskustelun tavoitteena on, että osapuolet oppisivat tarkastelemaan omaa toimintaansa uudesta näkökulmasta ja toimimaan itsenäisemmin ja tietoisena oman toimintansa vaikutuksista.

Analysoinnin avulla tutkitaan mitä teemoja aineistosta nousee. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole selkeitä vastauksia. Tutkimuksen tulos perustuu tulkitsijan taitoon ja näkökulmaan. Aineisto ikään kuin pelkistetään ja tulkinta tehdään ryhmittelyjen tai teemojen avulla. (Ojasalo ym. 2014, 138 - 139.) Toikon ja Rantasen (2009, 121) mukaan tutkimuksen tai kehittämistyön tulosten on oltava hyödynnettävää ja käyttökelpoisia, ei riitä, että tuotettu tieto on vain totuudenmukaista. Eriksson ja Koistinen (2005, 39) kirjoittavat eettisyydestä. Tutkijan on pohdittava haluavatko tutkimukseen osallistuvat esiintyä nimettömänä vai sallivatko he, että heidät tai heidän yrityksensä mainitaan. Lisäksi pitää pohtia haluaako tutkija antaa raportin etukäteen tutkittavaksi, jotta mahdolliset virheet saadaan korjattua. Tutkimuksen luotettavuuden ongelmaksi voi muodostua tutkijan työrooli ruokapalveluissa.

Vertailututkimuksessa opitaan toisilta kyseenalaistamalla omaa toimintaa. Benchmarking on hyvä menetelmä toimintaprosessien ja työtapojen kehittämisessä. Käytäntöjä voidaan tarkastella tutustumalla organisaatioiden tunnuslukuihin, jolloin voidaan löytää sellaiset mittarit, joita halutaan tutkia tarkemmin. Strategiaa ja prosesseja vertaamalla voidaan saada hyvää tietoa toiminnan kehittämi-

seen. Tietoa voidaan hakea julkaisusta ja artikkeleista ja internetistä tai vieraillemalla kohteessa. (Ojasalo ym. 2014, 43 - 44.)

3.2 Projektina opinnäytetyö

Kerznerin (2013, 2, 3) mukaan jotta projektia voidaan hallita, tulee projekti määrittää ja sillä on oltava alku ja loppu. Projekti voi olla mikä tahansa sarja tapahtumia tai tehtäviä, se voi olla myös monialainen. Siihen liittyy yleensä rahoitusta, ajallista resurssia tai laitteita. Projektinhallintaan kuuluu hankkeen käynnistäminen ja ajoitus, jolloin tunnistetaan hankkeen hyödyt ja asetetaan projektille johtaja. Hankesuunnittelussa määritellään projektin vaatimukset, mahdolliset riskit, työn laatu ja määrä, jolloin arvioidaan myös tarvittavat resurssit ja aikataulut. Toteutusvaiheeseen kuuluu projektin kuuluvien henkilöiden määrittely, työn ohjaaminen ja hallinto. Projektin valvontaan kuuluu edistymisen seuranta ja tulosten vaikutusten arviointi ja tarvittavien muutosten tekeminen. Hankkeen päättämiseen kuuluu varmistua siitä, että kaikki suunnitellut työt on tehty, sekä projektin päättäminen hallinnollisesti ja paperityöt. Onnistuneesti hallitussa projektissa voidaan määritellä tavoitteet saavutetuiksi, kun on toimittu sovituksessa ajassa ja pysytty sovituksessa rahoituksessa, toimittu halutulla tekniikalla sekä kapasiteetilla ja tulos on asiakkaan hyväksymä. Projektinhallinnan mahdollisia hyötyjä ovat toimintojen vastuualueiden jakaminen, raportoinnin tarpeen minimoiminen, aikataulusa pysyminen, analyysimenetelmien tunnistaminen ja tulosten mittaaminen suunnitelmaan perustuen. Vuorinen (2013, 40 - 41.) esittelee Näsi & Aunolan perinteisen lineaarisen strategiaproessin. Siinä tiedonkeruun ja analysoinnin jälkeen tapahtuu strategian määrittely. Sitten siirrytään strategisten projektien suunnitteluun ja seuraavaksi toteutukseen. Viimeisenä vaiheena on strategian seuranta, arviointi ja päivitys.

Projektin etenemisessä auttaa mahdollisten ongelmien varhainen tunnistaminen. Tulevan toiminnan suunnittelun arviointi mahdollistuu, kun tiedetään jos tavoitteiden saavuttaminen ei ole mahdollista. Projektin etenemisessä on yleensä esteitä, kuten projektin monimutkaisuus, asiakkaan erityisvaatimukset, teknologian, hinnoittelun, toiminnan tai organisaation muutokset sekä projektin riskit. Projektinhallinta ja sen käsitteet voivat tarkoittaa erilaisia asioita eri ihmisille. Usein heillä on meneillään olevia projekteja yrityksen sisällä ja he tuntevat käyttävänsä projektinhallintaa näiden toimintojen hallitsemiseksi. (Kerzner 2013, 4.)

3.2.1 Prosessin eteneminen

Opinnäytetyöprosessi alkoi aiheen ja toimeksiantajan etsimisellä. Nämä löytyivät työnantajan toimesta, joten opinnäytetyöstä oli tulossa tutkimuksellinen kehittämistyö. Alusta asti oli selvää, että opinnäytetyö on omakustanteinen. Joulukuussa 2017 allekirjoitettiin tutkimuslupa, tehtiin toimeksiantosopimus ja sovittiin opinnäytetyön ohjauksesta ruokapalvelupäällikkö Maksimaisen kanssa. Ruokapalvelupäälliköllä oli tekeillä kunnanjohtaja Krögerin pyynnöstä selvitys kotimaisen ruuan käytöstä Pielaveden kunnan ruokapalvelussa. Tämän selvityksen ruokapalvelupäällikkö lupasi toimittaa myös aineistoksi opinnäytetyötä varten. Tapaamisessa 28.2.2018 sovittiin ruokapalvelupäällikön kanssa,

että hän antaa tarvittaessa tietoja ruokapalveluun liittyen, ja asia hoidetaan hänen toiveestaan sähköpostilla.

Opinnäytetyön aloitusseminaarin jälkeen oli tarkoitus päästä tutkimaan miten kilpailutus ja hankintasopimukset on tehty Pielavedellä. Vertailututkimuksen tarpeisiin valmiin materiaalin ääreen oli mahdollista päästä tutkimalla Kiuruveden mallia. Kunnan elinkeinoasiamiehen otettiin yhteyttä, olettaen että hänellä on linkkejä paikallisiin elintarvikealan toimijoihin. Tarkoituksena oli etsiä paikkakunnalta yrityksiä ja ruokapalvelun käyttöön sopivia tuotteita ja käydä ikään kuin markkinavuoropuhelua yritysten kanssa. Puhelinkeskustelut kunnan elinkeinoasiamiehen ja MTK- Pielaveden sihteerin kanssa toivat esille uuden ongelman. Paikkakunnan yrityksistä ei ollut saatavana ajantasaista tietoa. Tutkija etsi internetlähteistä tietoa paikkakunnalla toimivista elintarvikkeita tuottavista tai jalostavista yrityksistä. Sattumanvaraisesti soitettiin kolmeen Pielavedellä toimivaan yritykseen ja kysyttiin lupaa puhelinhaastattelulle. Puhelinhaastatteluissa selvitettiin tuottajien ajatuksia lähiruuan toimittamisesta ja tuotekehityksestä. Haastattelut perustuivat kysymysrunkoon. (Liite 1.) Paikkakunnan mahdollisista lähiruuan tarjoajista ajantasaisen tiedon löytäminen osoittautui haasteelliseksi. (Liite 2.)

Suunnitteilla oli haastatella Pielaveden yrittäjiä laajemminkin yhteistyömahdollisuuksien kartoittamiseksi. Tutkijalla oli alun perin tarkoitus toteuttaa työ täysin ulkopuolisena, ikään kuin toimia konsulttina yritysten ja ruokapalvelun välillä. Teoriatietoon perehtyessä tutkija havaitsi, että markkinavuoropuhelu ei ole ajankohtainen, ennen kuin lähituotteiden hankinnalle on todellisuudessa mahdollisuus. Tämän opinnäytetyön tiimoilta niitä ei ollut järkevää selvittää sen pidemmälle.

Laadulliseen tutkimukseen liittyy useita valintoja, joita tutkija tekee tutkimuksen eri vaiheissa. Uusi näkökulma tutkimukselle löytyi lähiruuan käytön lisäämisen vaikutuksista määrärahoihin, tilausmääriin ja resurssihin. Tarkoitus oli tapaustutkimuksen avulla löytää uutta tietoa aiheesta. 4.4.2018 lähetettiin ruokapalvelupäällikölle sähköpostia, jossa pyydettiin tarkennuksia tämän hetkisistä tavaran-toimittajista, raaka-ainemääristä ja määrärahoista. 31.5.2018 lähetettiin sähköpostia, jossa kysyttiin, onko hän saanut sähköpostin ja onko hänen mahdollista vastata kysymyksiin? 1.6.2018 ruokapalvelupäällikkö vastasi tietojen etsimisen olevan haastavaa, ja toivotteli hyvää kesää (Hankinnat ruokapalveluissa 2018-04-04 -2018-06-01).

Työsuunnitelmaseminaarissa lokakuussa 2018 piti myöntää, että työ ei etene suunnitellulla tavalla, koska hankinnoista pyydettyjä tietoja ei ollut käytettävissä. Tutkimuksen näkökulmaa piti pohtia uudelleen. Kehittämistyön yhdeksi menetelmäksi muodostui osallistuva havainnointi. Tutkija päätyi perehtymään hankintaprosessin solmukohtiin ja käytännön työssä havaitsemiinsa ongelmiin. Tutkija päätti, että koska ajantasaista tietoa ruokapalvelun hankinnoista ja tuotantoprosessista ei ollut saatavissa, oli työn etenemisen kannalta oikeutettua käyttää tutkimusaineistona työssä ollessa kerättyä tietoa. Tutkimusaineistossa saattaa siis olla hyvinkin jo vanhentuneita tietoja toimittajista ja käytetystä määristä. Ne eivät kuitenkaan ole tulosten kannalta oleellisia, vaan antavat käsityksen hankintatapahtumasta.

31.10 tiedusteltiin ruokapalvelupäälliköltä sähköpostilla, onko mahdollista päästä tutkimaan kunnan hankintasopimusta elintarvikkeiden osalta? Maanantaina 12.11 järjestyi tilaisuus vieraillla ruokapalvelutoimistossa, jossa oli odottamassa kopiot Sansia Oy:n (entinen IS-hankinta) hankintatiedotteista (Elintarvikkeet, tukku tuotteet, 12.11.2018 ja Elintarvikkeet, kuumentamatta käytettävät marja- ja sipulipakasteet, 12.11.2018) sekä tuloste selvityksestä kotimaisen ruuan käytöstä Pielaveden kunnan ruokapalvelussa (Pielaveden kunta. Tuloste, Vuosi 2017). Tämä selvitys oli tehty kunnanjohtajan pyynnöstä vuodelta 2017. Sansia Oy:n tiedotteet ovat nähtävillä internetissä. Hankintaprosessin haasteita kartoitettiin ruokapalvelupäällikön avoimella haastattelulla. Haastattelu kesti noin 120 minuuttia. Haastateltavalle annettiin mahdollisuus kertoa tärkeistä asioista, ja mutta haastattelija myös ohjasi keskustelua tutkimuksen kannalta keskeisiin asioihin. Haastattelusta tehtiin muistiinpanot. Haastatteluja toimeksiantajan elintarvikehankinnoista tehtiin vain yksi, koska haastateltava vastaa yksikön hankinnoista ja on mukana hankintayhteistyössä. Ruokapalvelupäälliköllä oletetaan olevan ajantasaista tietoa ja asiantuntemusta hankinnoista sekä näkemys toimeksiantajalle soveltuvasta hankintaprosessista. Tapaamisen ja ruokapalvelupäällikön haastattelun ansiosta tutkija sai vahvistusta niille teemoille, joita teoriataustaan tutustumisen myötä oli noussut esille lähiruuan käytön esteistä. Uusia tutkittavia näkökulmia ei haastattelun perusteella löytynyt. Tutkija päätti jatkaa edelleen käytännön työssä havaitsemieni ongelmakohtien parissa. Ongelmat eivät varsinaisesti liity lähellä tuotettujen elintarvikkeiden ostoon, vaan ongelmiin tuotannossa ja tilauksissa.

16.11 tiedusteltiin sähköpostilla Pielaveden kunnan asianhallintasihteeriltä lisätietoja Pielaveden kunnan aloitteista ja päätöksistä elintarvikehankintaan liittyen. Tietoja löytyi kolmesta aloitteesta ja Kiuruveden kaupungin esittämästä hankeyhteistyöstä. Tapaaminen sovittiin 22.11, mutta toteutui 26.11 klo 10-12. Tarkoitus oli löytää lisää kunnanhallituksen ja kunnanvaltuuston tekemiä ruokahuoltoon liittyviä päätöksiä. Tutkittavaksi saatiin päätöslista ja tiedot hankkeen esiselvityksestä. Hankkeesta ei löytynyt muita tietoja. Kunnan päätöstä kotimaisen ruuan käyttämisestä ei löytynyt. 26.11 tiedusteltiin ravitsemispäälliköltä kyseisestä päätöksestä. 27.11 ruokapalvelupäällikkö ilmoitti, että hänellä on kopio päätöksestä.

Benchmarkkaukseen tarvittiin lisää tietoja, joten 28.11 otettiin yhteyttä Servican ruokapalvelun suunnittelijaan sähköpostilla ja kysyttiin lisätietoja Servican lähiruokahankinnasta. Yhteydenotto tehtiin Servican palvelupäällikön vinkin johdosta ja terveisillä varustettuna. 29.11 lähetettiin Kiuruveden kaupungin ruokapalvelupäällikölle sähköpostia, jossa kysyttiin lisätietoja Kiuruveden lähiruokahankinnan vaiheista. Kiuruvedeltä vastattiin heti. Vertailuaineiston innoittamana 29.11 tutkija otti puheimitse yhteyttä paikkakunnan yritykseen, jonka tiesi olleen tarjoajana kilpailutuksessa. Yrityksen tuotteita käytetään täydentävinä tuotteina. Tutkija kysyi luvan käyttää keskustelun tietoja opinnäytetyön materiaalina. Kiinnostuksen kohteena oli tarjouksen teon vaiheet ja käyty markkinavuoropuhelu. Kysymyksiä esitettiin hankintaprosessiin osallistumisen vaiheista, hankintakriteereistä sekä ostajan ja tarjoajan välisestä yhteistyöstä. Puhelinkeskustelusta tehtiin muistiinpanot. Helmikuuhun 2019 mennessä Servica Oy:n ruokapalvelun suunnittelija ei ole vastannut sähköpostiviestiin, eikä Pielaveden kunnan ruokapalvelupäällikkö ole löytänyt päätöstä kotimaisen ruuan käytöstä. Työ on saatava päätökseen ilman näitä tietoja. Pääosin tutkimukseen haettiin tietoa internetlähteistä.

Vertailututkimuksen keinoin oli tarkoitus tarkastella Pielaveden ja Kiuruveden ruokapalvelujen ja Servica Oy:n hankintaprosesseja rinnakkain. Kaikilta osin tietoja ei löytynyt tai ei saatu vastauksia kysymyksiin. Tämä käy ilmi siitä, että koottu tieto ei suoraan vastaa tarkastelussa olevien (Pielavesi, Kiuruvesi ja Servica Oy) kohteiden sisältöihin ja otsikot eroavat toisistaan. Esimerkiksi Pielavedeltä ja Kuopiosta löytyi niukasti tietoa hankintapäätöksistä, kun puolestaan Kiuruvedeltä ja Pielavedeltä ei löytynyt juurikaan tietoa tuotannonohjausjärjestelmän käytöstä. Digitaalisuudesta löytyi vain vähän tietoa Kiuruvedeltä ja Servica Oy:ltä, mutta ei Pielavedeltä. Lähiruuan käytöstä löytyi paljon tietoa Kiuruvedeltä, jonkin verran Servica oy:ltä ja vain vähän Pielavedeltä. Vaikka aihe on sama, voi tieto perustua erilaiseen lähteeseen ja ne eivät vastaa täysin toisiaan. Tutkimuksen kulun kannalta tutkija päätteli, että vaikka kyse oli vertailututkimuksesta, voidaan kutakin toimijaa tarkastella omasta asiayhteydestään. Teemoittelun avulla saatiin esiin jokaisesta osiosta yhteisiä näkökulmia. Tutkimusaineiston pirstaleisuus asetti haasteita ja tutkimusaineiston hankkiminen oli haastavaa. Tutkija päätteli, että tarkastelunäkökulman muuttaminen ei toisi tilanteeseen muutosta. Opinnäytetyön laajuus on 30 opintopistettä, joka on noin 800 tuntia. Työsuunnitelmaseminaaria varten laadittiin prosessista väljä aikataulu, huomioiden muiden opintojen eteneminen ja taukojen mahdollisuus tutkijan terveydentilan vuoksi. Prosessi eteni suunnitellun aikataulun puitteissa.

3.3 Yrittäjien puhelinhaastattelut

Pielaveden lähiruokatarjontaan tutustuttiin soittamalla sattumanvaraisesti kolmeen elintarvikkeita tuottavaan yritykseen. Haastateltaviksi lupautuivat Mylläri Jouko Kokkonen, Karhulan tilan Tuomo Karhunen ja Marja Areena Oy:n Katja Karhu. Kukaan haastatelluista ei enakkoon tiennyt haastattelusta, eikä voinut valmistautua siihen. Yrittäjien annettiin myös poiketa kysymyksistä, koska haastatteluissa haluttiin saada esiin myös uusia näkökulmia yritysten tuotekehityksestä, myynnistä ja markkinoinnista. Haastatteluista tehtiin muistiinpanot. Haastattelija kertoi soiton syyn ja kysyi halukkuutta vastata kysymyksiin. Jokainen vastasi kysymyksiin omasta näkökulmastaan. Haastattelun tavoitteena on saada uutta luotettavaa tietoa tutkittavasta asiasta. Haastattelija teki kunkin haastateltavan kohdalla tarkentavia kysymyksiä tuotteisiin liittyen. Yrityksille kohdistetut puhelinhaastattelut oli ennalta suunniteltu vain kysymyslistan osalta. Puhelinhaastattelua ei litteroitu tai nauhoitettu, vaan haastattelija teki muistiinpanoja haastattelun aikana. Muistiinpanojen pohjalta tehtiin kooste. Haastatelluilta ei ole pyydetty kirjallisesti tutkimuslupaa, joten koostetta ei liitetä aineistoon.

3.4 Hankintaprosessit

Lähiruuan hankintaprosessin vertailemiseksi tutustuttiin Pielaveden kunnan ruokapalvelun, Kiuruveden kaupungin ruokapalvelun ja Servica Oy:n hankintaprosesseihin. Kaikki kolme toimijaa ovat samassa hankintasopimuksessa, käyttävät Aromi- tuotannonohjausta ja tuottavat kunnallisia ruokapalveluita. Yritysten strategiaan ja talousarvioihin tutustumalla vertaillaan, miten kunnissa huomioidaan lähiruoka. Kiinnostuksen kohteena on, mikä taho on lähiruokahankintapäätöksen alulle paneva tekijä. Samalla pyritään löytämään yhdistäviä tai erottavia tekijöitä yrityksen lähiruokahankintaa koskevista motiiveista. Aromi-tuotannonohjausjärjestelmän käytön merkitystä hankintaprosessissa tutkitaan Pielaveden ruokapalvelun ja Servica Oy:n tuotantoprosesseihin tutustumalla.

3.5 Pielaveden kunta

Pielaveden kunnan (Pielavesi 2017–2021.) organisaation strategiassa visiona on ”elinvoimainen ja rohkea ihmisten yhteisö, joka turvaa laadukkaat lähipalvelut, yrittämisen edellytykset ja asukkaiden hyvän arjen yhdessä tekemällä ja yhteistyössä.” Strategiaan on määritelty arvoiksi seuraavat;” *Elinvoimaisuus* - tuemme luovuutta, innostusta ja toimeen tarttumista. Luomme mahdollisuuksia. *Rohkeus* - kannustamme kokeiluihin ja ennakkoluulottomiin ratkaisuihin, uskomme onnistumiseen, mutta emme myöskään pelkää epäonnistua. *Oikeudenmukaisuus* - olemme avoimia ja tasapuolisia kaikkia kohtaan, luottamus on kaiken perusta. *Yrittäjämönteisyys* - luomme yrittämiselle edellytyksiä, arvostamme yrittäjyyttä ja myös yritteliäisyyttä. *Positiivisuus* - uskomme tulevaisuuteen, lupsakkuus ja ystävällisyys ovat käyntikorttejamme. *Yhteisöllisyys* - huolehdimme ja välitämme toisistamme, keskuudessamme vallitsee vahva me-henki.” (Pielavesi 2017–2021, Ruokapalvelun viikkopalaveri 2017-03-21.)

Kunnallisvaalien alla ruoka on ollut teemana muutamilla ehdokkailla. Pielavedellä ruokaan liittyviä aloitteita on viime vuosina tehty kolme. Varavaltuutettu Johanna Paananen teki valtuuston kokouksessa 12.9.2016 aloitteen kouluruokailun kustannuksiin ja laatuun liittyen. Kunnanhallitus on merkinnyt 20.3.2017 tiedokseen aloitteen johdosta pyydetyn selvityksen, jossa kerrotaan ruokapalvelussa käytettävän hankintasopimuksen mukaisia tuotteita, jotka ovat ravitsemukselliselta laadultaan kilpailutuksen kriteereiden mukaisia. Vuonna 2015 elintarvikkeiden hankintakustannukset ovat 279 211 euroa. Vuonna 2016 kustannukset olivat 299 189 euroa. Merkittävin tekijä lisääntyneisiin kustannuksiin on siirtyminen käyttämään pelkästään kotimaisia kala-, liha-, kasvis- maito – ja viljatuotteita kunnanhallituksen päätöksen (8.8.2016) mukaisesti. Kaikkea tarjottavaa ruokaa ei ennätetä valmistaa itse, vaan joudutaan tarjoamaan myös valmistuotteita. Ruuanvalmistuksessa käytetään myös pidemmälle esikäsiteltyjä raaka-aineita, kuten keittokuutio. Ruokalistaa muokataan lukuvuosittain huomioiden kouluruokasuositukset. (Pielavesi 2018-11-17.)

Kunnanhallituksen jäsen Tuomo Karhunen teki 20.2.2017 aloitteen luomumaidon ottamisesta koulumaidoksi. Kunnanhallitus on päättänyt 20.4.2017 että, luomumaitoa tarjotaan koulumaitona Pielaveden kunnan ruokapalveluissa yhtenä päivänä viikossa. Pielaveden Perussuomalaisten valtuustoryhmä teki 27.3.2017 valtuustoaloitteen luomumaidon ottamiseksi koulumaidoksi. Kunnanhallitus on päättänyt 20.4.2017, että Pielaveden kunnan ruokapalveluissa tarjotaan koulumaitona luomumaitoa yhtenä päivänä viikossa. (Pielavesi 2018-11-17.)

3.5.1 Ruokapalvelut talousarvioissa

Pielaveden kunnan talousarvio 2018 ja taloussuunnitelma 2018-2021 tuo esille Sote- ja maakuntauudistuksen. Pielaveden kunnan näkökulmasta ratkaistava asia on ateriapalveluiden tuottaminen jatkossa maakunnalle. Tämän hetkinen esitys uudeksi lainsäädännöksi velvoittaa kunnan yhtiöittämään ateriapalvelut. Kunnassa on juuri valmistunut uusi keskuskeittiö, joka tuottaa ateriat kouluille, varhaiskasvatukseen ja sote- sektorille. Ateriasuoritteiden tulisi jatkossa olla samalla tasolla tämän hetkisten kustannusten kanssa, jotta kustannukset peittyvät. Tulosalueen tavoitteet suunnitelma-

kaudelle 2019-2021 on toiminnan kehittäminen edelleen asiakkaan arjessa selviytymisen tukemiseksi. Ruokapalvelun tavoitteena on tarjota maistuva ateria kaikille asiakkailleen. Vuosina 2018-2021 Pielaveden kunnan asukasluvun on arvioitu olevan 4697. Tulosalueen käyttötalouden tunnuslukuina vuodelle 2018 on suoritearvio 363705. Ruokahuollossa on 15,9 työntekijää. (Pielaveden kunta. Talousarvio 2018 ja taloussuunnitelma 2018-2021, 4, 26 - 27, 80.)

3.5.2 Uusi tuotantotapa ruokapalveluissa

Ruokapalvelujen perustehtävänä on tuottaa asiakkaille ravitsemuksellisesti laadukkaita ja monipuolisia ateriapalveluja, jotka edistävät eri-ikäisten asiakkaiden hyvinvointia (Pielavesi 2017-12-12). Valtion ravitsemisneuvottelukunta (2017) julkaisi ravitsemussuositukset eri kohderyhmille. Aikuiset, imeväisikäiset ja lapset, koululaiset ja nuoret, nuoret aikuiset, raskaana olevat ja imettävät, ikääntyneet, vegaaninen ruokavalio ja erityisruokavaliot. Näitä kaikkia kohderyhmiä kuuluu ruokapalveluiden asiakaskuntaan.

Pielavedelle on valmistunut uusi tuotantokeittiö Pielakodin yhteyteen, jossa toiminta alkoi elokuussa 2017 (Vihreää rahoitusta saaneet hankkeet, 2017). Uudessa tuotantokeittiössä otettiin käyttöön Cook & chill (valmistus ja jäähdytys) ruoanvalmistus ateriapalveluiden osalta, joka on tuoteinnovaatio, ja toisaalta palveluinnovaatio. Cook & chill tuotantotapaa perustellaan tehokkuudella ja ruoan ravintoarvojen säilyttämisellä turvallisten lämpötilojen ohella. Cook & chill tuotantotavan myötä käyttöön tullut ruokapankki ja ruoan valmistus etukäteen aiheuttaa hävikkiä, koska potilas- ja asiakasmäärää ei voi ennalta tietää. Kuusi viikkoa ennen uuteen keittiöön muuttoa ja uuden tuotantotavan käyttöönottoa alkoi ruuan valmistus CC resepteillä. Reseptejä ei kokeiltu ennakkoon, vaan ne kopioitiin Aromi tuotannonohjausjärjestelmästä Varkauden ja Keiteleen reseptiikasta. Tuotantotavan muutoksen myötä ateriapalvelut toimitetaan kolmesti viikossa. Aiemmin joihinkin pisteisiin ateriat vietiin kahdesti päivässä. Maaseutuateriat toimitettiin ennen kolmesti viikossa, ja niissä yksi ateria oli aina lämmin. Nyt kaikki annokset toimitetaan kylmänä.

Cook and serve (valmistus ja tarjoilu) tuotantotapaa käytetään edelleen arkisin koululaisten ja lasten sekä työpaikkaruokailijoiden aterioiden osalla. Koulujen ja päivähoiton ruokalistaan muokattiin kopioimalla reseptit Aromi-ohjelmasta. Koulun ja päivähoiton ruokalistasuunnitteluun vaikutti uusi kouluruokasuositus (Syödään ja opitaan yhdessä - kouluruokailusuositus 2017), jonka perusteella kasvisruokavaihtoehto tarjotaan joka arkipäivä ja kasvisruoka kaikille kerran viikossa. Aikaisemmin kasviruokailijoille oli tehty annokset tilausten perusteella. Ruokalistan uusimisen yhteydessä reseptit etsittiin Varkauden ja Keiteleen reseptiikasta siten, että kasvisruoka saatiin mahdollisimman hyvin istumaan sen päivän muihin komponentteihin. Samalla ruokalistaan lisättiin kasvisruoka kerran viikossa tarjottavaksi. Kun terveystietoisuus lisääntyy ja ruokailijat haluavat noudattaa erilaisia ruokavaliota, asettaa se suuret paineet ruokapalveluille sitoen henkilöstöresursseja ja elintarvikemäärärahoja. Kouluruokailun asiakastyytyväisyys kyselyjen perusteella hyvä ja maistuva ruoka ei kuitenkaan ole aikuisruokailijoille ja useimmille nuorille sama asia. Asiakkaiden toiveita kuunnellessa on ristiriitaista, että aikuiset toivovat perusruokia perinteisesti tehtynä, ilman liemi- ja kastikevalmisteita. Nuoret taas puolestaan toivovat pizzaa, kebabia, hampurilaisia, sushia ja tacoja. Koulujen ruokailijat ovat pitkään

toivoneet, että salaattiainekset olisivat tarjolla erikseen, myös Kouluruokasuositus tähän velvoittaa. Kouluilla aloitettiin salaattibuffetit heti, kun se oli työvoiman puolesta mahdollista. Kuorimista ja pilkkomista on enemmän ja joitakin salaatin raaka-aineita kuluu runsaasti. Raaka-ainetilauksissa tämän huomioiminen on ollut haasteellista. Kuljetusvaunujen ja linjastojen ahtaus aiheuttaa kuljetuksessa ja esillepanossa ongelmia. Välineiden uusimisen myötä asia helpottuu. Kouluruokaa menee lautasilta kohtuullisen vähän biojätteeseen. Oppilaat ja päivähoitolaiset ovat opetelleet opettajien ja hoitohenkilökunnan ohjauksessa ottamaan ruokaa sen verran, kun jaksavat syödä. Pitkään toivottu ylijäämäruoan ostomahdollisuus on edelleen toteutumatta.

3.5.3 Osaamisen kehittäminen

Pielaveden kunnalle on tullut esitys ”Lähiiruokaa pellolta pöydälle” (Dno 97/2016) Kiuruveden kaupungin hallinnoimasta hankkeesta. Hankeyhteistyötä olisivat tehneet Iisalmi, Kiuruvesi, Pielavesi, Sonkajärvi ja Vieremä. Kunkin kunnan maksettavaksi olisi 24 kuukauden hankkeesta tullut 1800 euroa. Hankkeen tarkoituksena oli kartoittaa kuntien alueella tuotettavien elintarvikeraaka-aineiden ja -jalosteiden tarjonta, selvittää tuotteiden hinnoittelu kuluttaja- ja yrityskaupalle, selvittää myyntikanavavaihtoehtojen hyödyt ja haitat sekä laatia markkinointisuunnitelma brändille ja mahdollisesti yksittäisille tuotteille. Hankkeen kohderyhmiä oli kaksi, tuottajat ja kuluttajat. Hanke-esitys ei ilmeisesti ole edennyt kokoukseen asti, koska siihen liittyen ei löydy päätöksiä.

Lokakuussa 2017 alkoi syksyyn 2018 kestänyt Ympäristövastuullisuuskoulutus Ylä- Savon kunnille, johon osallistuvat Kiuruveden, Lapinlahden, Sonkajärven ja Vieremän ruokapalvelut. Pielavesi oli mukana suunnittelemassa kuntien yhteistä koulutusta. Pielaveden ruokapalvelusta sitouduttiin lähettämään koulutukseen yksi työntekijä. Tähän oppisopimuskoulutukseen osallistui Kiuruvedeltä kuusi opiskelijaa. Pielavedeltä osallistujia ei ollut. Koulutukseen sisältyi kehittämistehtäviä, joiden avulla pyritään lisäämään kestävä kehityksen mukaisia toimintatapoja ruokahuollon toiminnoissa. (Maksimainen 2018-11-12; Kiuruveden kaupunki, Tilinpäätös ja toimintakertomus vuodelta 2017, 49.)

3.5.4 Hankintaprosessi

Pielaveden kunnan hankintaohjeen perustana on kuntastrategia 2017-2021 sekä 22.5.2017 hyväksytty elinkeino-ohjelma. ”Hankintatoimintaa ohjaavia periaatteita noudattaen halutaan turvata yritysten syrjimätön ja tasapuolinen kohtelu, sekä huomioida myös pienten yritysten mahdollisuus tarjota. Tulevista hankinnoista halutaan viestitä avoimesti ja hankintojen suorittamiseen varataan riittävästi aikaa. Hyvällä sopimuksenhallinnalla turvataan häiriötön palveluntuotanto. Hankintatoimintaa ohjaavat useat luottamuselimet ja viranhaltijat. Pielaveden kunta on osakkaana IS Hankinta Oy:ssä käyttäen yhtiön palveluita oman hankintaosaamisen tukena.” (Pielaveden kunnan hankintaohje, 3 - 4.)

Kynnysarvot ylittävissä hankinnoissa käytetään IS hankinta Oy:n kilpailuttamia sopimuksia. Mikäli sopimusta ei ole, pyritään mukaan IS hankinnan toteuttamaan yhteishankintaan, myös kuntayhteistyötä hyödynnetään. Osastot käyttävät omaa hankintaa hankintayhteistyön tavan ja hankintayhteistyön valinnassa. Hankintatoimen roolit ja vastuut on määritelty ohjeessa. Kunnanvaltuusto päättää

strategiatason linjauksista, hankintojen määrärahoista ja hankintatoimen organisoinnista. Kunnanhallitus hyväksyy hankintasuunnitelman, hyväksyy kilpailuttajaorganisaatioiden kanssa tehtävät yhteistyösopimukset, sekä johtaa ja valvoo hankintatoiminnan toteutusta ja päättää hankintaohjeista. "Lautakunta valvoo, että osastolla toimitaan hankintalain puitteissa ja hyväksyy omalta osastoltaan hankintasuunnitelman sekä esittää sen talousarvioon. Lautakunnat hyväksyvät hankintaohjeen mukaisesti. Osastopäällikkö valmistelee osaston hankintasuunnitelman, päättää hankinnoista ja kilpailutuksista talousarvion ja hankintasuunnitelman puitteissa. Osastopäällikkö ratkaisee hankintojen toteuttamismenetelmän, kilpailuttamistavan ja vastaa hankintaprosessista. Osastopäällikkö tekee hankintapäätökset hankintalain mukaisesti, vastaa asiakirjojen nähtävillä pidosta ja vastaa hankintojen sopimusten laadinnasta, seurannasta ja asiakirjahallinnasta. Osastopäälliköillä on oikeus päättää talousarvion puitteissa olevista hankinnoista, mikäli niiden arvo ei ylitä kynnysarvoja. Osastopäälliköillä on mahdollisuus päättää IS -hankinnan käytöstä osastonsa hankinnoissa ja arvioida käytön soveltuvuutta ja taloudellisuutta sekä valvoa ja ohjata IS-hankinnan toimeksiantoja. Useampaa osastoa koskevat hankinnat toteutetaan osastojen yhteistyönä. IS- hankinta konsultoi ja ohjeistaa hankintatoimintaa, sekä kouluttaa hankinta-asioissa. Koulutusta ja neuvontaa tarjotaan myös yrittäjille hankinta-asiamiehen palveluna. IS-hankinta hoitaa kynnysarvot ylittävät kilpailutukset ja sopimuksenhallinnan, sekä kehittää hankintakäytäntöjä. Tarkastuslautakunta arvioi hankintaohjeen toteutumista säännöllisesti." (Pielaveden kunnan hankintaohje, 4 - 5.)

Hankintatoiminnalla on merkittävä rooli kuntatalouden tasapainottamisessa. Hankinnoissa etsitään aktiivisesti pitkän aikavälin taloudellisia toimintamalleja ja ratkaisuja. Hankintoja tehdään vain todellisiin tarpeisiin ja otetaan huomioon hankinnan koko elinkaaren kustannukset. Hankintojen valintakriteereinä suositellaan käytettäväksi myös kestäväkehityksen huomioivia seikkoja. Paikallista yrittäjyyttä ja työpaikkojen säilyvyyttä edistetään hankintalainsäädännön ja hankintatoimen resurssien mukaisesti. Hankintojen vaikutukset aluetalouteen pyritään huomioimaan tervettä järkeä käyttäen. Paikallisia yrityksiä autetaan osallistumaan kilpailuun hankintasuunnitelman laatimisella ja hankintakriteereiden hyvällä suunnittelulla, sekä aktiivisen tiedottamisen ja markkinavuoropuhelun avulla. Yrityksiä kannustetaan osallistumaan hankintatoimen järjestämiin koulutuksiin ja IS- hankinta Oy:n hankinta-asiamies toimii yrittäjien apuna maksutta. Tulevista kilpailutuksista ilmoitetaan kunnan kotisivuilla ja Hilmassa. Hankintasuunnitelmaan kirjaamattomat, enakoimattomat tai pienet hankinnat toteutetaan talousarviossa myönnettyjen määrärahojen puitteissa. (Pielaveden kunnan hankintaohje, 4 - 6.)

Hankintoja ohjaavana periaatteena on, että hankinnasta vastaava mitoittaa toimintansa alimmalle sellaiselle tasolle, jolla saadaan tarvittava vaikutus, eli hankinta tehtyä. Kunnan kannalta strategisesti tärkeisiin hankintoihin on tehtävä selvitykset elinkaarikustannuksista ja ympäristö- sekä yritysvaiikutuksista. Pienet ja strategisesti ei niin merkittävät hankinnat toteutetaan sujuvasti puitesopimuksia tai pienhankintaohjeita noudattaen. Kunnan hankintojen toteutuksessa on huomioitava Pielaveden kuntastrategia. Hankinnoille on varattava riittävästi aikaa ja niistä on viestittävä avoimesti. Paikallisten ja myös pienempien yritysten mahdollisuudet tarjoamiseen on huomioitava. Hankintoja valmisteltaessa on huomioitava niiden mahdolliset vaikutukset yritysten toimintaan. On varmistettava, on-

ko hankinnan osalta paikallista tarjontaa ja miten voidaan mahdollistaa paikallisten yritysten tarjonta kilpailutuksessa. (Pielaveden kunnan hankintaohje, 8 - 9.)

Kansallisen kynnysarvon alittavassa hankinnassa arvioidaan, onko olemassa puitesopimus vai onko tarvetta kilpailuttaa. Mikäli päädytään tarjouspyynnön laadintaan, selvitetään mahdolliset toimittajat ja suoritetaan 2-3 eri toimittajan vertailu ja huomioidaan paikallisten yritysten mahdollisuudet tarjota. Tarjouspyyntö pyritään lähettämään kaikille paikkakunnan yrityksille, jotka tarjoavat hankittavaa palvelua/ tuotetta. Mikäli hankinta ylittää 5000 euroa viranomaispäätös on pakollinen. Hankintalaki (1397/2016) ei koske alle 60 0000 euron pienhankintoja (arvonlisäverottomat hinnat). Pienhankinnoissa noudatetaan hyvää hankintatapaa. Kilpailutus tai hintatiedustelu toteutetaan sähköpostilla vähintään kolmelle yritykselle. Yritykset vastaavat saamaansa tiedusteluun, jolloin hintaa ja ominaisuuksia vertailemalla voidaan tilaus toteuttaa. Alle 5000 euron hankinnoissa tarjouksen tai hinnan pyytäminen kolmelta toimittajalta ei ole tarpeen eikä kirjallista hankintapäätöstä tarvita. (Pielaveden kunnan hankintaohje, 11, 13.)

3.5.5 Hankintasopimukset

Pielaveden kunta on mukana yhteishankinnassa, jonka kilpailutuksia ja sopimuksia hoitaa Sansia Oy (entinen IS-hankinta). Sansia Oy tuottaa hankintapalveluita hankintojen suunnittelusta sopimushallintaan kynnysarvot ylittävissä hankintalainpiiriin kuuluvissa hankinnoissa. Asiakas määrittelee hankintatarpeen, ja yhtiö etsii niihin sopivan ja kustannustehokkaan toteutustavan. Elintarvikkeet, kuumentamatta käytettävät marja- ja sipulipakasteet 66799 hankintasopimuksella on mukana 24 yhteisöä. Sopimus on voimassa 1.5.2017- toistaiseksi. (Sansia Oy 2018-11-12.) Elintarvikkeet, tukkutuotteet 122184, sopimuksella on mukana 32 yhteisöä. Sopimus on voimassa 3.7.2017- toistaiseksi. (Sansia Oy 2018-11-12.) Tukkuotteiden toimittajan edellytetään käyttävän sähköisiä tuotannonohjausjärjestelmiä (esim. Aromi, Jamix) tilausten vastaanotossa, lähetyslistoissa ja laskutuksessa. Tutustuin kahteen hankintatiedotteeseen, jotka olivat nähtävillä internetissä. Samat hankintatiedotteet sain luettavaksi ravitsemispäällikkö Maksimaiselta (2018-11-12) tapaamisessa. Muista hankintasopimuksista ja hankinta-asiakirjoista en saanut tietoa.

3.5.6 Elintarvikeostot

Haastattelussa (2018-11-12) Maksimainen korosti, että kaikki kotimainen ruoka pitäisi määritellä lähiruuksi, eikä erotella paikkakuntien mukaan. Luomutuotteiden käyttö on tällä hetkellä ruokapalvelussa vähäistä ja sesongin huomioon ottaminen haastavaa. Omasta kunnasta hankintoja tehtiin täydentävinä, eli sesongin tai äkillisen tarpeen mukaan. Tuotteiden jäljitettävyyden ja Sydänmerkin kriteerien täyttämättömyys koettiin ongelmaksi lähituotteiden käytössä. Maksimaisen mukaan kukaan ei ole lähituotteita hänelle tarjonnut, eli yhteydenottoja ei ole tullut kuin satunnaiselta puolukanmyyjältä. Tarjouskierroksella on ollut mukana vain yksi Pielaveden yritys. Maksimaisen mukaan, "On pitkä tie kuljettavana päättäjien ajatuksesta, ennen kuin päästään käytännössä lähiruokaa hyödyntämään".

Pyysin ruokapalvelupäälliköltä (sähköposti 4.4.2017) päivitettyjä tietoja elintarvikkeiden hankinnasta ja toimittajista. Kysyin minkä verran oli Pielaveden kunnan ruokapalvelun elintarvikkeisiin varattu budjetti vuodelle 2017 (alv 0 %) ja mikä oli elintarvikemäärärahan toteuma vuodelta 2017? Lisäksi kysyin minkä verran on vuodelle 2018 varattu määrärahaa elintarvikkeisiin? Tiedustelin myös, kuinka paljon hankituista elintarvikkeistoista tuotettiin Pohjois-Savossa (lähituote) tai Pielavedellä? Kuinka paljon muualla Suomessa tai ulkomailla? Kysyin käytettävien luomutuotteiden määrä nykyisellä tasolla ja pyysin häntä arvioimaan yhdeksän elintarvikeryhmän (kala- ja kalavalmisteet, tuoreliha ja –valmisteet, leipä, maito, tuore- ja pakastevihannekset, peruna, porkkana, marjoista mansikka, vadelma ja herukat) kokonaisostot vuosi tasolla. Näitä tietoja ei ollut mahdollista saada. Kehittämistyössä käyttämäni tiedot perustuvat vuoden 2017 kesän tilanteeseen, jonka vuoksi tavarantoimittajissa ja tuotteissa voi olla tapahtunut muutoksia.

Tuoreliha ja lihavalmisteet ostetaan hankintasopimuksen mukaan. Lihapyörökät ja jauhelihapihvit tulevat pakasteena tai tuoreena. Liha ostetaan valmiina kuutioina tai suikaleina teurastamolta, samoin leikkeleet. Jauheliha ostetaan kypsänä tai raakana teurastamolta. Maksimaisen (2018-11-12) mukaan toimittajien toimitusvaikeudet ovat jatkuvasti lisääntyneet, ja se aiheuttaa lähes päivittäin toimituspuutteita. Tuotantoruoikalistat eivät pidä paikkaansa, koska tarvittavaa raaka-ainetta puuttuu toimituksista. Sopimustuotteissa korvaavat tuotteet pitää korvata tai ilmoittaa puutteesta toimittajan puolelta automaattisesti. Järjestelmä ilmoittaa toimitusvirheestä, mutta ilmoitus tulee usein niin myöhään, että korvaavaa tuotetta ei ehdi kuormaan tilata. Tilaus on sulkeutunut tai kuorma on jo matkalla. Toimitusvirheet aiheuttavat todella paljon lisätyötä tilaajalle ja tuotantoruookalistoja on vaikea hallita.

Kala ja kalavalmisteet ostetaan pääosin pakasteena tukusta hankintasopimuksen mukaan. Seitiä ja lohta kuutioina, palana ja massana. Tuoretta kalaa ostetaan satunnaisesti graavausta varten noin 60 kg vuodessa fileenä. Kalapyörökät ja –pihvit ostetaan pakasteena. Kiuruveden Järvifisulta ostetaan pakastettua haukikuutiota noin 520 kg vuodessa. Järvifisu toimittaa tilaukset itse. Savukalaa ostetaan satunnaisesti savukalamassana ja fileenä tukusta. Maksimainen (2018-11-12) kertoi syksyn 2018 aikana ostaneensa kalaa kerran, kahdelta paikkakunnan kalantoimittajalta, Kiuruvetisen toimittajan toimitusvaikeuksien vuoksi.

Maitotuotteet ostetaan meijeristä hankintasopimuksen mukaan. Maksimainen (2018-11-12) mainitsee, että koulumaitotuettua luomumaitoa tarjotaan kouluissa kerran viikossa. Ruokailijat ovat olleet tyytyväisiä Luomu maitoon, joskin luomumaidon korkeampi hinta vähentää muihin elintarvikkeisiin käytettäviä määrärahoja. Leipä ostetaan Fazerin leipomolta hankintasopimuksen mukaan. Täydentävänä tuotteena käytetään Puustellin leipomon tuotteita Pielavedeltä. Puustellin leipomo toimittaa itse tilaukset. Gluteeniton leipä leivotaan omana työnä tai ostetaan tukusta tai meijeristä.

Maksimainen (2018-11-12) korostaa leipomon valinnassa käytettyä Sydänmerkki kriteeriä. Lapsille halutaan tarjota terveellistä ruokaa ja vaikuttaa ruokatottumuksiin jo pienestä pitäen. Suolan saannin määrää ei haluta aikuisruokailijoillekaan nostaa, joten myös heille tarjotaan Sydänmerkin kritee-

rit täyttävää leipää, eikä paikallista suolaisempaa kuten asiakkaat ovat toivoneet. Kilpailutuksessa käytetään sydänmerkin kriteeriä Leipä-tuotteiden osalta. (Kuvio 3.)

Tuoteryhmä	Tuoteryhmäkohtaiset myöntämisperusteet
Leipä	Rasvaa enintään 5 g /100 g tai jos rasvaa 5,1 - 7 g/100 g, kovaa rasvaa enintään 20 % rasvasta Suolaa enintään 0,70 g/100g Sokereita enintään 7 g/100 g Kuitua vähintään 6 g/100 g
Näkkileivät, hapankorput	Rasvaa enintään 5 g /100 g tai jos rasvaa 5,1 - 7 g/100 g, kovaa rasvaa enintään 20 % rasvasta Suolaa enintään 1,20 g/100 g Sokereita enintään 5 g/100 g Kuitua vähintään 10 g/100 g

KUVIO 3. Leivän sydänmerkkikriteeri (Sydänmerkki 2018-11-20.)

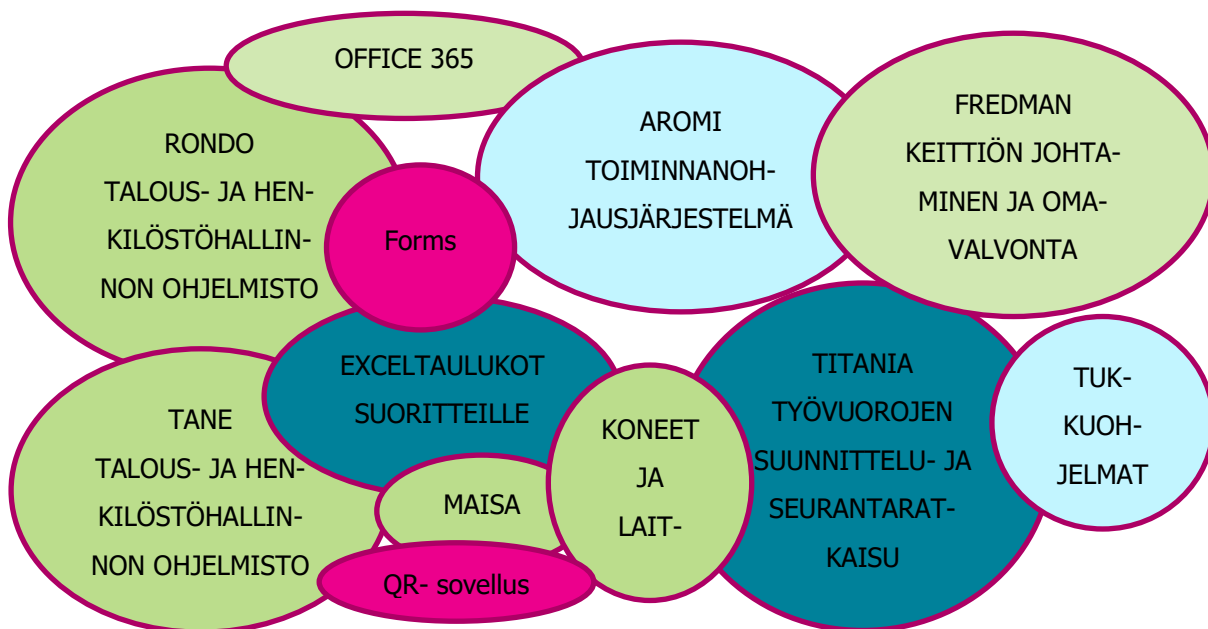
Herukoita, puolukoita ja mustikoita saadaan koululaisten marjatempauksen ja -retkien tuloksena syksyisin noin 400 kiloa. Puolukkaa ostetaan satunnaisesti poimijoilta alle 100 kiloa. Mansikka, vadelma, puolukka, herukat, karpalo, raparperi, omenakuutiot ja mustikat ostetaan tukusta pakasteenä. Pieni osa ostetuista marjoista on kotimaisia. Tähän on syynä hintaero. Kotimaisia mustikoita, vadelmia ja mansikoita ostetaan vain silloin, kun ne pitää pystyä käyttämään kuumentamattomina, eli rahkaan tai muihin marjajälkiruokiin. Tuoreena mansikoita on tarjolla vanhusruokailijoille kerran kessässä, mutta ei suinkaan joka vuosi. Hinta ratkaisee, voidaanko niitä tarjota. Maksimainen (2018-11-12) ei ole nähnyt paikallisen marjankasvattajan tuotteita tukun pakastemarja valikoimissa, eikä ole kuullut niistä muutenkaan. Mustikan ja puolukan ostohinnat ovat ainoa hintatieto mitä Pielaveden ruokapalveluista tämän tutkimukseen on saatu. Suomalainen mustikka, pakaste, sopimustuote 4,20 euroa/ kilo (pakkaus 2,5 kg ja 10 kg) ja suomalainen puolukka, pakaste sopimustuote 2,49 euroa/ kilo (pakkaus 2,5 kg ja 10 kg). Marjojen kokonaisostojen määrää ei ollut saatavissa.

Sipuli ostetaan pakastettuna kuutiona Pekka Vehviläiseltä Siilinjärveltä. Valio hoitaa sipulin kuljetuksen. Hedelmät, tuore- ja pakastevihannekset ostetaan tukusta hankintasopimuksen mukaan. Suurin osa pakastevihanneksista on ulkomaista alkuperää. Kuivatutuotteet, mehut, kananmunat, mausteet, säilykkeet, pikkelssit ja myllytuotteet ostetaan tukkutoimittajilta. Perunat ostetaan kuorittuna ja tarpeen mukaan paloitteltuna. Toimittaja on Petri Väisänen Maaningalta, joka hoitaa myös kuljetuksen kahdesti viikossa. Maksimainen (2018-11-12) kertoo, että perunan tarjouskilpailuun voi osallistua kuka vaan, eli osatarjoukset ovat mahdollisia.

3.5.7 Digitaalisuus ja toiminnan kehittäminen

Pielaveden Kunta ostaa tarvitsemansa ohjelmat valmiina. Pääkäyttäjänä ovat yleensä yksiköiden esimiehet, jotka seuraavat ja kokoavat toteumaraportteja, joista muodostuu päätöksenteon työvälineitä. Työaikaseurannassa käytetään Titania- ja Populus-ohjelmia, taloushallinnossa käytetään Rondo- ja Tane-ohjelmia. Aromi- tuotannonohjausjärjestelmän käyttöönotto on perusteltua ja onnistuessaan tehokasta. Sen myötä parannetaan jo olemassa olevia palveluita, toimintamalleja ja -tapoja. Käyttö järkeistää ja tehostaa tuotantoa, mutta sen käyttö vaatii osaamista. Aromi- tuotannonohjausohjelman käytöstä maksetaan vuosittain tietty summa. Lisäksi maksetaan kuukausittain ylläpidosta, esimiehen koulutuksesta ja Aromi- kokoontumisista.

Digitaalisuuden avulla on mahdollista tehdä ja hyödyntää koulutusmateriaalia. Ruokapalveluissa on muiden kuntien kanssa yhteistyönä järjestetty videoluentoja erityisruokavaliokoulutuksia. Toimipisteestä kaksi henkilöä osallistui työnantajan järjestämään Office 365 koulutukseen. Osa työntekijöistä opastettiin käyttöön koulutusvideoiden avulla, mutta videoiden ääni ei kuulunut tietokoneen kaiuttimesta keittiön melun yli. Ruokapalveluissa käytetään suoritelaskennassa osin taulukkolaskentaohjelmia ja yritetään saada Aromi-tuotannonohjausjärjestelmä (cgi.fi.) palvelemaan myös tässä yhteydessä. Digitaalisen omavalvonnan (Fredman) avulla kaikkia mittauksia ei tarvitse enää kirjata käsin. Mittareiden toiminnassa ja käyttöönotossa on ollut haasteita. (Kuvio 4.)



KUVIO 4. Digitaalisia työvälineitä ruokapalvelussa

Ruokapalvelun työntekijät ovat jo pari vuotta aiemmin ehdottaneet, että Facebook otettaisiin yhdeksi työvälineeksi viestimiseen ja positiivisen näkyvyyden kehittämiseen. Ajatuksena oli kokeilla, että annoksista tai tarjoilulinjastoista laitettaisiin päivittäin kuvia ja selostusta ruokapalvelun Facebook-

seinälle. Kokeilu olisi liittynyt kunnan palveluksessa olevien henkilöiden oppisopimusopiskeluun. Päivitykset olisi tehty työn ohessa. Tarkoitus oli saada näkyvyyttä huoltajille ja omaisille päin, sekä nopea viestintäkanava. Lupaa kokeilulle ei saatu. Epävirallisesti Messengeriä ja Facebookia on käytetty työntekijöiden henkilökohtaisilla puhelimilla, kun pitänyt tavoittaa oppilas tai vanhempi nopeasti. Keittiöhenkilökunnan viestiryhmänä on käytössä Whatsapp.

Kansainvälisenä Koulumaitopäivänä 26.9.2018 julkaistiin ensimmäinen kuva ruokapalvelun toimesta kunnan Facebook-sivuilla. Kunnanjohtajan toiveesta aloitettu, ja läpinäkyvyyttä ruokapalvelun toimintaan tuova palvelu on saanut hyvää palautetta. Samoihin aikoihin sattui myös lakko, joka ei tosin Pielaveden ruokapalveluihin vaikuttanut. Lakon tiimoilta monet vanhemmat heräsivät siihen, että kouluruoka ei olekaan ihan itsestänselvyyks. Vaikka päivittäiset kuvaukset aiheuttavat kovasti lisätyötä ravitsemispäällikölle, menestyksekkään Facebook-julkisuuden seurauksena kunnan ruokapalveluille perustettiin omat Facebook-sivut 11.11.2018. (Maksimainen 2018-11-12.)

Pielaveden ruokapalvelun Facebook- julkaisuissa on nähtävillä myös päivän Aromi- tuotantoruookalista koulujen ja päivähoiton osalta. (Kuva 1.)



KUVA 1. Pielaveden ruokapalvelun Facebook päivitys 12.11.2018 (Pielaveden ruokapalvelu 2018-11-16.)

3.5.8 Asiakastyytyväisyys

Kuluttajälähtöistä tuotekehitystä tehdään jollain tasolla päivittäin. Tiedon keruussa tapoja on oltava useita. Ruokapalvelu toteutti keväällä 2017 sähköisen kyselyn ruoan mausta, ulkonäöstä sekä toive-ruoasta. Osa vastauksista palautui paperisina, koska alakoulun oppilaat eivät voi vastata kyselyyn Wilmassa. Paperiset vastaukset palautuivat ruokapalvelutoimistoon. Sähköisten vastauksien koostaminen oli vielä keväällä 2018 kesken. Ennen sähköiseen kyselyyn siirtymistä koulun valmistuskeittiön

toimesta asiakastyytyväisyyttä on mitattu paperisilla kyselyillä. Vastauksia on saatu kattavasti. Vanhusten puolella kysely on toteutettu vanhustyönkeskuksessa opiskelijan toimesta. Siellä asiakastyytyväisyyden seuranta oli helppo tehdä ihan jokapäiväisessä kanssakäymisessä. Ateriapalvelusta palautetta tulee ruoankuljettajien mukana, kirjeinä, omaiset ja asiakkaat soittavat. Toiveita ja terveisiä tulee asiakkailta hoitajien välityksellä ryhmäkodeista. Palautteista on joskus hankala päätellä, onko toive itse ruokailijalta, vai hoitajalta tai omaiselta. Usein on käynyt ilmi, että asiakas itse on ihan tyytyväinen ruokaansa, mutta omaista annos ei miellytä joko kokonsa tai sisältönsä vuoksi. Ruokapalvelun aiemmin saama some – julkisuus oli hyvä herätys siitä, että kenen tahansa tekemä ruoka tai annos voi päätyä repostelun kohteeksi.

Asiakastyytyväisyyttä mittaamaan on ollut hankinnassa jo pitkään siirreltävä ”hymynaamakone” Happy or not. Syksyllä 2018 otettiin palautetyökaluksi Microsoft Forms, jolla voi lähettää palautetta suoraan ruokapalvelupäällikölle. QR-koodeja on ruuanjakelupisteissä seinällä. Ruuasta on tullut pääosin hyvää palautetta. (Maksimainen 2018-11-12.) QR-koodeja varten asiakas tarvitsee älypuhelin tai tabletin, internet-yhteyden ja jonkin QR-koodin lukijaohjelman.

3.6 Kiuruveden kaupunki

Kiuruvesi on profiloitunut lähi- ja luomuruuan käytössä. ”Kiuruveden kaupungin talousarviossa tulosalueen toimintastrategian mukaan asiakkaille tuotetaan laadukkaat ja ravitsemuksellisesti täysipainoiset, asiakkaiden hyvinvointia tukevat ateriapalvelut kustannustehokkaasti lähi- ja luomuruuan mahdollisuudet hyödyntäen.” ”Tulosalueen tavoitteena 2019-2020 on lähi- ja luomuruuan käytön kehittäminen kaupungin ruokapalveluissa sekä pyritään ruokapalvelun kaikissa käytännöissä toimimaan mahdollisuuksien mukaan kestävän kehityksen periaatteiden suuntaan. Yhteistyössä lähiruokatoimijoiden kanssa kehitetään uusia käyttökelpoisia tuotteita, joilla voidaan mahdollistaa lähiruuan käyttö myös tulevaisuudessa. Seudullista yhteistyötä jatketaan ja kehitetään sekä käytetään verkostoitumista ruokapalvelujen kehittämisen tukena. Työssä jaksamista tuetaan esimiestyön ja muita työhyvinvoinnin keinoja käyttäen. Henkilöstöä kannustetaan ammattitaidon ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Koulutusyhteistyötä jatketaan Ylä-Savon muiden kuntien kanssa. Vieremän ja Sonkajärven kanssa kehitetään yhteistä seudullista tuotannonohjausjärjestelmää.” Lähiruokahankinnoissa tehdään alueellista yhteistyötä ja hyödynnetään IS-Hankinta Oy:n palveluja. ”Tarvittaessa lähiruokahankinnat kilpailutetaan omana työnä tai käytetään suorahankintaa. Ollaan aktiivisesti mukana kehittämässä menetelmiä, joilla lähi- ja luomuruuan saatavuus ja käytettävyys pyritään turvaamaan yhteistyössä Kiuruveden elinkeinotoimen ja alueen yrittäjien kanssa. Elintarvikehankinnoissa kiinnitetään erityistä huomiota, että käytettävistä raaka-aineista mahdollisimman suuri osa on kotimaista alkuperää. Lähi- ja luomuruokaan tullaan panostamaan entistä enemmän kaupungin strategisen linjauksen mukaisesti.” Oman panoksensa tähän tuo Ylä-Savon kuntien yhteisesti toteuttama ympäristövastuullisuuskoulutus, jossa tavoitteena oli löytää uusia tapoja hyödyntää lähituotteita kustannustehokkaasti. Vuoden 2016 lopussa Kiuruvedellä oli asukkaita 8444. Tulosalueen käyttötalouden tunnuslukuina vuodelle 2018 on suoritearvio 386 260. Henkilöstötyövuosia ruokahuollossa on 30,92. (Kiuruveden kaupungin talousarvio 2018, 4, 27, 77.)

Kiuruveden kaupungin tilinpäätöksessä (2017) todetaan, että uudet IS-Hankinnan ostosopimukset astuvat voimaan 5/2017- 9/2018 välisenä aikana. Lähes kaikki Kiuruveden kaupungin käytössä olevat lähituotteet on mahdollista hankkia näillä sopimuksilla. (Kiuruveden kaupunki, Tilinpäätös ja toimintakertomus vuodelta 2017, 49.) Kiuruvedellä paikallisia elintarvikkeita tulee useilta eri toimijoilta ja lähiruokaa useista kunnista. Vuonna 2017 Kiuruveden kaupungin ruokatuotannossa käytettiin lähiruokaan noin 24 % elintarvikemäärärahasta ja kouluruokailussa lähiruuan käyttöaste on noin 35 prosenttia. Luomun käyttöaste on lisääntynyt vuonna 2017 3,4 prosenttiin, vuoden 2016 2,1 prosentista. Vuonna 2017 luomumaidon korotetun EU-koulujakelutuen myötä päiväkodeissa ja kouluilla juodaan luomumaitoa. Kiuruveden kouluruokailua kehitetään vuosittaisen kouluruokakyselyn myötä. Kouluruokailussa käytetyistä elintarvikkeista lähellä tuotettuja on noin 38%. Ruokapalvelujen kaikista kustannuksista elintarvikkeet muodostivat 22% ja lähi- ja luomuelintarvikkeet 5,3%. (Kiuruvesi 2018-11-22; Kilvensalmi 2018, 4 - 5.)

3.6.1 Hankintaohjeet

Kiuruveden kaupungin hankintaohjeissa määrätään, että hankinnoissa tulee ottaa huomioon kaupunginvaltuuston strategiassa linjaamat lähi- ja luomuruuan käyttöön liittyvät tavoitteet sekä muut hankintoja linjaavat päätökset. Kiuruvesi on IS-hankinta Oy:n osakkaana elintarvikehankinnoissa pääsääntöisesti mukana hankintasopimuksissa. Hankintasopimukset kattavat osittain myös lähiruokasopimukset. Elintarvikehankintojen kilpailutusta ovat valmistelleet kaikkien IS-Hankinta Oy:n osakasorganisaatioiden asiantuntijat. Kilpailutuksessa tuoteryhmille ja tuotteille on laadittu ehdottomat vaatimukset, huomioiden ravitsemuslaatu ja tuotteen alkuperään ja tuotantoon liittyvät asiat. Hankintaprosessiin on liittynyt vuoropuhelu mahdollisten toimittajien kanssa. Tuoteryhmittäin on ollut mahdollista tarjota tuotteita alueellisina tai täydentävinä toimittajina. Näin on varmistettu myös paikallisten yritysten pääsy mukaan hankintaan. Mikäli jotain elintarvikkeita ei ole mahdollista saada läheltä IS-Hankinta Oy:n sopimusten puitteissa, Kiuruvesi kilpailuttaa ne itse. Kilpailutusta varten markkinoihin tutustutaan etukäteen ja käydään vuoropuhelua tuottajien kanssa siitä, mitä ruokapalvelu tarvitsee, ja mitä tuottaja pystyy toimittamaan. Tulevasta kilpailutuksesta aikatauluineen tiedetään hyvissä ajoin etukäteen. Tarjouspyynnöt pyritään tekemään siten, että lähialueen tuottajat pystyvät niihin vastaamaan yksin tai yhdessä toisten tuottajien kanssa. Lähitoimittajille lähetetään automaattisesti tarjouspyyntöasiakirjat ja ohjeistus. Kilpailutuksen vaatima aika, perehtyminen ja yhteistyö yrittäjien kanssa vaativat panostusta, mutta mahdollistaa onnistuneen lopputuloksen. (Kiuruvesi 2018-11-22.)

3.6.2 Lähi- ja luomuruuan saatavuus ja käytettävyys

Kiuruvedellä lähi- ja luomuruuan käyttö on alkanut kouluruokailusta. Päätöksen lähi- ja luomuruuan käytöstä Kiuruveden kaupungin kouluissa teki opetuslautakunta. Työtä lähi- ja luomuruuan hyväksi Kiuruvedellä on tehty jo 1990- luvulta lähtien. Vahvemmin lähi- ja luomuruokaan on alettu panostamaan vuonna 2000, jolloin Kiuruveden koko kouluruokailuhenkilöstö kävi Suonenjoen luomukeittökurssin. Koulutuksesta alkoi lähi- ja luomuruuan kehittämien toden teolla. Kaupunginvaltuusto on edistänyt ja tukenut lähiruuan käyttöä ottamalla lähi- ja luomuruuan yhdeksi kaupunkistrategian

painopistealueeksi. Kiuruveden kaupunki on näillä päätöksillä esimerkkinä toteuttamassa maabrändityöryhmän ehdotusta, jonka mukaan kotimaista luomutuotantoa tulisi lisätä ratkaisevasti. Kaupunki-strategian mukaisesti lähi- ja luomuruuan tarjontaa on lisätty myös muille kaupungin ruokapalvelun asiakkaille, varhaiskasvatuksessa, koti- ja laitoshoidossa ja terveyskeskuksen asiakkaille. Lähituotteiden osuus kasvaa kaikilla palvelusektoreilla siten, että myös tuottajat pystyvät vastaamaan kysyntään määrällisesti ja jalostusasteeltaan sopivilla tuotteilla. (Kiuruvesi 2018-11.22.)

3.6.3 Keittiön ja lähituottajien yhteistyö

Alkuun lähiraaka-aineiden jalostusaste on ollut alhainen, joten keittiöhenkilökunnan päivittäistä työ-aikaa lisättiin 5%. Tiiviin yhteistyön ansiosta raaka-aineiden jalostusaste on noussut, eikä lähiruuan käyttämistä enää huomioida keittiötyöajassa. Ruokalistat ja reseptiikkaa on muokattu asteittain, että lähiruokaa on mahdollista hyödyntää. Valmisruokien tilalle on pyritty löytämään ruokia omavalmisteisena. Järvikalasta, salaateista ja kasviruuista on kehitelty uusia ohjeita. Ruokalistoissa huomioidaan sesongit, juhlapyhät ja merkkipäivät, sekä paikallinen ruokakulttuuri. Asiakkaille tarjotaan mm. mykyrokkaa. Järvikalan jalostaminen ammattikeittiön käyttöön on suunniteltu yhdessä toimittajien kanssa. Kalalajien mukaan on mietitty kalan muotoa, paloitteluastetta, pakkausmuotoa ja kokoa. Hauen lisäksi käytetään kuhaa, madetta ja muikkua. Kasviruokaohjeissa on hyödynnetty kotimaisia kasvisproteiinin lähteitä. Tuore peruna toimitetaan pestynä tai kuorittuna ja määrämuotoon paloitteluna. Kuorittu peruna on pakattu veteen ilman säilöntäaineita ja se toimitetaan sellaisin erin kuin tarvitaan. Lähiruuan käytöllä on pystytty vähentämään myös syntyvän jätteen määrää. Kalan kuljetus astiat ja perunasangot palautuvat toimittajille uudelleen käyttöä varten. (Kiuruvesi 2018-11.22.)

Kiuruvedellä on erinomaisen hyvät mahdollisuudet saada lähi- ja luomuruokaa sekä raaka-aineena että jalosteina. Lähituotteiden tilaukset annetaan puolivuositain, joten lähitoimittaja pystyy ennakkoimaan tarpeen etukäteen. Ennakointi parantaa lähituotteiden toimitusvarmuutta. Kiuruvedeltä tai lähialueilta saadaan myös tuore leipä, sipuli (pakasteena), musta-, puna-, ja viherherukka, tyrni, mansikka, raparperi, mustikka, puolukka, vadelma (tuore, pakaste, sose, marjasalaatti, kylmäpuristettu mehu), kananmunat, ruis- ja ohrajauhot, ohrasuurimot. Keittiön ja lähituottajan välisestä yhteistyöstä ja tuotekehityksestä esimerkkinä on paikalliset makkarat, palvikinkku ja veri. Lähituottaja tekee ruokapalvelua varten lenkkimakkaran tankomakkaraksi, josta keittiön on helpompi kuutioida makkara keittoon ja kastikkeeseen. Kaikki tuotteet on mahdollista tilata sopivan kokoisissa paketeissa ja erissä kuin kuhunkin kohteeseen tarvitaan. Remeskylän Palvin grillimakkaran lihapitoisuus on 67%. Makkaraa ei sydänystävälliseksi luokitella, mutta sitä ei syödä pelkästään, joten tuote soveltuu ruokapalvelun käyttöön. Myös Viljapossuhyytelö (rasvapitoisuus 5% ja lihapitoisuus 73%) sisältää reilummin suolaa, mutta sitä tarjotaan harvoin. Remeskylän vähärasvainen palvikinkku (rasvaa n. 5% ja lihapitoisuus yli 90%) on laadukkaampi tuote kuin tavallinen saunapalvi. (Kiuruvesi 2018-11.22; Laitinen 2018-12-29.)

Kiuruveden ruokapalvelupäällikkö Helena Laitisen (2018-12-29) mukaan Kiuruvedellä on käytössä Kiurun leipomolta mm. Runsaskuituinen ruisleipä, jossa on vähemmän suolaa. Leivän ravintosisältö täyttää sydänmerkin kriteerit. Osaksi ruokapalvelussa joudutaan käyttämään myös runsassuolaisem-

pia tuotteita, koska muuten valikoima jää suppeaksi. Laitinen otaksuu, että sama tilanne on kaikilla ruokapalveluilla, myös Servicalla. Laitinen epäilee, että neuvottelujen jälkeen paikallisilta leipomoilta ei sydänmerkkituotteita kovin montaa tule tuotantoon, koska paikalliset leipomot saavat kauposta paremman katteen. Suolaton leipä ei kaupoissa vielä kovin hyvin liiku. Pelkästään Pielaveden ja Kiuruveden kokoisille kunnille ei erikseen vähäsuolaista leipää kannata tehdä. Kiurun leipomo toimittaa ”kuntaleipää” myös Iisalmeen, Vieremälle, Sonkajärvelle, Lapinlahdelle ja Siilinjärvelle. Kiurun leipomo on löytänyt tuotteilleen volyyymiä lähikunnista, tosin innokkuus lähileivän käyttöön on muualla laimeampaa. Muista lähituotteista Kiuruvedellä suurin osa tulee käsittelemättöminä raaka-aineina, kuten marjat, vihannekset, järvikala, kanamunat ja naudan jauheliha. Näissä hankinnoissa ei siis tarvitse huomioida sydänmerkin kriteereitä. Tuotannossa käytettävä reseptiikka määrittää lopullisen tuotteen suolapitoisuuden. Laitisen mukaan on vielä pitkä tie kuljettavana, että kansalaiset saadaan tykkäämään vähempisuolaisesta ruuasta ja syömään sydänystävällisesti. Siihen tarvitaan aikaa, kärsivällisyyttä ja oveluutta. Laitisen mielestä kokonaisuus ratkaisee. Kannattaa tarkastella enemmän ateria- ja ruokalistakokonaisuuksia kuin yksittäisiä tuotteita. (Laitinen 2018-11-29.)

3.7 Servica Oy

Servica liikelaitoskuntayhtymän liiketoiminta ja henkilöstö siirtyivät Servica Oy:lle 1.1.2019. Servica Oy:n omistaa Kuopion kaupunki ja Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymä. Osakeyhtiön perustaminen liittyy sote- ja maakuntauudistukseen. Omistajat voivat ostaa Servica Oy:n palveluja ilman kilpailutusta. (Kys 2019-1-4.)

3.7.1 Lähiruoka ja päätöksenteko

Kuopiossa päättäjät suhtautuvat lähiruuan käyttöön positiivisesti, mutta epäilijöitäkin löytyy. Toimijat ovat pieniä, joten toimitusvarmuus epäilyttää. Logistiikkaketjun kehittäminen lisää lähiruuan hintaa kotimaiseen ruokaan verrattuna. Lähiruualla ja luomuruualla ei ole todettuja terveyshyötyjä, joten lähiruokaan epäillään liittyvän tunteiluja ja romantisoitua. Kuopiolainen valtuutettu on tehnyt lähiruuan lisäämisestä valtuustoaloitteen, jossa on 43 allekirjoittajaa (Tikkanen 2015-10-26). Aloitteen tekijä lähestyy aihetta yrittäjyyden ja ekologisuuden näkökulmista, ja uskoo että läheltä tuotu ruoka on parempaa, kun kaukaa tuotu. Aloitteen mukaan kaupungin valtuusto voi halutessaan painottaa esimerkiksi raaka-aineiden kotimaisuutta. Kuopion suuri koko on lähiruuan lisäämisen kannalta haastavaa. Servica vastaa koulu- ja laitusruuasta. Asiakasmäärät ja raaka-aineen tarve on suuria. Aloitteen mukaan haaste ratkeaisi jakamalla kaupunki alueisiin, joissa olisi eriävät ruokalistat. Näin selvitäisiin pienemmillä toimituserillä. Myös paikallisen kalan, tai edes kotimaisen kalan tarjoaminen on toiveissa. (Tiuhonen 2017-04-30.)

Kuopion kaupungille 9.1.2015 tulleeseen aloitteeseen lähiruuan käytön lisäämisestä ruokapalveluissa vastauksena on, että Kuopion kaupungilla ei ole linjattu lähiruokaan liittyviä tavoitteita. Tilaajana, kaupungille on tärkeintä ruuan ravitsemuksellinen laatu ja tuoteturvallisuuden toteutuminen palvelusopimuksen mukaisesti. Lisäksi tärkeää on lain noudattaminen julkisissa hankinnoissa. Lähialueen raaka-aineiden käyttö on palveluntuottajien (Servica- liikelaitoskuntayhtymä ja Fazer Food Services

Oy) strateginen valinta. IS- Hankinta Oy:n kilpailutuksessa ajalle 1.1.2014-30.4.2017 hankintakokoukseen jaettiin alueittain ja tuoteryhmittäin siten, että pienempien osatarjousten tekeminen on mahdollista. Tuoteryhmien sisältö rakennettiin paikallisten elintarvikkeiden ja läheltä saatavien elintarvikkeiden (esimerkiksi perunat, marjat, sipulit ja juurekset) osalta siten, että kaiken kokoisten paikallisten toimijoiden on mahdollisuus tehdä tarjous. Hankinnan suunnitteluvaiheessa tiedotettiin ja tehtiin yhteistyötä tuottajien kanssa. Päätoimittajan rinnalle valittiin täydentäviä toimittajia, sekä kannustettiin ja opastettiin toimijoita alihankintayhteistyöhön toimituskyvyn ja -varmuuden takaamiseksi. Seuraavassa elintarvikekilpailutuksen valmistelussa huomioidaan lähiruuan hankinta ja muut tilaajan käyttämät raaka-ainehankintaa koskevat linjaukset. Servica kuuluu julkisen hankintalain piiriin ja hankintoja sitovat lait julkisista hankinnoista. Hankintoja voi tehdä kynnysarvojen puitteissa suora hankintana ilman kilpailutusta, esimerkiksi pientoimittajilta omien tarpeiden ja resurssien puitteissa. Kuntatalouden ollessa tiukka, on Servican tehtävä elintarvikehankinnat kustannustehokkaasti, jotta sen tarjoamien palveluiden kustannukset pysyvät mahdollisimman alhaisina. Mikäli lähellä tuotettujen tai muiden erityisraaka-aineiden osuutta lisätään elintarvikehankinnoissa, on sillä suoraa vaikutusta omistajien palveluhintoja korottavasti. (Kuopion kaupunki 2019-01-07.)

Servica selvitti valtuustoaloitteen (2015) pohjalta mahdollisuutta kotimaisen ja lähellä tuotetun ruuan osuuden lisäämistä Kuopion kouluissa. Kuopion kasvun ja oppimisen palvelualue on myös pyytänyt Servicalta mahdollisuutta lisätä kotimaisen ja lähiruuan osuutta kouluissa. Servican toimitusjohtaja Kirsi Kokkosen mukaan tiukka talous ja hinta tulee helposti vastaan, mikäli lähiruuan osuutta kasvatetaan. Tulee myös tiedostaa mitä lähiruulla tarkoitetaan ja kuka sen pystyy toimittamaan. Tuottajien tulee olla valmiita suuriin toimituksiin ja toimitusvarmuus taattu. (Tikkanen 2015-10-26.)

3.7.2 Lähiruuan käyttö

Tiihonen (2017) kirjoittaa, että Servican ruokapalvelusuunnittelijan mukaan paikallisia raaka-aineen toimittajia on vain 14, eivätkä kaikki ole Pohjois-Savosta. Leivällä on neljä toimittajaa, juureksilla ja kasviksilla kymmenen toimittajaa, joista kaksi toimittaa perunaa. Näiden lisäksi käytetään tuoreita lähimarjoja sesonkiaikaan ja paikallista talkkunaa. Lähiruuan osuus on reilut viisi prosenttia. Ongelmana ei ole lähituotteiden käyttäminen tai kilpailutus. Tilanne ei ole Servicasta johtuva, vaan innostuneita toimittajia on vähän. Sopimus tehtiin kaikkien kilpailutukseen osallistuneiden kanssa. Edellisen kilpailutuksen alla yrittäjien parissa kierrettiin kertomassa mahdollisuuksista. Paikallisia yrityksiä on myös etsitty ja soiteltu, josko kiinnostusta löytyisi. Kynnyskysymykseksi on muodostunut logistiikka. Yrityksillä ei ole mahdollisuuksia kuljettaa tuotteitaan moneen paikkaan. Esimerkiksi perunoita valmistetaan palvelukeittiöissä, joita on nelisenkymmentä. Suurkeittiöissä tarvitaan juurekset valmiiksi kuutioituna. Raaka-aineiden jalostusaste on korkea ja alkutuottajilla ei ole riittävää jatkojalostustoimintaa. Päivittäin valmistetaan yli 20 000 ateriala. Servicalla lounaan raaka-ainehinta on 0,80-1 euro. Kokonaisuudessaan yksi koululounas maksaa Kuopiossa 2,69 euroa. Mikäli raaka-ainekuluja olisi mahdollista nostaa 10 senttiä annokselta, voisi lähiraaka-aineiden käyttö olla helpompaa.

Lähiruuan osalta, Servican oma keskuskeittiö Iso Bertta, jonka hankinnat kattavat noin puolet Servican kaikista elintarvikeostoista, leipoo leipää ja kahvilleipää sairaaloille ja palvelutaloille. Tuore peru-

na toimitetaan ympäri vuoden Maaningan, Riistaveden ja Vehmersalmen toimipaikkoihin lähialueen toimittajilta. Muihin toimipisteisiin (noin 27 toimituspistettä), peruna ja kasvikset toimitetaan kuopiolaisen tukkuyrittäjän kautta. Kotimaiset pakastemarjat ovat Suomenjoelta, ja ne toimitetaan sopimustukkutoimittajan kautta. Kotimaiset tuoremarjat hankitaan sopimustoimittajalta Kainuusta. Tuoreet mansikat ja vadelmat ostetaan lähialueen viljelijöiltä, mikäli niitä on saatavilla ja hinta on kilpailukykyinen. Vuoden 2016 keväällä otettiin käyttöön Hankintasampo- pienhankintajärjestelmä, jonka avulla alle 30 000 euron hankinnat on sujuva toteuttaa. HankintaSampo on helppokäyttöinen myös tarjoajille. (Kuopion kaupunki 2019-01-07.)

Servican Oy:n liiketoimintasuunnitelmassa mainitaan, että liikevaihtoa on mahdollista lisätä palvelualueen koululaisille ja päiväkotilapsille tuotetuissa aterioissa. Haasteena on kaupunkiasiakkaan sitoutuminen jatkossakin palveluiden ostamiseen. Tähän vastataan kilpailukykyisen hintatason ja laadun kehittämisellä. Asiakasryhmä ja heidän vanhempansa ovat yhä tietoisempia ja palvelun laatuun kohdistuu paljon odotuksia. Kehittämistarpeena on käydä keskustelua kaupungin kanssa, halutaanko Kuopiossa huomioida nykyistä enemmän ympäristöarvoja ottamalla valikoimiin luomu- tai lähiruoka tai kotimaisuus ruokapalveluissa. (Servica Oy Liiketoimintasuunnitelma 2019-2023, 16.)

3.7.3 Aromi tuotannonohjausjärjestelmä

Tiina Soininen (2017) kuvaa opinnäytetyössään Servican hankintaprosessia ja sen seurantaan luotua mittaristoa. Raaka-aineiden toimituspuutteista johtuvia tuotannon seisokkeja ja töiden hidastumista olisi myös kyettävä mittaamaan. Suuri ongelma Servican tavaranhankinnassa ovat toimitusvirheet ja niiden aiheuttama työmäärä. Aromi tuotannonohjausjärjestelmä kattaa kaikki ruokat tuotannon prosessit, alkaen asiakastilauksesta toimitukseen ja raaka-aineiden tilauksesta tuotantoon. Tuotannonohjausjärjestelmän tietosisältö suunniteltiin ja rakennettiin uudelleen, samalla lisättiin uusien toiminnallisuuden käyttöä. Vuoden 2014 aikana tuotannonohjausjärjestelmä koulutettiin kaikille ruokapalvelujen toimipaikoille. Samalla elintarvikehankintojen toimintatapa yhtenäistettiin kaikilla keittiöllä. Kaikki keittiöt hyödyntävät nyt ruokalistalta tulevia suunnittelutietoja ja tilausjärjestelmää. Näin voidaan varmistua, että käytettävät tuotteet ovat sopimustuotteita ja tarkoitettu tuotannon käyttöön. Tuotannonohjausjärjestelmä ohjaa elintarvikehankintaa siten, että keskitetysti suunniteltujen *ruokalistojen* kautta tehdään *tarvelaskenta* ja *ostojen valmistelut*, joka tuottaa valmiit *ostotilaukset*. Ostotilaukset lähetetään tuotannonohjausjärjestelmästä ostoliittymän kautta *toimittajan tilausjärjestelmään*. Tilausten vastaanotto tapahtuu tuotannonohjausjärjestelmässä. Vastaanotettu lähetyslista tarkastetaan ja lähetetään sähköisesti laskutusjärjestelmään. Sähköinen *lähetyslista* nopeuttaa hankintaprosessia, *laskun tarkastusta*, *laskutusta*, *maksamista* ja mahdollistaa toimituksissa tapahtuvien *poikkeamien valvonnan*. Aromi tuotannonohjausjärjestelmään saadaan vietyä toimittajien *tuotetietoja* eri järjestelmistä. Tuotannonohjausjärjestelmä sisältää tuotevalikoiman, tuoteselosteet, ravintoarvot, kustannustiedot ja ruokalistat. Hankintaosion kautta tehdään raaka-aineostot suoraan toimittajilta. Hankinnat perustuvat suunniteltuun ruokalistaan. Servicalla on käytössä elintarvikkeiden saataavuutta parantava *ennustepankki*, jolloin tarvelistaus on mahdollista lähettää suoraan toimittajalle. Kun ostotilauksen toimitusta vastaanotetaan, tarkistetaan saapuneiden raaka-aineiden määrä, laatu, hinta ja vastaako toimitus tehtyä tilausta ja lähetyslistaa. Toimitusten vastaanotossa, tilausta vas-

taavat toimitukset tunnistetaan automaattisesti ja järjestelmästä on mahdollista kerätä tietoa toimistusten oikeellisuudesta hyödynnettäväksi tulevilla elintarvikekilpailuissa.

Soinisen (2017) mukaan Servican ruokapalveluiden raaka-ainehankintaa, ruokalistasuunnittelua ja tuotekehitystä ohjaa ja kehittää ruokapalvelujen suunnittelu ketjuohjausmallin mukaisesti. Ruokapalvelujen suunnittelun tehtävänä on tukea ja ohjata keittiöiden toimintaa ylläpitämällä tuotannon-ohjausjärjestelmässä (Aromi) raaka-aine-, resepti-, ruokalista- ja asiakastietoja.

3.8 Tulosten analysointi

Puhelinhaastatteluihin etsittiin paikkakunnalta yrityksiä, joihin soitettiin sattumanvaraisesti. Kolmen puhelinhaastattelun perusteella saatiin aiheesta tarpeeksi tietoa tutkimuksen alkuvaiheeseen. Otannan edustavuus laadullisen tutkimuksen vaatimukseen nähden lienee riittävä, koska kehittämistutkimuksen tarkastelukulma muuttui teoriaan tutustumisen myötä. Puhelinhaastatteluista nousi esiin teemat, joita ovat lähituotteet, jalostusaste, toimitusmäärät, yritysysteistyö, markkinavuoropuhelu, tuotekehitys, logistiikka ja päätöksenteko

Tietoa toimeksiantajan tuotanto- ja hankintaprosesseista, sekä päätöksenteosta etsittiin kysymällä, haastatteleamalla ja internetistä. Lisäksi tehtiin tutkimuskäynti kunnan hallinto-osaston kansliaan. Tuotanto- ja hankintaprosessia kuvattiin empiiriseen havainnoin keinoin. Aihetta tutkittiin eri näkökulmista. Tutkimuksen validiutta parantaa triangulaatio ja aineiston keruussa saavutettu saturaatio. Aineistosta esiin nousivat resurssit, päätöksenteko, hankintayhteistyö, digitalisaatio, kilpailutus, asiakastyytyväisyys, markkinavuoropuhelu, tarve ja tarjonta. Aineisto ruokaan liittyvistä päätöksistä oli pieni, mutta edustava.

Kiuruveden lähiruokahankintaa tutkiessa, esiin nousi lähi- ja luomuruoka, kestävä kehitys, yhteistyö, markkinavuoropuhelu, verkostoituminen, työssäjaksaminen, kouluttautuminen, kilpailutus, suora hankinta, hankintayhteistyö, digitalisaatio, asiakastyytyväisyys ja kustannukset. Tietoja Kiuruveden hankintaprosessista haettiin internetistä, sähköpostin välityksellä kysymällä ja mediaa seuraamalla. Kiuruvedeltä lähiruokaan ja ruokapalveluihin liittyvää aineistoa löytyi runsaasti. Servica Oy:n lähiruokahankintaan tutustuttiin alustavasti keskustelemalla Servica Oy:ssä työskentelevän kollegan kanssa. Syvemmälle tietoihin pyrittiin pääsemään tutustumalla internetissä saatavilla olevaan materiaaliin. Lisätietoja lähiruokahankinnoista kysyttiin sähköpostin välityksellä. Lisäksi tutustuttiin Kuopion kaupungin päätöksiin. Materiaalia löytyi niukasti tutkittavaksi. Joko lähiruokaan liittyviä asioita ei ole juuri käsitelty, tai sitten tutkija ei onnistunut niitä löytämään. Servica Oy:tä koskevasta aineistosta nousi esiin teemat, resurssit, päätöksenteko, logistiikka, lähiruoka, kotimaisuus, digitalisaatio, yhteistyö, markkinavuoropuhelu, hankintalaki, suora hankinta, saatavuus ja hankintaprosessi.

Aineistosta esiin nousevia teemoja kerättiin miellekarttaan. Tutkimusaineistosta esiintyvistä teemoista valittiin lähempään tarkasteluun viisi (5) teemaa, resurssit, markkinavuoropuhelu, päätöksenteko ja digitalisaatio. (Kuvio 5.) Tutkija tuli siihen tulokseen, että vaikka aineisto on niukka, aineistosta

löytyi silti vastauksia siihen mitä lähdettiin tutkimaan. Tutkimus perustuu aineiston sisältöön ja ilmiön ymmärtämiseen. Aineisto on kattava esimerkki saman hankintasopimuksen ja tuotannonohjausjärjestelmän piirissä olevien kunnallisten ruokapalveluiden toimijoiden toimintatavoista.

YRITYKSET; lähituotteet, jalostusaste, toimitusmäärät, yritys yhteistyö, markkinavuoropuhelu, tuotekehitys, logistiikka, päätöksenteko

TOIMEKSIANTAJA; resurssit, päätöksenteko, hankintayhteistyö, digitalisaatio, kilpailutus, asiakastyytyväisyys, tarve, tarjonta, markkinavuoropuhelu

KIURUVESI; lähi- ja luomuruoka, kestävä kehitys, yhteistyö, markkinavuoropuhelu, verkostoituminen, työssäjaksaminen, kouluttautuminen, kilpailutus, suora hankinta, hankintayhteistyö, digitalisaatio, asiakastyytyväisyys, kustannukset

SERVICA OY; resurssit, päätöksenteko, logistiikka, lähiruoka, kotimaisuus, digitalisaatio, yhteistyö, markkinavuoropuhelu, hankintalaki, suora hankinta,

TEEMAT; resurssit, markkinavuoropuhelu, päätöksenteko, hankintayhteistyö, digitalisaatio

KUVIO 5. Miellekartta teemoittelusta

4 TULOKSET

Arkiajattelussa lähituotteina on ajateltu lähinnä lihaa, maitoa, leipää ja juureksia. Pielavedellä lähiruuan käytön haasteena on koettu olevan sopivien tuotteiden saatavuus, ja toisaalta taas, että tarjoajia ei ole ollut. Tarjoajien näkökulmasta puolestaan se, että tuotteet eivät kelpaa ruokapalvelun käyttöön. Tutkimusaineiston perusteella tutkija päätyi perehtymään lähemmin viiteen hankintaprosessin vaikuttavaan teemaan. Nämä teemat olivat; resurssit, markkinavuoropuhelu, päätöksenteko, hankintayhteistyö ja digitalisaatio. Tutkimuskysymyksiä selvittämiseksi tämä oli yksi vaihe kohti tutkimusaineiston ja viitekehysten tulkintaa ja hankintayksikölle soveltuvan hankintaesityksen tuottamista. Resurssit tarkoittavat tässä tutkimuksessa nimenomaan henkilöstöresursseja. Tutkija olettaa, että mikäli kunnassa tehdään päätös lähiruuan käytöstä, huomioidaan se myös käytettävissä rahallisissa resursseissa. Tässä kehittämistyössä ei perehdytty syvemmin tarjoajien näkökulmaan, vaan paneuduttiin hankintaprosessiin etsien vastauksia seuraavien tutkimuskysymyksiä avulla. Käytetäänkö Pielaveden kunnan ruokapalveluissa lähiruokaa? Mille lähituotteille olisi erityisesti tarve? Miten hankintasopimus nyt huomioi lähituotteet? Miten hankintasopimus vaikuttaa lähiruokahankintaan? Miten on mahdollista lisätä lähiruokahankintaa Pielaveden kunnassa? Millaisia solmukohtia Pielaveden kunnan ruokapalvelun hankintaprosessissa on? Miten Pielaveden kunnan, Kiuruveden kaupungin ja Servica Oy:n hankintaprosessit eroavat toisistaan?

Pielaveden kunnan ruokapalveluissa käytetään paikkakunnalla tuotettua lähiruokaa (leipä, kala ja marjat) satunnaisesti täydentävinä tuotteina. Millekään tietylle tuotteelle ei koettu olevan tarvetta. Hankintasopimus ei ole esteenä lähiruokahankinnoille. Lähiruokaa on mahdollista hankkia pienhankintana, mikäli kansallinen kynnyksiarvo ei ylity, sekä käyttää täydentävinä- ja sesonkituotteina. Lähiruokahankintaa on mahdollista lisätä yritysyritys- ja yhteistyöllä, mutta myös reseptiikan ja ruokalistojen kehittämällä voidaan parantaa lähiruuan käytön mahdollisuuksia. Pielaveden kunnan hankintaprosessissa havaittiin suurimmaksi solmukohtaksi se, että lähiruuan käytöstä ei ole tehty päätöstä. Kunnan strategian yhtenä tavoitteena on lähiruuan käytön lisääminen, mutta se ei velvoita lähiruuan käyttöön. Ruokapalvelutoiminnan tehostaminen on vienyt resursseja ja lähituotteiden käytön lisäämiselle ei koeta olevan mahdollisuuksia tällä hetkellä. Vaikka kaikki ovat kunnallisten ruokapalveluiden tuottajia, Pielaveden kunnan, Kiuruveden kaupungin ja Servica Oy:n hankintaprosessit eroavat toisistaan suuresti. Pielavedellä ei ole tehty lähiruokahankintaa koskevaa päätöstä ja ruokapalvelun toimintaa on yritetty saada tehokkaammaksi myös hankintaprosessin osalta. Päätöksenteon myötä Kiuruvedellä lähiruuan käyttö on kuulunut toimintaan pitkään ja on nykyään laajentunut koskemaan koko ruokapalvelua. Vaikka suoritemäärissä ei ole suurta eroa, Pielaveden ja Kiuruveden ruokapalvelut eroavat kovasti myös henkilöstöresurssien osalta. Vaikka Kuopion kaupunki ei ole tehnyt lähiruokahankintaa koskevaa päätöstä. Servica Oy:ssä tehdään aktiivisesti töitä lähituotteiden hankkimiseksi. Aromi- tuotannonohjausjärjestelmän hyödyntämisessä on eroja. Kiuruvesi tekee tiivistä seutuyhteistyötä, johon Pielavedenkin oli mahdollisuus osallistua. Pielavesi osallistuu yhteistyöhön toisaalla, mutta yhteistyön tuloksista ei ole tietoa. Servica Oy on panostanut tuotannonohjausjärjestelmän käyttöön ja hyödyntää mahdollisuuksia monipuolisesti. Koko henkilöstö on koulutettu ohjelman käyttöön tehtäviinsä soveltuvilta osin.

4.1 Resurssit

Pielavedellä on tehty tuotantokeittiöön suuri panostus, mutta muutoin on keskitytty tuotannon tehostamiseen ja henkilöstökustannusten vähentämiseen. Kun Pielaveden ja Kiuruveden suoritearviota vertaa ruokapalveluiden työntekijämäärän, voi vetää johtopäätöksen, että Kiuruvedellä ei säästöjä ole etsitty työvoimasta, vaan on haluttu siltäkin osin panostaa laadukkaisiin ruokapalveluihin (taulukko 1). Tästä voi myös löytää yhden syyn, miksi Pielavedellä lähiruokahankintaan ei ole panostettu ruokapalveluiden toimesta.

TAULUKKO 1. Pielaveden ja Kiuruveden ruokapalvelut (TA 2018 mukaan.)

Kunta	Asukkaita	Suoritearvio	Työntekijöitä	Toimintatuotot
Pielavesi	4697	363 705	15,9	1 177 538
Kiuruvesi	8444	386 260	30,92	2 440 863

4.2 Markkinavuoropuhelu

Paikkakunnan yrityksiltä ruokapalvelun käyttöön heti soveltuvia tuotteita olisi ollut Marja Areena Oy:llä ja Mylläri Kokkosella. Karhusen tilan naudan luomulihan toimitukset muodostuisivat melkoisen monimutkaiseksi ja tila tarvitsisi yhteistyökumppanin, jos haluaisi toimittaa raaka-ainetta ruokapalveluihin. Karhusen viljelemä Puhdaskaura matkaa jalostettavaksi kauemmas. Yrittäjillä ei juuri ollut tietoa muista suurkeittiön käyttöön sopivista paikallisista tuotteista, mutta halua yhteistyöhön ja tuotekehitykseen löytyi. Tarjouskilpailun hävinnän yrittäjän kanssa käydystä keskustelusta kävi ilmi, että yrityksellä ei ole tietoa miksi heidän tarjoustaan ei ollut hyväksytty. Oletuksena oli, että heidän tuotteitaan ei haluta käyttää. Tarjouspyynnön kriteereistä ei keskusteltu ruokapalvelupäällikön kanssa ennen tai jälkeen kilpailutuksen. Yhteistyötä ruokapalvelun ja yrittäjän välillä ei ole ollut hankinta-asiamiespalvelun kautta. Keskustelusta kävi ilmi, että tieto hankinta-asiamiehen palveluista tarjoajien edustajana ei ollut tavoittanut yrittäjää. Pielaveden hankintaohjeisiin markkinavuoropuhelu on kirjattu, ja kerran vuodessa järjestetään yhteinen tilaisuus kunnan hankintoihin liittyen. Kiuruveden ja Servica Oy:n osalta markkinavuoropuhelu ja yhteistyö on kirjattu strategioihin, ja niiden toteuttaminen on olennaisessa osassa lähiruokahankintojen onnistumisessa.

4.3 Päätöksenteko

Pielaveden kunnan päätöksistä löytyi lähiruokaan liittyvää tutkimusaineistoa vähän. Se kertoo omalta osaltaan, että lähiruoka ei ole ollut aiheena kunnallisessa päätöksenteossa. Pielavedellä lähiruuan käyttöä koskevaa päätöstä ei ole tehty, joten kunnan strategiassakaan siitä ei ole mainintaa. Lähiruuan hankinnalle ei ole estettä, mutta siihen ei myöskään ole ohjeistettu. Kunnan hankintaohjeessa ohjaavana periaatteena on, että hankinnasta vastaava mitoittaa toimintansa alimmalle sellaiselle tasolle, jolla saadaan tarvittava vaikutus, eli hankinta tehtyä. Kiuruvedellä päätös lähiruuan käytöstä on tehty alun alkaen koulutuslautakunnassa. Lähiruuan käyttö on laajennut koskemaan koko ruoka-

palvelua. Kiuruveden strategiassa ja taloussuunnitelmassa lähi- ja luomuruoka on tärkeällä sijalla. Kiuruveden hankintaohjeissa määrätään, että hankinnoissa tulee ottaa huomioon kaupunginvaltuuston strategiassa linjaamat lähi- ja luomuruuan käyttöön liittyvät tavoitteet sekä muut hankintoja linjaavat päätökset. Kuopion kaupungilla ei ole linjattu lähiruokaan, eikä kotimaisuuteen liittyviä tavoitteita. Servica Oy:tä eivät ohjaa Kuopion kaupungin asettamat ohjeet lähiruuan hankinnasta, vaan se on yhtiön strateginen valinta. Lähiruokahankinnan onnistumisen eteen tehdään kovasti töitä. Hankintoja tehdään mahdollisuuksien mukaan myös pieniltä toimijoilta, eikä oleteta, että sama tarjoaja pystyisi vastaamaan koko hankinnan toimituksesta.

4.4 Hankintayhteistyö

Pielaveden kunnan ruokapalveluissa elintarvikehankintojen keskittämällä on haettu säästöjä ja pyritty kasvattamaan ruokapalveluiden tehokkuutta. Palataan ikään kuin menneeseen, mikäli hankintoja aletaan tehdä pieniltä paikallisilta toimittajilta. Paikallisten tuotteiden etsimiseen ei haluta ja voida käyttää aikaa. Lähiruuan laajemmalle käytölle ei koeta olevan juurikaan mahdollisuuksia, eikä asian edistämiseksi ole tehty toimenpiteitä. Hankintaprosessi perustuu kilpailutukseen ja lain vaatimusten täyttämiseen. Suunnittelu ja valmistelu perustuu hankintarenkaaseen liittyviin tehtäviin. Kiuruvesi ja Servica Oy toteuttavat hankintayhteistyötä omaan strategiaansa perustuen. Kilpailutuksia ja pienhankintoja toteutetaan oman harkinnan mukaan.

4.5 Digitalisaatio

Pielavedellä tuotannon tehostaminen Aromi- tuotannonohjausjärjestelmän avulla, ei ole vielä tuonut kaikkia suunniteltuja hyötyjä. Tuotantokeittiön valmistuessa Pielakodille, tuotannonohjausjärjestelmä, jäi vielä keskentekoiseksi. Tavoitteena oli, että uuden tuotantokeittiön käyttöönoton aikaan Aromi-ohjelma on jo hyvin hallussa ja kaikki halutut toiminnot käytössä. Alussa ohjelma ostettiin edullisesti ”tyhjänä” ja pääkäyttäjä rakensi ohjelmaa ruokalistojen ja reseptiikan osalta myös iltaisin ja viikonloppuisin omalla ajallaan. Suunnitelman mukaan, hän opetteli ohjelman ja koulutti sitten henkilökunnan tarvittavin osin. Opastukseen ja oppimiseen ei ole ollut tarpeeksi kykyä ja voimavaroja. Toimintatapa on liian haavoittuva, kun ruokapalvelun työntekijöistä vain yksi hallitsee ohjelman jotenkuten ja omaa kunnolliset käyttöoikeudet. Aromi tuotannonohjausjärjestelmää on pidettävä yllä ja päivitettävä jatkuvasti. Operointia ei ole syytä päästä useamman työntekijän tekemään, mutta jonkinlaiset valmiudet olisi oltava. Tulee tiedostaa, että mikäli se yksi ja ainoa oikeudellinen työntekijä on estynyt hoitamasta työtään, tuotannonohjaus pysähtyy. Kun tuotannonohjaus pysähtyy, pysähtyy koko ruokapalvelu.

Uusi ruuan tuotantotapa aiheutti muutoksia myös tilaus – ja valmistusjärjestykseen. Tuotantoruoakalistoja oli kesällä 2017 käytössä kolme. Suunnitelmien mukaan, tällä hetkellä käytössä pitäisi olla jo useampia tuotantoruoakalistoja, huomioiden sesongit ja eri asiakasryhmät. Kun tuotantoruoakalistoja lisätään, listojen ja tilausten hallinta on entistä haastavampaa. Tilauksia operoidaan päivittäin useita tunteja, ja silti tilausvirheitä ja – puutteita on usein.

Haasteita ovat aiheuttaneet osaamisen puuttuminen, vanhat tietokoneet, tiedonsiirron hitaus sekä salasanojen ja käyttöoikeuksien saanti. Edelleenkin kaikki tuotantokeittiössä työskentelevät eivät ole saaneet käyttöoikeuksia ohjelmaan ja se hankaloittaa päivittäistä työskentelyä. Toimittajan palveluita on jouduttu käyttämään, koska ihan ohjelman peruskäytössä on ollut haasteita. Yksinkertaisen tuntuisia ongelmia ei ole saatu ratkaistua, vaan käyttäjä on joutunut tekemään ylimääräisiä ajoja esimerkiksi asiakkaiden päivittäisten tuotetilausten kanssa. Koulujen ruokalistat ovat nähtävillä vain koulujen ruokalinjaston yhteydessä. Ateriapalveluasiakkaat ovat pitkään toivoneet tulostettuja ruokalistoista, sekä ruoka-astian päälle tietoa valmistuspäivästä ja sisällöstä. Sisältö ja päiväys on ollut tarkoitus saada Aromi-ohjelman kautta tulostettua tarra-arkkeille. Asiakkaiden puolelta, eli hoitohenkilökunnalla hankaluuksia ovat aiheuttaneet kiire, puutteellinen opastus sekä puuttuvat salasanat ja käyttöoikeudet. Laajemmin ongelma tulee eteen, kun tuotannonohjaus laajenee koskemaan kouluja ja päivähoitoa. Aromi-ohjelman aikaisemman version käyttöönotosta on nyt kulunut aikaa noin viitisen vuotta. Uuden päivitetyn version piti tulla käyttöön tammikuussa 2018. Koulujen ja päivähoitoon tuotetilaukset, suoritteet yms. oli tarkoitus siirtää ohjelmaan viimeistään vuoden 2018 aikana.

Kiuruvesi tekee tuotannonohjauksessa seudullista yhteistyötä, ja kehittää toimintaa edelleen. Lähi tuotteiden hyödyntäminen ei ole estynyt tai hankaloitunut tuotannonohjausjärjestelmän vuoksi. Hyvästä esimerkkinä Aromi- tuotannonohjausjärjestelmän käytöstä on Servica Oy, joka pystyy hyödyntämään järjestelmää täysipainoisesti.

4.6 Tulokset ja aikaisemmat tutkimukset

Paikallisten tuottajien haastattelut toivat lisätietoa lähiruuan käytön lisäämisen mahdollisuuksista tarjoajan puolelta. Markkinavuoropuhelun keinoja selvitettiin paikallisen lihantuottajan kanssa, jolloin kävi ilmi, että paikkakunnalla tuotetun lihan käyttö vaatii määrätietoista ja aktiivista yhteistyötä tuottajien ja päättäjien kesken. Yhteisvoimin on kenties mahdollisuus kehittää kannattava ja toimiva tapa jalostaa lähellä tuotettua lihaa myös ruokapalvelun käyttöön. Markkinavuoropuhelun toteutumisen näkökulmasta asiaa lähestyttiin ottamalla yhteyttä yhteen, ja samalla ainoaan tarjouskilpailussa mukana olleeseen paikkakunnan yritykseen, joka toimii täydentävänä toimittajana. ”Kuntaleipä” eli sydänmerkin kriteerit täyttävä tuote oli yrityksessä tuntematon käsite. Ruokapalvelupäällikön mukaan kalan hankintaa paikkakunnalta oli kokeiltu, mutta se vaatii vielä hiomista tilauksissa ja toimituksissa. Tutkija päätteli, että oli vain tuottajien ajan haaskausta pohtia sellaisia asioita, joihin ostajalla ei ole tällä hetkellä resursseja. Kehittämistarpeiksi lähiruokahankintoja ajatellen, havaittiin ruokapalvelun rajalliset resurssit, ostohalukkuus, markkinavuoropuhelun ja yritysyhteistyön puuttuminen. Mikäli aiheen jatkoselvittely koetaan aiheelliseksi ja siihen halutaan toimeksiantajan puolelta panostaa, lienee syytä lähestyä myös kahta muuta yritystä, jotka tällä hetkellä toimittavat kalaa satunnaisesti suorahankintoihin.

Näkökulmaa lähiruuan käytön lisäämiseksi piti pohtia uudestaan, ja lähteä etsimään syitä lähiruuan käytön haasteisiin organisaation toiminnasta, päätöksistä ja hankintaohjeista. Vertailukohdaksi valikoitui kaksi samoilla hankintasopimuksilla olevaa toimijaa ja niiden toimintatavat lähiruokahankin-

noissa. Liikkeelle panevaa kiinnostusta lähihankintojen kehittämiseksi ei Pielaveden kunnan ruokapalveluiden puolelta ole, eikä millekään erityiselle lähituotteelle tuntunut olevan tarvetta. Toimeksiantajan nykyisen hankintaprosessin tärkeimpänä kehittämiskohteena nähdään päätös lähiruuan käytöstä. Ruokapalvelun strategiana voisi olla hyvän ja terveellisen lähiruuan tarjoaminen.

Toimeksiantajan toimintaympäristössä on menossa muutos, johon vaikuttaa tuleva sote- ja aluehallintouudistus. Jatkuvan muutoksen keskellä on keskityttävä muutamaa kehittämiskohteeseen ja tehtävä ne huolellisesti. Hankintaprosessin kehittäminen lähtee liikkeelle päättäjistä. Heidän on luotava organisaation järjestelmässä hankinnalle virallinen asema. Ymmärrys hankinnoista ja niihin liittyvä työnjako vaativat riittävästi tietoa. Hankintojen merkitys kuntalaisille, työllisyyteen ja paikallisille toimijoille tulee tiedostaa myös päätöksenteossa. Julkisten hankintojen taustalla on hankintalaki, mutta se ei estä käyttämästä paikallisia tuotteita ja palveluita. Varsinaista estettä paikkakunnan tuotteiden käytölle ei ole. Mikäli on rahaa millä ostaa, niin tuotteitakin todennäköisesti pikkuhiljaa alkaa löytyä tarjolle.

4.6.1 Hankintaprosessin kehittäminen

Palveluiden käyttäjien ja kunnallisten toimijoiden tarpeet ja resurssit eivät välttämättä kohtaa. Wansink (2004, 219 - 220) sekä Salmenkivi ja Nyman (2007, 62 - 63) ovat havainneet kuluttajilla olevan odotuksia laadusta, eettisyydestä ja arvoista. Julkisten elintarvikehankintojen ohjaus perustuu tutkittuun tietoon ja pyrkii lisäämään elintarvikehankintojen vastuullisuutta. Kuntia kannustetaan kasvattamaan lähiruuan ja luomuruuan osuutta hankinnoissa. Vanttinen ja Korpi-Vartiainen (2010, 7, 40 - 41) havaitsivat, että kunnilta puuttuu taloudellisia mahdollisuuksia lähiruuan hankkimiseen. Isoniemi ym. (2006, 64, 66 - 67) mukaan kuntien asemaan lähiruuan käytön mahdollisuuksista vaikuttaa myös tuotannon ja jatkojalostuksen rajallisuus. Berg ym. (2014, 43, 78) toteavat, että kehittämistoiminnan ongelmakohtia pienissä yksiköissä ovat resurssien vähäisyys, sekä yhteistyön ja vuoropuhelun puuttuminen.

Vanttinen ja Korpi-Vartiainen (2010, 39) toteavat selvityksessään, että Kiuruvedellä lähi- ja luomutuotteiden käyttöön on panostettu jo vuosien ajan, lisäksi tukena on ollut erilaisia kehittämishankkeita. Kiuruvedellä lähituotteiden käyttöä helpottaa se, että Ylä-Savon alueella tuotetaan ammattikeittiöiden käyttöön soveltuvia ja hinta-laatusuhteeltaan hyviä elintarvikkeita. Keskuskeittiö tilaa tuotteet keskitetysti, jolloin logistiikka on helpompi järjestää. Kiuruvesi sai eniten ääniä, kun Suomalaisen Työn Liitto pyysi kuntavaikuttajia ja hankinta-asiantuntijoita nimeämään kunnan, joka on profiloitunut erityisen hyväksi hankintaosaajaksi. Valinta tehtiin valtakunnallisessa julkisissa hankintoja koskevan tutkimuksen yhteydessä. Perusteluissa korostettiin erityisesti kotimaisten ja paikallisten tuotteiden käyttöä ruokahankinnoissa. "Kiuruveden kaupungin hankinnoissa pidetään äärimmäisen tärkeänä oman alueen huomioiminen. Kiuruvedellä muistetaan, että maatalouspitäjä elää maidosta, viljasta ja lihasta, "Jos itse ei omia tuotteita käytä, niin kuka niitä sitten käyttäisi". Yleistystä lähiruuan ja itse valmistettavan ruuan kalleudesta ei pidetä Kiuruvedellä yllä. Kuntapäätäjät pitävät lähi- ja luomuruuan käyttöä tärkeänä ja ovat tehneet pitkäjänteistä työtä asian eteen. Vaikka Kiuruvesi on osakkaana IS-hankinnat Oy:ssä, paikallisten ja pienien yritysten on mahdollista päästä kilpailutuk-

seen mukaan. Kansallisen kynnyksarvon alle jäävät kilpailutukset tehdään Kiuruvedellä itse. Hankintoja tehdessä hyödynnetään maalaisjärkeä ja paikallistuntemusta. Pienet tarjoajat ovat tervetulleita ja joustavia toimittajia esimerkiksi marjojen ja leipien osalta. Terveellisyyteen ja reseptiikan kehittämiseen on panostettu. Lähituotteiden käytön ja reseptiikan kehittämisen myötä, einesten käyttö on vähentynyt, mutta myös turhat lisäaineet ovat jääneet pois. (Kiuruvesi-lehti 2017-02-03.)

Toikko ja Rantanen (2009, 15, 58 – 59) mukaan organisaation johto määrittelee strategiset tavoitteet ja näiden tavoitteiden mukaisesti organisaatiota kehitetään. Kunnissa on tehty linjauksia kotimaisten ja lähituotteiden käytöstä. Yleisesti kuntien linjauksista voidaan päätellä, että mitä pienempi kunta on kyseessä, sitä enemmän lähiruokaa tarjotaan. Kiinnostus lähiruokaan on kasvanut, mutta siinäkin on kyse rahasta. Poliittiset päättäjät päättävät kuinka paljon rahaa on käytössä elintarvikehankintoihin. Pielavedellä on tehty päätös kotimaisen ruuan ostamisesta ja luomumaidon tarjoamisesta kouluateriaalla kerran viikossa. Kiuruvedellä lähiruokaa painotetaan ja se on osa kaupungin strategiaa. Kiuruvedellä pyritään ensisijaisesti ostamaan lähellä tuotettuja tuotteita, lähiruoka on kuitenkin joustava käsite. Hankintoja tehdään sen mukaan mistä tuotteita, milloinkin saa kohtuulliseen hintaan. Kuopio ei edellytä strategiassaan tai palvelusopimuksissa lähi- tai luomuraaka-aineiden käyttöä kouluruuassa. Raaka-aineiden tulee olla ravitsemussuosittelun mukaisia.

Isoniemi ym. (2006, 68.) mukaan, lähituotteiden käytössä ovat haasteena tuotteiden soveltuvuus ja toimitus, tarjonta ja saatavuus sekä hankintapolitiikka ja määrärahat. Lisäksi yritysten kehittymättömät tilausjärjestelmät, tuotteiden esikäsittelyaste, tavarantoimituskyky ja yhteistyöhalukkuus tuotekehityksessä vaativat paneutumista. Tuotteiden on sovelluttava suurkeittiöiden tarpeisiin. Tuotteiden on oltava tasalaatuisia ja pakkauksien on sovelluttava suurkeittiön käyttöön, haasteena ovat myös logistiset ongelmat. Tuotteiden käsittely- ja varastointikustannukset verrattuna tavanomaisiin tuotteisiin ovat suuremmat, lisäksi yritykset eivät halua sitoutua pidempiaikaisiin toimitussopimuksiin. Ostajat eivät tunne lähituotteita tarjoavia yrityksiä ja eivätkä saa tarjouksia lähituotteista, lisäksi tuotteiden epätasainen tarjonta on haasteena.

4.6.2 Kotimaisuus

Ylen tutkimuksen (Ronkainen 2015-04-05) mukaan kouluruuan kotimaisuusaste kertoo, että kustannustehokkuus ei takaa mahdollisuutta kotimaisten raaka-aineiden käytölle. Kuopiossa yli puolet raaka-aineista tulee ulkomailta ja kala on kokonaan tuontitavaraa. Kiuruvedellä ei kerrottu ulkomaisen raaka-aineen osuutta, mutta lähituottajilta tulee liki kolmannes kouluruokaan käytettävistä raaka-aineista. Kiuruvedellä pelkästään lähituotteita käytetään prosentuaalisesti yhtä suuri osuus, kuin Kuopiossa kotimaisia raaka-aineita. Kilpailutusjärjestelmä mahdollistaa lähituottajien osallistumisen kilpailutuksiin. Sopimukset eivät estä lähituotteiden ostamista, mutta toimitusvarmuus ja jalostusaste vaativat edelleen kehittämistä.

Pielaveden ja Kiuruveden ruokapalveluiden ja Servica Oy:n lähiruokahankintojen tarkastelu vahvistaa aikaisempien tutkimusten tuloksia yleisimmin käytetyistä lähiruokatuotteista. Säännöllisesti lähiruokaa käyttävät kunnat, käyttää suurkeittiöissä lähiperunaa ja – juureksia, sekä lähialueen vihanneksia

ja muita tuotteita. Satunnaisesti lähiruokaa käyttävissä kunnissa lähiruokaa käytetään kaikissa tuoteryhmissä, mutta enemmän epäsäännöllisesti. Lähiruuan käyttöä kokeilevissa kunnissa lähiruuan käyttö oli vähäisintä kaikissa tuoteryhmissä. Lähiruuan käyttö on lähinnä täydentävää, eikä lähiruokaa käytetty kaikissa tuoteryhmissä. Ryhmittely perustuu aikaisempien tutkimusten perusteella tuoteryhmiin, peruna ja juurekset, vihannekset, marjat, liha- ja lihatuotteet, leipä ja leipomotuotteet sekä maito ja maitotuotteet. Aikaisempien tutkimusten mukainen jaottelu lähiruuan käyttöasteesta pitänee paikkaansa tässäkin tutkimuksessa. Tuloksista käy ilmi, että tarkastelun kohteena olevissa ruokapalveluissa lähiruuan käyttöasteesta on suuria eroja.

Kiuruvesi kuuluu säännöllisesti lähiruokaa käyttävien kuntien ryhmään, käyttäen lähiruokaa kaikista tuoteryhmistä. Poikkeuksena on maito ja maitotuotteet, jotka toimittaa sopimusmeijeri. Lähituotteiden käytön jatkumisen eteen ja uusien mahdollisuuksien löytämiseksi tehdään yhteistyötä paikallisten yritysten kanssa. Servica Oy kuulune satunnaisesti lähiruokaa käyttävien ryhmään, mutta ei ainoastaan lähituotteiden tavanomaisia tuotteita kalliimman hinnan, vaan myös saatavuuden vuoksi. Lähituotteena maitoa ja maitotuotteita ei myöskään Servica Oy käytä, vaan ne tulee sopimusmeijeristä. Lähituotteiden käytölle yritetään aktiivisesti etsiä uusia mahdollisuuksia yritysyritysteistyön kautta.

Pielavesi kuuluu lähiruuan käyttöä kokeilevien kuntien joukkoon. Käytössä on täydentävänä tuotteena paikkakunnan leipää ja satunnaisesti järvikalaa. Tuotteiden hintaan, laatuun, tarjontaan ja saatavuuteen liittyvät tekijät koettiin merkittävämmiksi käytön esteeksi. Tilannetta parantaa hieman koululaisten marjatempauksen ja metsäretken marjasaaliit. Mikäli lähituotteen käsite laajennetaan koskemaan myös naapurikunnassa tuotettu elintarvikkeita, muuttuu tilanne hieman paremmaksi. Maaningalla tuotettu peruna ja Siilinjärven sipuli ovat jatkuvassa käytössä, myös Kiuruvetisiä järvikalatuotteita hankitaan säännöllisesti. Pielaveden ruokapalvelupäällikkö on tehnyt kunnanjohtajan pyynnöstä koosteen vuoden 2017 elintarvikeostojen kotimaisuudesta (Pielaveden kunta. Tuloste, Vuosi 2017). Tuloste ei kerro elintarvikkeiden alkuperästä ja ostetusta määrästä todellista tietoa. Määrät ovat myyntiyksiköitä (kg, ME, kpl, litra, pkt, tlk), joten tuoteryhmiä ei voi verrata keskenään. Esimerkiksi einesten käyttöä, suhteessa lihan ostoon ei voi verrata. Eینesten osalta kotimaisuusaste on tulosteen mukaan 100%. Kotimaisuudesta kertova luku on vain suuntaa antava. Tuotteissa on voitu käyttää ulkomailta peräisin olevia raaka-aineita, kuten lihaa, kalaa, jauhoja, hedelmiä ja marjoja. Tukkutoimittajan myymässä eines pyttipannussa peruna on belgialaista ja tuote on valmistettu Alankomaissa (Kespro 2018-11-16).

Kotimaisia hedelmiä ei Pielavedellä ole käytetty lainkaan, eli kotimaisia omenoita ei ole ruokapalvelussa tarjottu syksyllä 2017. Juomien kotimaisuusaste osoittaa, että vain kuudesosa tarjotusta juomasta on kotimaista. Kahvi ja tee ovat ulkomaisia, mutta myös kasviperäiset juomat, virvoitusjuomat ja mehut on suureksi osaksi valmistettu ulkomailla. Kalasta viidennes on kotimaista. Kasviksista kotimaisia on yhdeksänkymmentä prosenttia. Kuivatuuotteiden osalta vajaa neljännes on kotimaista alkuperää. Maidon ja leivän kotimaisuusaste on 100%. Gluteeniton leipä on yleensä ainakin osittain ulkomaisesta viljasta tehty. Liha on liki täysin kotimaista. Pakasteista, eli marjat ja kasvikset, kotimaisia on vain hieman yli puolet. Maidottomat tuotteet ja säilykkeet ovat kokonaan ulkomaisia.

Suolakurkut, pikkelssit ja punajuuret ovat ulkomaista alkuperää. Käytetystä rasvasta vajaa kolmannes on kotimaista. (Pielaveden kunta. Tuloste, Vuosi 2017.)

4.6.3 Aromi-tuotannonohjausjärjestelmä

Materiaaliin tutustuessa esiin nousi Tiina Soinisen (2017) opinnäytetyö, jossa pohdittiin Servica Oy:n tuotannonohjausjärjestelmän toimintaa. Tutkimuksesta käy ilmi, miten monipuolisesti ohjelmaa pystytään hyödyntämään, kun siihen on tarvittava osaaminen. Yhtenäiset toimintatavat, toiminnan kehittäminen ja prosessin hallinta läpi koko organisaation tuo varmuuden ja jatkuvuuden. Servica Oy ja Pielaveden ruokapalvelu ovat kokoluokiltaan ja toiminnaltaan hyvin erilaiset yksiköt. Soinisen kuvaama tuotannonohjausjärjestelmän (Aromi) käyttö kertoo kuinka tärkeää järjestelmän ylläpito, käyttö ja koulutus on, ja miten se jakautuu isossa organisaatiossa. Lisäksi huomionarvoista on se järjestelmällisyys, kuinka asiaa on viety eteenpäin. Ruokapalveluiden suunnittelu vastaa ruokatuo-
tannon ravitsemislaadusta ja raaka-ainehallinnasta kaikille Servica Oy:n keittiöille. Ruokapalvelujen raaka-ainehankintaan kuuluu tuotekehitys, eli reseptien kehitys ja vakiointi tuotemuutoksineen. Ruokapalvelujen suunnittelu vastaa myös ruokapalveluhenkilöstön koulutuksista, opastaa eri tuotantomenetelmien käyttöönotossa sekä ohjauksesta tuotannonohjausjärjestelmän käytössä. Pielaveden ruokapalvelussa tätä osa-aluetta hallinnoi ruokapalvelupäällikkö. Servica Oy:ssä ongelmia aiheuttavat toimitusvirheet. Pielavedellä puolestaan tilausvirheet ovat suurin ongelma, sen lisäksi toimittajien toimituspuutteet aiheuttavat hankaluuksia ja tehottomuutta tuotannossa. Erona ison ja pienen organisaation välillä ovat resurssit osaamisen ja toiminnan kehittämiseen. Isossa organisaatiossa tuot-
teistaminen, kehittäminen ja vakiointi ovat edellytys toiminnalle.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kehittämistyön tavoitteena oli perehtyä lähiruuan, ja nimenomaan Pielavedellä tuotetun ruuan käytön lisäämisen mahdollisuuksiin Pielaveden kunnan ruokapalveluissa ja tuottaa ehdotus lähiruokahankinnan toteutuksesta. Hankintaprosessin puutteeksi havaittiin, että kunnassa ei ole tehty lähiruokahankintaan liittyvää päätöstä. Päätäjien vastuulla on tehdä elintarvikkeita koskevat linjanvedot kunnallisissa ruokapalveluissa. Lähiruokahankinnan lähtökohtana on tahto paikallisen ruuan käyttöön. Kehittämisen kohteiksi havaittiin myös resurssien puute ja digitalisaation aiheuttamat haasteet ruokapalveluissa. Lähiruuan käytön lisäämiselle ei havaittu olevan estettä hankintalaissa, hankintayhteistyössä, hankintasopimuksissa tai kunnan hankintaohjeissa. Hankintasopimuksissa on kirjattu ehtoja, joiden puitteissa esimerkiksi sesonkituotteiden hankkiminen on mahdollista. Pielaveden kunnalla on 30.10.2017 päivätty hankintaohje, jossa on selkeästi määritelty hankintavaltuudet ja vastuhenkilöt. Mahdollisuutena lähiruuan käytön lisäämiselle, nähdään ruokapalvelutoiminnan koko. Yhden tuotantokeittiön mallissa lähituotteiden käyttöön, tilauksiin ja logistiikkaan liittyvät haasteet ovat voitettavissa.

5.1 Toimenpide-ehdotus lähiruoka hankinnan toteuttamiseksi

Lähiruuan käytöstä tehdään valtuustoaloite. Valtuuston päätös lähiruuan käytöstä kirjataan kuntastrategiaan, sekä palvelu- ja hankintasuunnitelmien linjauksiin. Linjausten toteutumista seurataan. Kunnan ruokapalvelujen strategiaan kirjataan, että hankinnoissa tulee ottaa huomioon kunnanvaltuuston strategiassa linjaamat lähiruuan käyttöön liittyvät tavoitteet.

Lähiruokahankinnan suunnittelu ja valmistelu aloitetaan etsimällä paikkakunnan lähiruuan toimittajia Pielaveden kunnan internet-sivuilla ja paikallislehdessä julkaistavilla ilmoituksilla.

Yhteistyön ja verkostoitumisen kautta tutustutaan oman alueen tuotantosuuntiin. Viritetään aktiivinen yhteistyö neuvontajärjestöjen, kunnassa toimivien elinkeino- ja hankinta-asiamiehien, maataloustuottajien yhdyshenkilöiden ja neuvojen kanssa. Paikalliset tuottajat, yrittäjät, ruokapalvelut ja hankintatoimi kutsutaan keskustelemaan ja tutustumaan aiheeseen hyvissä ajoin ennen hankinnan kilpailutusta. Yhteistyössä järjestetään koulutusta, työpajoja ja ideariihiä osaamistarpeiden ja tuotekehityksen tiimoilta.

Toiminnan suunnittelun avulla kartoitetaan toimintaa ja kerrotaan mitä lähituotteita halutaan käyttää kahden vuoden päästä. Selvitetään, mitkä hankinnat alittavat ja mitkä hankinnat ylittävät kansallisen kynnysarvon 60 000 €.

Ruokalistasuunnittelussa huomioidaan luonnontuotteet, sienet, riista ja lähistöltä saatavat tuotteet.

Pilkotaan tarjouspyynnöt lähiruokahankintojen mahdollistamiseksi. Osatarjoukset hyväksymällä parannetaan pk-yritysten mahdollisuuksia tarjoamiseen.

Hankinnat toteutetaan kunnan määrittelemien hankintavaltuutuksien puitteissa ja/ tai kilpailutetaan omana työnä tai toteutetaan pienhankintana.

Ostetaan suoraostona paikkakunnalla kasvaneita marjoja, sieniä ja villiyrtejä.

Parannetaan tiedonkulkua eri toimijoiden välillä. Innostetaan yrityksiä keskinäiseen yhteistyöhön ja esittelemään tuotteitaan ruokapalveluille ja tukkuliikkeille.

Kunnan kokous- ja tilaustarjoiluissa huomioidaan lähiruoka ja samalla tuoda esiin kunnan strategisia valintoja.

Tiedotetaan kuntalaisille aktiivisesti lähiruuan käytöstä.

6 POHDINTA

Pielaveden ruokapalveluissa on ollut vallalla käsitys, että omalta kylältä lähituotteita ei juuri ole saatavilla tai niitä ei ole jalostettu tarpeeksi pitkälle suurkeittiökäyttöön. Lisäksi on ollut olettamus, että tuotteiden hinta on niin korkea, ettei määrärahojen puitteissa näitä tuotteita voi jatkuvasti käyttää. Näiden käsitysten pohjalta tutkija lähti perehtymään lähiruuan käytön lisäämiseen Pielaveden kunnan ruokapalveluissa. Osa ennako-oletuksista kumoutui, kun tutkija otti yhteyttä paikallisiin elintarvikkeita tuottaviin yrityksiin. Suurkeittiökäyttöön soveltuvia tuotteita löytyi ja niitä oltiin valmiita kehittämään yhteistyössä ruokapalvelun kanssa. Yrityksiin ja tuotteisiin lähiruuan käytön lisääminen ei ensimmäiseksi kaadu, sillä halua ja intoa yhteistyöhön olisi löytynyt.

6.1 Kehittämistyön vertailua aikaisempiin tutkimuksiin

Aikaisempien tutkimusten mukaan yleisimpiä lähiruokatuotteita olivat marjat, omenat, kasvikset, peruna, juurekset sesonkihedelmät, sienet, leipomotuotteet, hiutaleet, kaurahiutaleet, hunaja, mehut, liha, lihajalosteet, siipikarja, järvikala, sianliha, lammas, poro ja pororouhe. Kiuruvedellä lähituotteena käytetään näitä kaikkia, pois lukien porotuotteet. Servica Oy käyttää lähituotteita liki kaikista ryhmistä mahdollisuuksien mukaan. Kalatuotteiden osalta selvitykset ovat käynnissä. Pielavedellä käytetään pieni määrä metsämarjoja, kalaa satunnaisesti ja leipää täydentävänä tuotteena.

Tutkimuksen tulokset ovat linjassa aiempiin tutkimuksiin. Lähiruuan käyttöä edistävät poliittiset päätökset, toimiva hankinta, hyvät välit paikallisiin yrittäjiin ja mahdollisuus hankkia lähituotteita EU-säädösten euromäärien mukaan. Hankintaan vaikuttavia tekijöitä ovat yrityksen strategia, ohjeet, hankintalaki, suunnittelu, sisäinen- ja ulkoinen vuoropuhelu, resurssien kohdentaminen, tarpeen määrittely ja sopimuskauden pituus. Nämä hankintaan vaikuttavat tekijät, voivat hankaloittaa tai mahdollistaa hankintaa.

Kehittämistutkimuksen johtopäätöksiä havaittiin, että Pielavedellä lähiruokahankintaan ei ole tehty päätöstä. Linjanveto kunnallisessa ruokapalvelussa ei siten tue paikallisen ruuan hankintaa, eikä velvoita paikallisia elintarvikkeita ostamaan. Myös resurssien puute ja digitalisaation aiheuttamat haasteet tulisi huomioida toiminnan kehittämisessä. Ruokapalveluiden tuotantokeittiöön on saatu toimivat hienot uudet tilat sekä koneet ja laitteet, mutta säilytykselle ja varastoinnille ei ole juuri tilaa. Tavaraa voidaan ottaa sisään vain vähän kerrallaan. Samaa tavaraa tilataan usein ja vain pieniä eriä. Mikäli lähituotteiden hankintaa lähdetään kehittämään, on paikallisilla tuottajilla oltava varastointitilat suuria tavaraeriä varten tai varastointia on kehitettävä ostajan puolelta. Muutos hankintaprosessissa vaatii panostusta ja riittävästi resursseja myös tilaajan puolelta. Mikäli kunta haluaa todella panostaa lähiruuan käytön lisäämiseen, hinta ei saa ratkaista. Kuten aikaisemmista tutkimuksista käy ilmi, työllisyyden parantuminen ja verotulojen kasvu sekä imago vaikutukset koettiin tärkeiksi. Mahdollinen määrärahojen korostustarve elintarvikehankinnoissa tai henkilöstöresursseissa maksaa itsensä takaisin monin verroin pitkässä juoksussa.

Montgomeryn (2012, 107) esittämä strategiaympyrä kuvaa hyvin myös ruokapalvelun toimintaa. Keskiössä on toiminnan tarkoitus, eli maistuvan, terveellisen ja turvallisen aterian tarjoaminen. Kaikki mitä on keskiön ympärillä, on tärkeää ja niistä työ koostuu. Ruokapalvelun toiminnassa ja elintarvikehankinnoissa noudatetaan monia lakeja, suosituksia ja ohjeita. Toimintaa ohjaavat myös tarjonta, määrärahat, osaaminen ja henkilöstöresurssit. Pielavedellä säästöjä on haettu jopa niin kovasti, että asiakas ja työntekijät ovat jääneet osin taka-alalle. Tutkimus- ja tuotekehitys eivät ole saaneet jalansijaa keittiötyössä. Lähiruokaa ei kenties ole kyetty huomioimaan tarpeeksi päätöksenteossa ja toiminnassa, kun on suunnattu kohti valittua toimintatapaa. Tuote- ja palveluinnovaatioilla on haettu tehokkaampaa sekä edullisempaa ruokapalvelutoimintaa. Ruokapalveluissa on ollut henkilöstöresursseja niukasti suunnattavissa paikallisen ruuan hankintaan ja siitä mahdollisesti koituvaan lisätyömäärään. Arki-tietoon perustuvaa oletus on, että tuotannonohjausjärjestelmän ruokalistassa on kaikki kohdallaan, kun se on käyty läpi kolme kertaa. Tuotantoruoakalistojen kuntoon saattaminen ei siis ole aivan vaivatonta, aikaa menee 18 viikkoa.

Lähiruokaan on panostettu vuoden 2010 tienoilla kovasti, ja sen jälkeen tutkimuksia ja hankkeita on ollut vähemmän. Toisaalta pitkä aikajänne antaa vertailukohdan siitä, miten asiat ovat lähiruuan käytön lisäämiseksi edenneet. Kiuruveden ruokapalvelusta on olemassa runsaasti materiaalia, joiden perusteella on pystynyt perehtymään kaupungin käytäntöihin. Lähi- ja luomuruuan eteen on tehty paljon, lähtien päättäjistä ja toteutuakseen ruokapalvelun työntekijöiden työssä, unohtamatta paikallisia yrityksiä. Samalla on voinut havaita, kuinka valtava työ Kiuruveden ruokapalvelun julkisuuskuvan eteen on tehty. Kynttilää ei ole pistetty vakan alle, vaan on annettu kuulua ja näkyä kun siihen on ollut aihetta. Ja Kiuruvedellä aihetta on. Ruokapalvelu näkyy jokaisessa Kiuruveden paikallislehdessä vähintään koulujen ja ateriapalveluiden ruokalistojen muodossa. Toiminta on julkista ja läpinäkyvää. Lehtijutut Kiuruveden ruokapalveluista ovat yleensä positiivisia. Lehden myötä Kiuruveden ruokapalvelun toiminta on osa ihmisten arkea ja mukana jokaisen päivässä.

6.2 Kehittämistyön arviointia

Ojasalo ym. (2014, 33, 46 - 48) pohtivat kehittämistyön onnistumisen arviointiin tarvittavan selkeitä mittareita, joiden avulla tuloksia voidaan myöhemmin arvioida. Mittarit määräytyvät kehittämistehtävän mukaan. Arvioinnissa tarkastellaan kehitystyön suunnittelua, tavoitteiden asettamista ja niiden saavuttamista, käytettyjä menetelmiä, toiminnan johdonmukaisuutta, toiminnan vuorovaikutteisuuksia ja sitoutumista. Kehittämistyön tavoitteiden saavuttamista voidaan arvioida seuraavien kysymysten avulla. Kuinka hyvin kehittämistyön tavoitteet ja asetettu kehittämistehtävä saavutettiin? Mitä vaikutuksia saatiin aikaan? Johtuvatko muutokset tehdystä kehittämistyöstä? Mitkä kehittämistyöhön liittyvistä toiminnoista vaikuttivat eniten tavoitteiden saavuttamiseen? Saavutettiinko kehittämistyössä tavoitteet järkevin kustannuksin? Ovatko kehittämistyön tulokset valmiita levitettäväksi?

Tässä kehittämistehtävässä mittariksi voitaneen asettaa uuden tiedon saanti lähiruuan käytön esteistä ja mahdollisuuksista. Loppuarviointi osoittaa miten kehittämistyössä onnistuttiin. Kehittämistyön tarkoitus oli tuottaa tietoa yhteisölle, jolla on kosketuspintaa ruokapalveluiden kanssa. Kehittämistyössä raportoidaan koko prosessin ajan, loppuraportin ja suullisen esittämisen keinoin voidaan työ-

paikalla olevaa hiljaista tietoa sekä käytännön työelämä tietoa tuoda myös päättäjille ja yhteistyökumppaneille. Opinnäytetyönohjaajalle työn edistymistä on raportoitu tiedonpyyntöjen yhteydessä sähköpostilla, haastattelun ohessa ja hän on saanut työn luettavaksi ja kommentoitavaksi ennen opinnäytetyöseminaarissa tehtävää kehittämistyön esittelyä. Toimeksiantajan päätettävissä on, miten raportin tulokset lopulta jaetaan. Mahdolliset kustannukset toimeksiantajalle tulevat menetettyinä työaikana. Tiedonhaun avustamiseen ja opinnäytetyön ohjaamiseen käytetty työaika lienevät jääneet kohtuulliseksi.

6.3 Kehittämistyön luotettavuus ja siirrettävyys

Salminen (2013, 9 - 11) erottaa tutkimuksen tutkimuksellisesta kehittämistyöstä ja projektityöstä. Tutkimus etenee tieteenalansa sääntöjä ja vaatimuksia noudattaen. Tutkimuksen tekijän on hallittava menetelmät, säännöt, työtavat sekä monipuolisesti tietoa. Tutkimuksen vaatimukset ovat samoja kaikille, tieto on yhteistä, tutkimus on läpinäkyvää ja puolueetonta. Projektityössä työnkulku on samankaltainen, kun tutkimuksessakin. Erona voidaan pitää sitä, että käsitteiden ja loppuraportin ei tarvitse linkittyä kirjallisuuteen. Ojasalo ym. (2014, 19, 48 - 49) toteavat että tutkimuksellinen kehittämistyö voi lähteä liikkeelle muutoksista tai erilaisista kehittämistarpeista. Kehittämistyö on inhimillistä toimintaa, jolloin kehittämistyössä toimivien vajavaisuudet ja rajoitteet ovat myös kehittämistyön puutteita. Jokaisen osallistujan on tiedettävä merkityksensä kehittämisessä ja pystyttävä tekemään järjestyviä arviointoja. Kehittämistutkimuksen tekeminen työyhteisössä asettaa henkilöstölle oletuksen siitä, että he osallistuvat toimintojen kehittämiseen.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan käsitteillä reabiliateetti (mittauksen luotettavuus) ja valideetti (mittauksen tarkkuus). Tutkimustulosten luotettavuutta voidaan parantaa käyttämällä useita eri menetelmiä (Ojasalo ym. 2014, 105). Triangulaatio tarkoittaa laadullisen ja määrällisen tutkimustavan, teorioiden, analyysimenetelmien, tutkijoiden tai aineistonkeruumenetelmien yhdistämistä. Tällä tavoin pyritään tutkimuksen tulosten yhdenmukaisuuteen sekä yhdistämään menetelmien parhaat puolet. Yleisesti hyväksytty toimintatapa ohjaa tutkimuksen tekoa. Silti laadullisen aineiston tulokinnalle ei ole selkeitä sovittuja tekniikoita ja vaiheita. Jokainen laadullinen tutkimus on ainutlaatuinen. Tutkijan taidot, ja näkemys ohjaavat valintoja ja prosesseja. (Patton 2002, 66 - 71, 371 - 372.)

Toikko ja Rantanen (2009, 46) kirjoittavat praktisesta eli vastavuoroisesta lähestymistavasta. Sen mukaan tutkija ja kohderyhmä määrittelevät yhdessä ongelmat ja toimintatavat ongelmien ratkaisemiseksi. Eriksson ja Koistinen (2005, 50) kirjoittavat tutkimuksen arviointikriteereistä. Tutkimuskysymyksen olisi oltava jollaintapaa merkittävä sekä kiinnostava. Tutkimuskysymys voi olla teoreettisesti tai käsitteellisesti tärkeä sekä vaikuttava tutkimukseen osallistuvien käytännön elämän kannalta. Tutkijan mielestä tutkimuskysymykset toivat tärkeää tietoa lähiruuan käytön lisäämiseksi. Mikäli asia etenee, tulee kehittämistyöstä olemaan hyötyä tutkimukseen osallistuvien kannalta, kestävän kehityksen näkökulmasta ja taloudellisesti. Poliittinen näkökulma on myös olemassa.

Kehittämistutkimuksen hyödynnettävyys on hyvä, mikäli edes vähän nykyistä suurempi osa Pielaveden kunnan elintarvikeostoihin käyttämästä määrärahasta saadaan jäämään lähialueelle. Yrittäjiä

voidaan tukea ja työllistää käyttämällä paikallisia tuotteita. Omalle kylälle tai lähialueelle jääneet eurot tuovat työtä ja hyvinvointia sekä antavat uskoa ja luottoa siihen, että maaseudulla voi edelleen ansaita elantonsa elintarvikkeita tuottamalla. Ympäristönäkökulmasta lähiruokatuotantoa suosimalla, pystymme pienentämään jättämämme hiilijalanjälkeä. Tutkimuksen tärkeimpänä ja kenties ainoana tuloksena voi todeta, että ensisijaisesti tarvitaan päätös lähiruuan käytöstä. Hankintaosaaminen ja riittävät resurssit ovat lähiruuan käytön lisäämisen onnistumisen näkökulmasta tärkeitä. Tarvitaan vielä lujaa uskoa ja vakaita päätöksiä, että paikkakunnalla tuotettuja elintarvikkeita tai muita palveluita saadaan käyttöön nykyistä enemmän. Paikallisten elintarvikkeiden ja yrittäjien etsiminen on parhaillaan käynnissä kesän ajaksi avattavan Pop up- kaupan perustamiseksi. Kunta on toiminut aktiivisesti hankkeen edistämiseksi. Vaikka Pielaveden kunnan lähiruuan käytön lisääminen ja kesäinen Pop up kauppa ovat erillisiä asioita, toimijat ovat samoja. Nyt olisi tuhannen taalan paikka saada elintarvikkeiden tuottajat ja kunnan lähiruuan tarve kohtaamaan

Tutkijalla on kokemusta julkisen sekä yksityisen puolen elintarvikehankinnoista. Julkisella puolella hankinnat rahoitetaan myönnettyillä määrärahoilla ja työn tulos perustuu tehtyihin suoritteisiin. Tutkija on työsuhteessa toimeksiantajaan tehnyt sopimushankintoja, suoraan hankintoja ja pienten hankintojen tarjouspyyntöjä, mutta ei ole osallistunut kilpailutusten järjestämiseen. Tutkija on perehtynyt hankintaprosessiin aiemmassa koulutuksessa ja tutkimusten kautta, mutta ei ole saanut työnantajan järjestämää hankintakoulutusta. Perehdytyksessä neuvona oli, että kun ruokalistaa noudattaa, rahat riittävät. Koulutusta Aromi-tuotannon ohjausjärjestelmän käyttöön oli CGI:llä Kuopiossa kahtena päivänä, jolloin tutkijalla ei ollut käytettävissä toimivia salasanoja eikä käyttöoikeutta. Opastus ohjelman käyttöön tapahtui käytännön työn ohessa ravitsemispäällikön toimesta. Tutkija uskoi saaneensa riittävästi tietoa hankintaprosessin tilasta haastattelun, tutkimustiedon, oman kokemuksen sekä tarjoajan kanssa käydyn keskustelun kautta.

Tutkijan roolissa eteen on tullut hyviä keskusteluja ja yllättäviä näkökulmia, joita ei aiemmin ole osannut huomioida. Teoriaan ja tutkimuksiin perehtyminen on vahvistanut ilmiön ymmärtämistä. Tutkimuksen lopputulos on tutkijan omakohtainen näkemys valitusta aiheesta. Tutkimus ja tutkija ovat erilaisten arviointien ja vaatimusten kohteena. Tutkimusta ohjaa toimeksiantaja, joka haluaa lopputuloksen, jolla on merkitystä. Toisaalta tutkimusta ohjaa Savonia ammattikorkeakoulu, joka haluaa laajempaa merkitystä sisältävän laadukkaan opinnäytetyön. Tutkija puolestaan haluaa saattaa ylemmän korkeakoulututkinnon opinnot loppuun. Näiden kolmen osapuolen vaatimukset ja odotukset ovat toimineet opinnäytetyön kannustimena, lisäten tutkimuksen validiteettia.

Haastatteluissa haastateltavien on annettu kertoa heille tärkeistä seikoista, mutta toisaalta haastattelut on tehty haastattelijan ohjaamana ja motivoimana. Opinnäytetyön tekemisen vaiheet tulee dokumentoida. Tämä auttaa kokonaisuuden hallinnassa ja asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa sekä työn luotettavuuden arvioinnissa. Tutkija on kertonut tutkimusaineiston keräämisestä mahdollisimman tarkkaan, jotta lukijan on mahdollista seurata tutkimuksen etenemistä ja johtopäätösten tekemistä. Raportissa on esitelty tulokset ja johtopäätökset. Tutkimus perustuu pitkälti internetistä saatavaan julkiseen aineistoon ja tutkimuksen kulku on kerrottu tarkoin. Tämä mahdollistaa tutki-

muksen siirrettävyyden, jolloin tutkimus on mahdollista toteuttaa toisen kerran ja saavuttaa sama lopputulos.

6.4 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkijan omaan tutkimustyöhön liittyen tutkimuksen eteneminen ja johtopäätökset ovat jatkumo. Työntekijänä voi asioiden kulkuun vaikuttaa paljon, mutta kuitenkin rajallisesti. Työ tehdään persoonana, mutta puitteet tarjoaa työnantaja. Tutkimuksen aikana sai näkemyksen siihen, mitä merkitsee toiminnan läpinäkyvyys. Toisaalla asioita on helppo päästä tutkimaan, kun taas toisaalla sulkeudutaan omaan kuplaan. Ajatuksena oli, että opinnäytetyön myötä on mahdollisuus tehdä työnantajalle vielä viimeinen työ ruokapalveluiden kehittämisen hyväksi. Tutkijan rooliin asettuminen vaati asettumista keittiötyöstä ulkopuoliseksi, mutta työssä piti käyttää hyväksi myös pitkää kokemusta ruokapalvelualla. Valinnat näkyvät kehittämistyön näkökulmissa, esimerkiksi elintarvikehankintojen ohjauksen korostamisessa. Opinnäytetyöprosessin aikana tulee pohtia oman asiantuntijuuden kehittymistä, mutta prosessi kehitti myös sinnikkyyttä. Tutkimusmateriaalin löytäminen aiheutti haasteita ja pohdintaa. Tutkimukseen ei ollut käytettävissä ajantasaista tietoa toimeksiantajan elintarvikehankinnoista. Koska seinä näytti nousseen vastaan, mielessä kävi myös aiheen vaihto. Teoriaan tutustumisen myötä aihe alkoi kuitenkin kiinnostaa laajemmin. Mikäli tietoja toimittajista ja tilauksista olisi ollut käytettävissä, olisi tutkimustulos olisi kenties ollut laadukkaampi ja palvelut toimeksiantajan tarpeita paremmin. Kehittämistyön näkökulma olisi myös painottunut eri tavoin.

Vertailututkimuksen keinoin olisi ollut mielenkiintoista perehtyä lähituotteiden hankkimisen aiheuttamiin kustannuksiin. Hintavertailu tukusta ostettavien pakastemarjojen ja paikallisilta marjanviljelijöiltä ja -poimijoilta hankittavien marjojen kesken olisi voinut tuoda lähiruokahankinnan kehittämiseen tarpeellista tietoa. Mahdollisten jatkoselvitysten aiheeksi ehdotetaan vertailua lähituotteiden ja tavanomaisten tuotteiden hankkimisen kustannuksista. Myös paikallisten tuottajien ja elintarvikkeita jalostavien yritysten perusteellisempi etsiminen jäävät mahdollisen jatkotutkimuksen selvitettäviksi. Servica Oy:llä oli tutkijan kyselyn aikoihin menossa organisaatiomuutos liittyen sote- ja maakuntauudistukseen. Pielavedellä tuotantokeittiö on nyt hyvässä kunnossa, jos yhtiöittäminen ei sittenkään tule ajankohtaiseksi, voi Servica Oy olla mahdollinen ruokapalveluiden toteuttaja jatkossa myös Pielavedellä. Jatkotutkimuksen aiheeksi sopisi selvitys, miten mahdollisessa palvelusopimuksessa huomioidaan lähi- tai luomuruoka tai sydänmerkkikriteerien toteutuminen.

Opinnäytetyössä on laaja teoreettinen viitekehys julkisista elintarvikehankinnoista ja siitä muodostui käytännönläheinen kehittämistyö. Opinnäytetyö voi toimia päättäjille, hankintoja toteuttaville ja tarjoajille silmiä avaavana, tai perehdyttävänä pakettina julkisiin elintarvikehankintoihin. Opinnäytetyötä voivat hyödyntää myös muut pienet hankintayksiköt, joilla on tarve kehittää lähiruokahankintoja ja hankintaprosessia. Opinnäytetyö voi avata lukijalle tuotantokeittiön prosessia ja tuoda uutta tietoa ruokapalveluiden hankinnoista.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- AITOJAMAKUJA.FI. [verkkoaineisto]. [Viitattu 2018-08-06]. Saatavissa: <http://www.aitojamakuja.fi/haku.php?lang=fin&sl=municipality&ng=all&target=professionals&rp=all&ri=0&ra=10&pg=all&municipality=203>
- ANTTILA, Aki 2017-06-13. Digitalisaatio vaatii toimivan infrastruktuurin [Verkkoaineisto]. [Viitattu 2017-12-12.] Saatavissa: <https://www.palta.fi/blogi/digitalisaatio-vaatii-toimivan-infrastruktuurin/>
- AROMI-TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄ. [Viitattu 2017-12-18.] Saatavissa: <https://www.cgi.fi/tuoteratkaisut/aromi>
- BELL, Alison. F., WALTON, Karen. L. ja TAPSELL, Linda. C. 2016. Easy to open? Exploring the 'openability' of hospital food and beverage packaging by older adults. Julkaisussa: *Appetite*. Volume 98, 1 March 2016, Pages 125–132. [Viitattu 2017-10-18]. Saatavissa: <http://www.sciencedirect.com.ezproxy.savonia.fi/science/article/pii/S0195666315301>
- BERG, Pekka, ELFVINGREN, Kalle, KEVÄTSALO, Jukka-Pekka, PATANA, Anne, PIHLAJAMAA, Jussi, PIHLAJAMAA, Matti, POSKELA, Jarno, VALIAUGA, Povilas, VANHARANTA, Outi ja VÄNSKÄ, Juha 2014. Johdatus uutta liiketoimintaa luovien innovaatioiden maailmaan. Apuvälineitä innovaatiotoiminnan kehittämiseen. Espoo: Tuotantotalouden laitos. [Viitattu 2017-12-12.] Saatavissa: <https://aalto.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/14386/isbn9789526036748.pdf?sequence=1&allowed=y136?via%3Dihub>
- BERGSTRÖM, K., SOLÉR, C., SHANAHAN, H. 2005. Professional food purchasers' practice in using environmental information. *British Food Journal*; Bradford Vol. 107, Iss. 4/5, (2005): 306-319. [Viitattu 2019-03-05]. Saatavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/docview/225134409/?pq-origsite=primo>
- CONTINENTAL FOODS FINLAND 2018. Kouluruoan vuosikymmenet 2018 [verkkoaineisto]. [Viitattu 2018-07-23]. Saatavissa: <https://www.parempaakouluruokaa.fi/kouluruokailu/kouluruoan-vuosikymmenet/>
- COSTA, A.I.A. and JONGEN. W.M.F 2006. New insights into consumer-led food product development. *Trends in Food Science & Technology* 17 (2006) 457-465. [Viitattu 2017-12-04] Saatavissa: https://moodle.savonia.fi/pluginfile.php/143019/mod_resource/content/1/Add_Costa_New_Insights.pdf
- ELINTARVIKKEIDEN HANKINTAOPAS 2017. Ekocentria [verkkoaineisto]. [Viitattu 2019-02-2]. Saatavissa: http://ekocentria.fi/resources/public//Aineistot/lahiruoka_hankintaopas2017ebook.pdf
- ERIKSSON, Päivi ja KOISTINEN, Katri 2005. Monenlainen tapaustutkimus. [Viitattu 31.10.2017]. Saatavissa: https://moodle.savonia.fi/pluginfile.php/137680/mod_resource/content/2/2005_04_verkkojulkaisu_tapaustutkimus.pdf
- EVIRA 2017. [verkkoaineisto]. [Viitattu 2018-07-26]. Saatavissa: <https://www.evira.fi/elintarvikkeet/terveytta-edistava-ruokavalio/kestavat-ruokavalinnat/>
- FREDMAN 2018. [verkkoaineisto]. [Viitattu 2018-08-22]. Saatavissa: <https://fredmangroup.com/tarinat/sodankylan-kunnan-ruokapalvelut/>

- HAKUOPAS. Koulumaitotuki ja kouluhedelmätuki 2017–2018. Maaseutuvirasto. 2018-05-04. [verkkoaineisto]. [Viitattu 2018-07-25]. Saatavissa: <http://www.mavi.fi/fi/oppaat-ja-lomakkeet/kunta-koulu-paivakoti/Documents/Koulujakelutuen%20hakuopas%202017-2018.pdf>
- HANKINNAT RUOKAPALVELUISSA 2018-04-04 -2018-06-01. [Sähköpostikeskustelu Ont-ohjaajan kanssa]. Saatavissa: Pielavesi Katja Pääkön kokoelmat.
- HILTUNEN, Elina 2017. Mitä tulevaisuuden asiakas haluaa. Trendit ja ilmiöt. Jyväskylä: Docendo Oy.
- HILTUNEN, Elina.2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Talentum.
- HILMA. Julkiset hankinnat. [Viitattu 2018-08-24]. Saatavissa: <https://www.hankintailmoitukset.fi/fi/>
- INNO-VOINTI. Viitekehys: Kaksi lähestymistapaa. [Viitattu 2017-12-12.] Saatavissa: <http://www.inno-vointi.fi/fi/innovoinnin-periaatteet/viitekehys-kaksi-lahestymistapaa>
- ISONIEMI, Merja, MÄKELÄ, Johanna, ARVOLA, Anne, FORSMAN- HUGG, Sari, LAMPILA, Piritta, PAA-NANEN, Jaana ja ROININEN, Katariina 2006. Kuluttajien ja kunnallisten päättäjien näkemyksiä lähi- ja luomuruoasta. Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisuja 1: 2006. [verkkoaineisto]. [Viitattu 2018-08-06]. Saatavissa: <https://core.ac.uk/download/pdf/33732419.pdf>
- KANGASNIEMI, Mari ja ANDERSSON, Cristina 2016. Enemmän inhimillistä hoivaa. Robottien avulla voitaisiin jo nyt tehdä viidennes sairaanhoitajien ja lähihoitajien töistä. Raportissa: Robotit töihin. Koneet tulivat -mitä tapahtuu työpaikoilla. EVA, 2/2016, 40–41, 46, 71. [Viitattu 2017-09-27]. Saatavissa: https://moodle.savonia.fi/pluginfile.php/39795/mod_resource/content/1/robotit.pdf
- KARHULAN TILA. KARHUNEN, Tuomo. Pielavesi
- KAUHANEN, Antti 2016. Uusi työnjako. Viisi syytä miksi robotisoituminen ei johda työn loppumiseen. Raportissa: Robotit töihin. Koneet tulivat -mitä tapahtuu työpaikoilla. EVA, 2/2016, 11–17, 19–20, 24. [Viitattu 2017-09-27]. Saatavissa: https://moodle.savonia.fi/pluginfile.php/39795/mod_resource/content/1/robotit.pdf
- KAUPPALEHTI. [Viitattu 2018-02-22]. Saatavissa: <https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/polvijarven+herkku+oy/22898595>
- KAUPPALEHTI. Yrityshaku. [Viitattu 2017-11-27] Saatavissa: <https://www.kauppalehti.fi/yritykset/paikkakunnittain/pielavesi/toimialat>
- KERZNER, Harold 2013. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. 11th ed. Hoboken: Wiley. [Viitattu 2017-12-12.] Saatavissa: <https://www.dawsonera.com/readonline/9781118418550>
- KESPRO. [Viitattu 2018-11-16]. Saatavissa: <https://www.k-ruoka.fi/kauppa/tuote/menu-pyttipannu-25kg-pa-6410405131096>
- KILVENSALMI, T. 2018–28-03. Kouluruokaan kaivataan lisää makua. Kiuruvesi. [Viitattu 2018-03-30.] Saatavissa: <http://www.kiuruvesilehti.fi/uutiset/965/>
- KIURUVEDEN KAUPUNGIN TALOUSARVIO 2018 [verkkoaineisto]. [Viitattu 2018-11-17]. Saatavissa: <https://www.kiuruvesi.fi/loader.aspx?id=4bcb7fe2-30fa-4fe5-8d2b-e5f0b8a51be9>
- KIURUVEDEN KAUPUNKI. Tilinpäätös ja toimintakertomus vuodelta 2017. Kaupunginhallitus 26.3.2018. Kaupunginvaltuusto 18.6.2018 [verkkoaineisto]. [Viitattu 2018-11-22]. Saatavissa: <https://www.kiuruvesi.fi/loader.aspx?id=709ad1e1-62c1-4856-ad8d-81e4fab3f071>
- KIURUVESI 2017-02-03. Kiuruvesi sai kiitosta ruokahankinnoistaan [verkkoaineisto]. [Viitattu 2018-05-11]. Saatavissa: <http://www.kiuruvesilehti.fi/uutiset/773/>

- KIURUVESI [verkkoaineisto]. [Viitattu 2018-11-22]. Saatavissa: <https://www.kiuruvesi.fi/Suomeksi/Palvelut/Ruokapalvelut/Lahi--ja-luomuruoka/Lisatietoa-lahi--ja-luomuruoasta>
- KIURUVESI [verkkoaineisto]. [Viitattu 2018-11-22]. Saatavissa: <https://www.kiuruvesi.fi/Suomeksi/Palvelut/Ruokapalvelut/Lahi--ja-luomuruoka>
- KRÖGER, Vilma 2017-09-28. Henkilöstökirje [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Katja Pääkkö. [Tulostettu 2017-09-28].
- KUNTARUOKAILUN ASIANTUNTIJAT 2018. Laitosruokailun historiaa Suomessa [verkkoaineisto]. [Viitattu 2018-07-23]. Saatavissa: <http://kuntaruokailunasiantuntijat.fi/uutiset/laitosruokailun-historiaa/>
- KUNTASTRATEGIA 2017–2021. Pielavesi ponnistaa luonnostaan. [Viitattu 2017-12-12.] Saatavissa: <https://www.pielavesi.fi/loader.aspx?id=1ce89da5-1fb0-473b-9598-ce977ea91e30>
- KUOPION KAUPUNKI. [Viitattu 2019-01-07]. Saatavissa: <http://publish.kuopio.fi/kokous/2016353549-9-1.PDF>
- KURKI, Markku 2010. Pk-yrityksen tietotekniikkaa käytännönläheisesti. Helsinki: Kauppakamari.
- KYS. [Viitattu 2017-12-12.] Saatavissa: <https://www.psshp.fi/-/servica-oy-perustettiin-27-syyskuuta>
- LAITINEN, Helena 2018-11-29. Kysymyksiä lähiruusta [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Katja Pääkkö. [tulostettu 2018-12-02]. Sijainti Pielavesi: Tekijän kokoelmat.
- LINNEMANN, Anita. R., BENNER, Marco, VERKERK, Ruud. and van BOEKEL, Martinus, A. J. S. 2006. Consumer-driven food product development. Trends in Food Science & Technology 17 (2006) 184-190. [Viitattu 2017-12-04] Saatavissa: https://moodle.savonia.fi/pluginfile.php/143020/mod_resource/content/1/Add_LInnemann_Consumer-driven-food-product-development.pdf
- LISÄÄ LÄHIRUOKAA JULKISTEN KEITTIÖIDEN ASIKKAILLE. Lähis-opas. Maaliskuu 2017. NYT-Tuotekehitystä ja hankintaosaamista -hanke. Maa- ja metsätalousministeriö. [verkkoaineisto]. [Viitattu 2018-08-23]. Saatavissa: https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/lahiruokaopas2017_ebook.pdf
- LÄHIRUOKAA PELLOLTA PÖYDÄLLE. (Dno 97/2016). Sijainti: Pielavesi: Pielaveden kunnan arkisto.
- LÄHIRUOKAA TOTTA KAI! 2014. Maa- ja metsätalousministeriö. 2013-05-16. [verkkoaineisto]. [Viitattu 2018-02-19]. Saatavissa: <http://mmm.fi/documents/1410837/1890227/L%C3%A4hiruokaohjelmaFI.pdf/a30211ac-ff80-4722-984f-3fc26e5c1467>
- MAKSIMAINEN, Janne 2018-11-12. Ruokapalvelupäällikkö. [Haastattelu]. Pielavesi: Pielaveden kunta.
- MARJA AREENA OY. [Viitattu 2017-11-27] Saatavissa: https://www.facebook.com/pg/marjaareena/about/?ref=page_internal
- MMM 2016. Periaatepäätös julkisten elintarvike- ja ruokapalveluhankintojen vastuullisuudesta hyväksytty. Tiedote [verkkajulkaisu]. Maa- ja metsätalousministeriö 2016-06-29. [Viitattu 2018-04-05]. saatavissa: http://mmm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/periaatepaatos-julkisten-elintarvike-ja-ruokapalveluhankintojen-vastuullisuudesta-hyvakstyttiin
- MONTGOMERY, Cynthia A. 2012. Strategisti. Ole johtaja, jonka yrityksesi tarvitsee. Helsinki: Kauppakamari.
- MYLLÄRI JOUKO KOKKONEN. Pielavesi.

- OJASALO, Katri. MOILANEN, Teemu ja RITALAHTI, JARMO 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- PATTON, Michael Q. 2002. Qualitative Research and Evaluation Methods (3 ed.). Lontoo:Sage.
- PEKKALA, Elise ja POHJONEN, Mika 2014. Hankintojen kilpailuttaminen ja sopimusehdot. 6.painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- PEURA-KAPANEN, Liisa, JALLINOJA, Piia ja KAARAKAINEN, Minna. Acceptability of Convenience Food Among Older people. Julkaisussa: SAGE Open 2017, Vol.7 (1).
[Viitattu 2017-10-17]. Saatavissa: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2158244017698730>
- PIELAVEDEN KUNNAN HANKINTAOHJE. [verkkoaineisto]. [Viitattu 2018-10-31]. Saatavissa: <https://www.pielavesi.fi/loader.aspx?id=be56bf12-8b4a-4a63-b45f-9c83078b1d81>
- PIELAVEDEN KUNTA. Talousarvio 2018 ja taloussuunnitelma 2018-2021, Kunnanhallitus 27.11.2017. Kunnanvaltuusto 11.12.2017 [verkkoaineisto]. [Viitattu 2018-11-17]. Saatavissa: <https://www.pielavesi.fi/loader.aspx?id=e592fa16-2a76-4b10-8981-9a9b83588bac>
- PIELAVEDEN KUNTA. Tuloste. Vuosi 2017.12.11.2018
- PIELAVEDEN KUNTA. Ruokapalvelut. [Viitattu 2017-12-04] Saatavissa: <https://www.pielavesi.fi/Suomeksi/Palvelut/Julkinen-hallinto/Ruokapalvelut>
- PIELAVEDEN KUNTA STRATEGIA 2017–2021. [Viitattu] 2017-09-27. Saatavissa: <https://www.pielavesi.fi/loader.aspx?id=1ce89da5-1fb0-473b-9598-ce977ea91e30>
- PIELAVEDEN RUOKAPALVELU 12.11.2018. [Viitattu 2017-16-11] Saatavissa: <https://www.facebook.com/Pielaveden-ruokapalvelu-271971560126393/>
- PIELAVESI [verkkoaineisto]. [Viitattu 2018-11-17]. Saatavissa: <https://www.pielavesi.fi/loader.aspx?id=e592fa16-2a76-4b10-8981-9a9b83588bac>
- PIELAVESI [verkkoaineisto]. [Viitattu 2018-11-17]. Saatavissa: <https://www.pielavesi.fi/loader.aspx?id=e592fa16-2a76-4b10-8981-9a9b83588bac>
- PUUSTELLIN LEIPOMO Oy. Pielavesi
- RANTA Elina 2014. 0,75 euroa - sillä syntyy koululaisen ruoka. Taloussanomien Omapöytä [verkkoaineisto]. [Viitattu 2018-07-23]. Saatavissa: <https://www.is.fi/taloussanomien/omaraaha/art-2000001834350.html>
- RAVITSEMUKSELLA HYVINVOINTIA. Opas kuntapäätäjälle. Valtion ravitsemusneuvottelukunta yhteistyössä kuntaliiton kanssa 2012 [verkkoaineisto]. [Viitattu 2018-07-26]. Saatavissa: https://www.evira.fi/globalassets/vrn/pdf/ravitsemuksella_hyvinvointia_2.pdf,
- RAVITSEMUSHOITO. Suositus sairaaloihin, terveyskeskuksiin, palvelu- ja hoitokoteihin sekä kuntoutuskeskuksiin. Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2010. Edita [verkkoaineisto]. [Viitattu 2019-03-06]. Saatavissa: https://www.ruokavirasto.fi/globalassets/teemat/terveytta-edistava-ruokavalio/ravitsemus--ja-ruokasuositukset/ravitsemushoito_netti_2.painos.pdf
- RAVITSEMUS SUOSITUKSET. Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2017.
[Viitattu 2017-10-17]. Saatavissa: <https://www.evira.fi/elintarvikkeet/terveytta-edistava-ruokavalio/>
- REIME. Kaisa 2016. Selvitys julkisten ruokapalveluiden tarjonnasta. Raportti [verkojulkaisu]. Maa- ja metsätalousministeriö. 2016. [Viitattu 2018-08-24]. Saatavissa: <https://mmm.fi/documents/1410837/2191243/Selvitys+julkisten+ruokapalveluiden+tarjonnasta/7b8ed88d-4a77-48ee-bbb3-0e0927162c3e>

- REKO-LÄHIRUOKATOIMINTA. Aitojamakuja.fi. [Viitattu 2018-02-22]. Saatavissa: <http://www.aitojamakuja.fi/reko.php>
- REKO-lähiruokatoiminta Iisalmi. [Viitattu 2017-11-27] Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=pvjnzYB8RGs>
- RONKAINEN, Anna. 4.5.2015. Kouluruoka tulee entistä lähempää- kalakin voi silti olla sataprosenttista tuontitavaraa. YLE. [Viitattu 2019-01-04.] Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-7964150>
- RUOKAPALVELU. Viikkopalaveri. 2017-03-21. Muistio. Sijainti. Pielavesi: Tekijän tiedostot.
- RUOKATIETO 2018. [Viitattu 2018-09-06]. Saatavissa: <https://www.ruokatieto.fi/ruokakulttuuri/alueelliset-erot-ja-erikoisuudet/maakunnat/pohjois-savo>
- SAARELA, Anna-Maria 2017. Kuluttajälhtöinen tuotekehitys ja tutkimus liiketoiminnassa. [kurssimateriaali]. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu. Matkailu- ja ravitsemisala. [Viitattu 2017-12-04] Saatavissa: <https://moodle.savonia.fi/course/view.php?id=859&lang=fi#section-0>
- SAARELA, Anna-Maria 2017-11-24. Kuluttajälhtöinen tuotekehitys ja tutkimus liiketoiminnassa. [luento]. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu. Matkailu- ja ravitsemisala.
- SALMENKIVI. Sami ja NYMAN. Niko 2007. Yhteisöllinen media ja muuttuva markkinointi 2.0. Helsinki: Talentum Media Oy.
- SALMINEN, Kari 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. [Viitattu 31.10.2017]. Saatavissa: <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf>
- SANSIA. Sansia Oy. Hankintatiedote. Elintarvikkeet, kuumentamatta käytettävät marja- ja sipulipakasteet. 12.11.2018.
- SANSIA. Sansia Oy. Hankintatiedote. Elintarvikkeet, tukku tuotteet. 12.11.2018.
- SAVO- KARJALAN LIHA OY 2018. [Viitattu 2018-02-22]. Saatavissa: <http://savokarjalanliha.fi/lihakaupat>
- SERVICA OY LIIKETOIMINTASUUNNITELMA 2019-2023. [Viitattu 2019-01-07]. Saatavissa: <http://publish.psshp.fi/kokous/2018282647-10-1.PDF>
- SOININEN. Tiina 2017. Sitä saat mitä mittaat, elintarvikehankinnan mittareiden kehittäminen. Savonia-ammattikorkeakoulu. Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 2019-01-09]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201703213553>
- SRE 2010. Suomalaisen ruokakulttuurin edistämishjelma [verkojulkaisu]. [Viitattu 2018-08-02]. Saatavissa: <http://mmm.multiedition.fi/ruoka.fi/www/fi/ohjelma/index.php>
- SYDÄNMERKKI. [Viitattu 2018-11-20]. Saatavissa: <https://ammattilaiset.sydanmerkki.fi/ammattikeittiot>
- SYDÄNMERKKI. [Viitattu 2018-11-20]. Saatavissa: <https://ammattilaiset.sydanmerkki.fi/elintarviketeollisuus/kayttoikeusmaksut>
- SYDÄNMERKKI. [Viitattu 2018-11-20]. Saatavissa: https://ammattilaiset.sydanmerkki.fi/elintarviketeollisuus/tuotteiden_myontamisperusteet/leipa-ja-viljavalmistet
- TASTE SAVO. [Viitattu 2018-08-06]. Saatavissa: <http://tastesavo.fi/palvelu-ja-yrityshaku#>
- TIIHONEN, Marita. 2017. Kouluruuan hintaa pitäisi nostaa, että lähiruuan käyttö lisääntyisi Kuopiossa. Savon Sanomat. [digilehti] 30.04.2017. [Viitattu 2019-01-04.] Saatavissa: <https://www.savonsanomat.fi/savo/Kouluruuan-hintaa-pit%C3%A4isi-nostaa-ett%C3%A4-l%C3%A4hiruuan-k%C3%A4ytt%C3%B6-lis%C3%A4ntyisi-Kuopiossa/976623>

TIKKANEN, Seppo. 26.10.2015. Valtuustoaloite vaatii lisää lähiruokaa Kuopion kouluihin- Servica otti vastaan varauksella. YLE. [Viitattu 2019-01-04.] Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-8408780>

TOIKKO, Timo ja RANTANEN, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

VALTIONEUVOSTON PERIAATEPÄÄTÖS 2016- 06-29. Valtioneuvoston periaatepäätös julkisten elintarvike- ja ruokapalveluhankintojen arviointiperusteista (ympäristömyönteiset viljelytavat, elintarviketurvallisuutta ja eläintenhyvinvointia edistävät tuotanto-olosuhteet) [verkkojulkaisu]. [Viitattu 2018-04-05]. Saatavissa:

http://mmm.fi/documents/1410837/1880296/periaatep%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s+julkisista+ruokahankinnoista_su.pdf/7115f133-a4d9-4e2d-a729-

VIHREÄÄ RAHOITUSTA SAANEET HANKKEET. 2017. [Viitattu 2017-10-17]. Saatavissa:

<https://www.kuntarahoitus.fi/vihreaa-rahoitusta-saaneet-hankkeet>

VUORINEN. Tero. 2013. Strategiakirja-20 työkalua. Helsinki: Talentum.

VIITAHARJU, Leena, LÄHDESMÄKI, Merja, KURKI, Sami ja VALKOSALO, Pauli 2005. Food supply chains in lagging rural regions of Finland: an SME perspective. University of Helsinki, Ruralia Institute. Publications 4 [verkkojulkaisu]. [Viitattu 2018-08-20]. Saatavissa:

<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/17733/Publications4.pdf?sequence=1>

VILJAKKA, Vuokko 2017-11-16. Lähiruoka. Tarjonta ei vielä vastaa koulujen kysyntää. Savon Sanomat. [Viitattu 2017-11-16].

VIRTANEN, Antero, MIESMÄKI, Kai, MÄNTYLÄ, Pertti ja OTTILA, Eero 2013. Hallituksen puheenjohtajan opas. Helsinki: Kauppakamari.

VÄNTTINEN, Reetta ja KORPI- VARTIAINEN, Jukka- Pekka 2010. Ruokatuotantosektorin aluetaloudellinen hyöty Pohjois-Savossa. Lähiruokan käyttö julkisen sektorin ammattikeittiöissä: paikallisen ruoan käytön ja siihen liittyvän päätöksentekoprosessin analysointia julkisen sektorin ammattikeittiöissä Suonenjoella, Kiuruvedellä, Kuopiossa sekä Juankoskella: ruokatuotantosektorin aluetaloudellinen hyöty Pohjois-Savossa. Sisä-Savon seutuyhtymän julkaisuja 1/2010.

WANSINK, Brian 2004. Consumer profiling and the new product development toolbox: a commentary on van Kleef, van Trip, and Luning. Food Quality and Preference 16 (2005) 217-221. [Viitattu 2017-12-04] Saatavissa:

https://moodle.savonia.fi/pluginfile.php/143021/mod_resource/content/1/Add_Wansink_ConsumerProfiling.pdf

LIITE 1: KYSYMYSRUNKO YRITYSTEN PUHELINHAASTATTELUSSA

Haastattelin yrityksen edustajia puhelimitse ja esitin heille seuraavat kysymykset:

Kuinka monta työntekijää on mukana tuotekehitysprosessissa?

Mistä saat ideoita uusien tuotteiden kehitykseen?

Oletko käyttänyt ulkopuolisia kehittämispalveluita (esim. Savonian)?

Millaisia mainostustyökaluja käytät tuotteillesi?

Kuinka seuraat kuluttajien kehitystä?

Mitkä ovat tuotteiden kuluttajaprofiilit?

Miten olet kerännyt tuotteidesi tietoja kuluttajaprofiileista?

Käytätkö kuluttajia tuotekehityksessä? Millä tavalla?

Millaisia kokemuksia sinulla on kuluttajien kanssa?

Miten yrityksesi voisi paremmin ja järjestelmällisemmin kuunnella kuluttajia?

Missä sosiaalisessa mediassa yrityksesi on tällä hetkellä nähtävissä?

Missä olisi strategisesti suositeltavaa hyödyntää kuluttajapohjaisia tuotekehitysmenetelmiä?

Mitkä keinot/ menetelmät olisivat suositeltavaa käyttää tavoitteiden saavuttamiseksi?

Kuinka nämä kuluttajapohjaiset tuotekehitysmenetelmät toimisivat parhaiten kyseisessä yrityksessä?

(Saarela, Anna-Maria 2017. Kuluttajälähtöinen tuotekehitys ja tutkimus liiketoiminnassa. Kurssimateriaali.)

LIITE 2: ELINTARVIKKEITA TUOTTAVIA YRITYKSIÄ PIELAVEDELTÄ**Hunaja**

Tuomas Kekkonen
Pielavesi

Jauhot

Timo Berg
Pahkamäentie 242,
72430 Pielavesi

Jouko Kokkonen
Petäjänjärventie 639A
72400 Pielavesi

Kalaa ja kalatuotteet

Sisävesikalastus
Jaakko Jääliinoja T:mi
Pielavesi
Sisävesikalastus
Toni Sisso Ky
Koivujärventie 56, 72980 Petäjäkylä

Nilakan Savukala
Tmi Pekka Jäntti
Peltola, 72530 Säviäntaipale

Raudet Ky / Savon Kalaherkut
Jouni Rautiainen
Jussintie 7
72400 Pielavesi

Säviän kala Oy
Säviäntie 20 B
72550 Säviä

Lampaanliha

Pakan tila
Pielavesi / Pohjois-Savo
www.facebook.com/pakantila
Suomenlampaan lihaa

Kekäläisen lammastuote
Koiraniementie 57
72710 Vaaraslahti

Leipomotuotteet

Kotileipomo Seija Pietikäinen
Pielavesi

Leipomo Puustelli Oy
Pielavesi / Pohjois-Savo
www.leipomopuustelli.com
lisätietoja; myös gluteenittomat tuotteet

Marjat- ja marjatuotteet

Marjatila Saksman
Iisalmentie 675 B
050 597 8710

Marjatila
T&T Väätäinen
Niskanniementie 59 b
050 5978 707

Marja-Areena Oy
Niskanniementie 137
050 554 0146

Lisätietoja

Marjoja tuoreena ja pakastettuna, myös suurkeittiöpakkauksia. Vadelmia tunnelituotannossa.

Peltomäen tila, omena
Katajamäentie 869
040 500 5739

Naudanlihaa ja puhdaskaura

Tuomo Karhunen
Huikarintie 281
71775 Tuovilanlahti

Vihannekset

Pietikäisen Biologiset
72710 Vaaraslahti

Virvoitusjuomat

Iso -Kallan panimo Oy
Pielavesi

LÄHTEET

AITOJAMAKUJA.FI. [verkkoaineisto]. [Viitattu 2018-08-06]. Saatavissa:

[http://www.aitojamakuja.fi/haku.php?lang=fin&sl=municipality&ng=all&target=professionals&rp=all
&ri=0&ra=10&pg=all&municipality=203](http://www.aitojamakuja.fi/haku.php?lang=fin&sl=municipality&ng=all&target=professionals&rp=all&ri=0&ra=10&pg=all&municipality=203)

KAUPPALEHTI. [Viitattu 2018-02-22]. Saatavissa:

<https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/polvijarven+herkku+oy/22898595>

KAUPPALEHTI. Yrityshaku. [Viitattu 2017-11-27] Saatavissa:

<https://www.kauppalehti.fi/yritykset/paikkakunnittain/pielavesi/toimialat>