



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

RUOKAPALVELUN LAATUKRITEERIT

Lempäälän kunta

Minna Haapamäki

Opinnäytetyö
Maaliskuu 2018
Palveluliiketoiminnan koulutus



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminnan koulutus

HAAPAMÄKI, MINNA:
Ruokapalvelun laatukriteerit
Lempäälän kunta

Opinnäytetyö 58 sivua, joista liitteitä 3 sivua
Maaliskuu 2018

Tämä opinnäytetyö käsittelee Lempäälän kunnan ruokapalvelun laatutekijöitä ja laadun-arvioinnin kriteereitä, keskittyen päiväkotij- ja kouluruokailuun. Työn tarkoituksena oli tutustua laatukäsitteeseen uudesta näkökulmasta ja tutkia mitä laatu on asiakkaalle. Opinnäytetyön tavoitteena oli määrittellä Lempäälän kunnan ruokapalvelun laatukriteerit. Aihetta tarkasteltiin Lempäälän kuntastrategian tavoitteiden mukaisesti huomioiden erityisesti laatu asiakaskokemuksen näkökulmasta. Lisäksi uudet ravitsemussuositukset kouluruokailuun ja varhaiskasvatukseen olivat vahvasti mukana työn taustoissa.

Tutkimuskysymyksiksi nousivat seuraavat kysymykset: mitä laatu on julkisissa ruokapalveluissa, miten laatua voidaan toteuttaa ja tuottaa, millaista ruokapalvelua Lempäälän kunnan ruokapalvelu haluaa kuntalaisille tuottaa ja mitä asioita ruokapalvelun toiminnassa halutaan painottaa jatkossa. Opinnäytetyön tutkimustyö tehtiin kahdella eri menetelmällä, jotka olivat kuntalaisille suunnattu laatutyöpaja sekä benchmarking, jossa käytettiin puolistrukturoitua temahaastattelua.

Teoriataustan perusteella ja edellä mainituilla menetelmillä tehdyn tutkimuksen tuloksina määriteltiin Lempäälän kunnan ruokapalvelulle toimintaa ohjaavat olennaisimmat laatukriteerit, joiden mukaisesti laatutyötä viedään tulevaisuudessa eteenpäin. Tärkeimmiksi laatukriteereiksi nousivat omalle toiminnalle asetetut vaatimukset: asiakasymmärrys, ruokalistan ja aterioiden laatu, ammattitaitoinen ja hyvinvoiva henkilöstö, ruokapalvelun imago ja kustannustehokkuus. Toiminnassa tulee lisäksi huomioida lakien ja asetusten vaatimukset: ravitsemussuositusten mukainen laatu ja elintarvikelain mukainen toiminta sekä tilaajan ja tuottajan väliset sopimukset ja yhteistyö koulujen ja päiväkotien kanssa eli palvelusopimusten mukainen toiminta ja yhteinen ruokakasvatus.

Opinnäytetyön johtopäätöksinä voidaan todeta, että opinnäytetyön aihe oli erittäin ajankohtainen sekä tarpeellinen, ruokapalvelun laatutyön tekemiseksi uudella tavalla. Aiheen jatkoystävämisen ja kehittäminen ruokapalvelussa on tarpeen, jotta henkilöstö saadaan sitoutettua ruokapalvelun laatutyöhön ja kaikki ymmärtävät oman roolinsa laadun onnistumisessa ja sen, että laatu on tulevaisuudessa tärkeä kilpailuetu.

Asiasanat: laatukriteerit, ruokapalvelu, laatu, asiakaskokemus

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Hospitality Management

HAAPAMÄKI, MINNA:
The Quality Criteria of Food Service
Lempäälä municipality

Bachelor's thesis 58 pages, appendices 3 pages
March 2018

The purpose of this study was to explore the quality concept from a new perspective and to investigate what quality is for the customers in a public food service. The aim of this thesis was to define the quality criteria of food service in Lempäälä municipality.

The empirical part consists of a workshop for the customers and benchmarking by semi-structured theme interview. The study based on the goals of Lempäälä municipality strategy and the quality of customer experience. Also, new nutrition recommendations for school meals and early childhood education were strongly in the background of this study.

The results suggest that the most important quality criteria were customer understanding, quality of menus and meals, well-being and proficiency of employees, food service image and cost-effectiveness. In addition, observing nutrition recommendations and food act, service contracts between the customer and the producer and shared food education are important.

As a conclusion of this thesis, it can be said that the subject of this thesis was very timely and necessary. Further processing is necessary to ensure that the employees are also committed to the quality of the food service. This thesis is the opening for a wider quality work at the food service in Lempäälä municipality.

Key words: quality criteria, food service, quality, customer experience

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	LEMPÄÄLÄN KUNTA	7
	2.1 Lempäälä - kunta, joka sanoo kyllä	7
	2.2 Lempäälän kunnan ruokapalvelu	10
3	LAATU JA SEN KOKEMINEN	12
	3.1 Laadun määritelmiä	12
	3.2 Laatutoiminta	14
	3.3 Laadunjohtaminen	16
	3.4 Laatuvaikutukset	16
	3.5 Laatukustannukset	18
	3.6 Asiakkaan näkemys laadusta	19
	3.6.1 Asiakasymmärrys	20
	3.6.2 Palvelupolku.....	22
	3.7 Asiakaskokemuksen mittaaminen.....	22
4	JULKISTA RUOKAPALVELUA OHJAAVIA TEKIJÖITÄ.....	24
	4.1 Valtioneuvoston elintarviketurvallisuukselonteko	24
	4.2 Elintarvikelainsäädäntö	24
	4.3 Lasten ja nuorten ravitsemus- ja ruokasuositusten yhteiset pääpiirteet ...	25
	4.3.1 Terveyttä ja iloa ruoasta –varhaiskasvatuksen ruokailusuositus...	29
	4.3.2 Syödään ja opitaan yhdessä –kouluruokasuositus.....	30
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	35
	5.1 Tutkimuksen toimeksiantaja, tavoitteet ja taustat.....	35
	5.2 Käytetyt tutkimusmenetelmät	36
6	TUTKIMUSTULOKSET	39
	6.1 Laatutyöpajasta saadut tulokset	39
	6.2 Benchmarkingista saadut tulokset	43
	6.3 Tutkimustulosten tarkastelu ja johtopäätökset.....	46
	6.4 Laatuksiteereiden määrittäminen	48
7	POHDINTA.....	51
	LÄHTEET	54
	LIITTEET	56
	Liite 1. Työpajan toteutussuunnitelma	56
	Liite 2. Haastattelulomake.....	57
	Liite 3. Laatuksiteerit Lempäälän kunnan ruokapalvelussa	58

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan laatua uudesta näkökulmasta, asiakaskokemuksen kautta, sen sijaan, että keskityttäisiin perinteisiin laadun osatekijöihin eli tuotteen, toiminnan ja palvelun laatuun. Opinnäytetyön tarkoitus on käynnistää Lempäälän kunnan ruokapalvelun laatutyö entistä tarkempaan ja laajempaan. Opinnäytetyön tekijä työskentelee Lempäälän kunnan ruokapalvelussa suunnittelu- ja kehittämistehtävissä palvelusuunnittelijana.

Opinnäytetyössä tutkitaan mitä laatu on julkisissa ruokapalveluissa, miten laatua tuotetaan ja toteutetaan, millaista ruokapalvelua Lempäälän kunnan ruokapalvelu haluaa kuntalaisille tuottaa ja mitä asioita ruokapalvelun toiminnassa halutaan painottaa jatkossa. Näiden tutkimuskysymysten pohjalta opinnäytetyön tavoitteeksi asetetaan Lempäälän kunnan ruokapalvelun laatukriteereiden määrittäminen. Opinnäytetyöllä määritellään laatutyön pääkriteerit, laatutekijät, joiden pohjalta laatutyötä jatkossa tutkitaan ja toteutetaan yhdessä henkilöstön kanssa, sitouttaen myös heidät ruokapalvelun laatutyöhön. Laatu on tulevaisuudessa yksi tärkeimmistä kilpailuvalteista ja siksi opinnäytetyön aihe on ajankohtainen ja hyödyllinen ruokapalvelun kehittämistä ajatellen.

Tutkimustyön lähtökohtana on Lempäälän kunnan kuntastrategia, joka vaikuttaa ruokapalvelun toiminnan taustalla monella tavalla ja ohjaa ruokapalvelujen johtamista, johon laatutekijätkin olennaisesti liittyvät. Kuntastrategiassa asetettujen tavoitteiden mukaisesti mietitään, miten strategian tavoitteita voidaan toteuttaa ruokapalvelussa laadun näkökulmasta eli minkälaista ruokapalvelulaatua kuntalaisille halutaan tarjota ja mitä kokonaislaatu ruokapalvelussa on. Kuntastrategiassa asiakas on keskiössä ja asiakaskokemuksen ymmärtäminen on tärkeässä roolissa, jotta palvelujen tuottamisessa ymmärretään, mitä laatu on asiakkaalle ja mihin toiminnassa tulee kiinnittää huomiota.

Opinnäytetyö rajataan painottumaan koululaisten ja päiväkotilasten ruokapalveluiden tuottamisen laatukriteereihin, sillä kyseiset asiakasryhmät muodostavat Lempäälän kunnan ruokapalvelun suurimman asiakasvolyymin. Pääpaino tutkimuksen tekemisessä on asiakaskokemuksen tutkimisessa sekä ravitsemussuositusten mukaisen palvelun tuottamisessa huomioiden julkisen ruokapalvelun tuottamiseen liittyvät tekijät.

Tutkimusmenetelminä käytetään laadullista tutkimusta kuten benchmarkingia, jonka kohteena on Seinäjoen kaupungin ruokapalvelut ja toisena tutkimusmenetelmänä kuntalaisille osoitettua laatutyöpajaa. Teoriapohjan lähteinä opinnäytetyössä käytetään laatuun, laadunarviointiin ja laatutekijöihin liittyvää kirjallisuutta, artikkeleita ja tutkimuksia sekä julkisia ruokapalveluita koskevia ohjeistuksia ja suosituksia kuten ravitsemussuosituksia. Liitteiksi liitetään opinnäytetyön tutkimustyössä käytetyt laatutyöpajan toteutussuunnitelma, haastattelulomake sekä tutkimustuloksena määritellyt ruokapalvelun laatukriteerit.

2 LEMPÄÄLÄN KUNTA

2.1 Lempäälä - kunta, joka sanoo kyllä

Lempäälä on noin 23 000 asukkaan kunta, joka sijaitsee Tampereen eteläpuolella hyvien liikenneyhteyksien varrella. Lempäälä on vahvasti kasvava ja nopeasti kehittyvä kunta, joka houkuttelee paljon varsinkin lapsiperheitä ja työssäkäyviä uusia asukkaita. Lempäälän kunnan visiona on ”Lempäälä on kunta, joka sanoo kyllä”. Tämä tarkoittaa pyrkimystä palvella paremmin, kuunnella ja ratkaista haasteita yhdessä. (Lempäälän kuntastrategia 2017, 3, 7.)

Lempäälän kunnan kuntastrategia vuosille 2018-2025 on luotu yhteistyössä ja keskustelemalla kuntalaisten kanssa, ja kaikilla on ollut mahdollisuus vaikuttaa. ”Lupa palvella” on Lempäälän kunnan uusi motto ja kuntastrategian keskiössä onkin kuntalainen, asiakas, jota palvellaan entistä paremmin. Kunnan eri toimialoille on asetettu tavoitteet, investoinnit ja toimenpiteet, joilla strategian tavoitteisiin pyritään. Tavoitteita on asetettu kuntastrategian mukaisesti kaikille työntekijätasoisille johdosta suorittavaan tasoon. Kuntastrategia onkin ennen kaikkea johtamisen työkalu, joka kertoo, miten toimintaa tulee johtaa, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan. (Lempäälän kuntastrategia 2017, 3–6.)

Kuntastrategian toteutumista seurataan säännöllisesti ja tavoitteita päivitetään tarpeen mukaan. Strategia tulee näkymään kunnan jokapäiväisessä toiminnassa palveluiden tuottamisessa ja palveluasenteessa. Viestintään ja sähköisten palveluiden kehittämiseen panostetaan jatkossa entistä enemmän. Lempäälän vahva muuttovoittoisuus asettaa omat haasteensa palveluiden tuottamiselle kasvavalle asiakaskunnalle. Tulevina vuosina tähän tuo sote- ja maakuntauudistus omat lisähaasteensa, kun soteasiakkaiden palveluiden tuottamista suunnitellaan uudelleen. (Lempäälän kuntastrategia 2017, 9, 35.)

Lempäälän kunnan strategiset painopisteet on määritelty seuraavilla tavoilla:

Yhdessä: Kunta on meidän ja me olemme kunta. Lempäälässä jokainen on tärkeä osa yhteisöä. Meidät tunnetaan tyytyväisestä vireestä ja tekemisen meiningistä. Pääsemme toteuttamaan itsellemme merkityksellisiä asioita ja pidämme toisistamme hyvää huolta.

Elämykset: Lempäälä sykkii elämyksiä ja Ideaparkin vetovoimaa. Olemme nykyaikaisen oppimisen, asumisen ja liikkumisen mallikunta, johon tullaan

tutustumaan ympäri Suomen. Parhaat koulut ja päiväkodit, viihtyisät asuinalueet, upea vesistö ja hyvät liikenneyhteydet tekevät meistä huippupaikan asua, matkustaa ja yrittää. Sivistys asuu jokaisen lempääläisen sydämessä. **Edelläkävijyys:** Kun muut vasta puhuvat, meillä jo tehdään. Lempäälä tunnetaan aloitteellisesta asenteesta ja ketterästä kokeilukulttuurista. Pienennämme hiilijalanjälkeä sekä tähtäämme edelläkävijöinä kohti uusiutuvaa ja yhä omavaraisempaa energiatuotantoa. (Lempäälän kuntastrategia 2017, 32–34.)

Lempäälän kuntastrategiassa (2017, 38–40) on määritelty tavoitteiksi tärkeitä asioita, joilla pyritään muun muassa säilyttämään Lempäälän vetovoimaisuus, tuottamaan palveluita asiakaslähtöisesti ja huolehtimaan henkilöstön hyvinvoinnista (taulukko 1).

TAULUKKO 1. Kuntastrategian tavoitteet (Lempäälän kuntastrategia 2017, 38–40)

Strategian mittarit	Tavoitteet
Väestönkasvu ja kehitys	Lempäälän väestönkasvulle on asetettu noin kahden prosentin kasvutavoite strategiakaudelle 2018-2025, jotta kunta pysyy elinkelpoisena.
Talous ja työllisyys	Palvelumaksujen taso seudun keskiarvossa. Ei oteta enempää asukaskohtaista lainaa ja kasvuinvestointien riittävän omarahoitus turvataan sillä, että tulot kasvavat enemmän kuin menot. Nuoriso- ja pitkäaikaistyöttömyyttä pyritään vähentämään.
Terveyden edistäminen ja hyvinvointi	Matalan kynnyksen palveluja lisätään lasten, nuorten ja perheiden kasvu - ja elinympäristöihin. Huolehditaan, että kouluissa ja päiväkodeissa pystytään huomiomaan yksilöllisesti tuen tarpeet ja haasteet. Huolehditaan ulkoilureiteistä ja lähiliikuntapaikoista kaikille.
Palveluiden digitalisaatio	Tavoitteena on, että vuoteen 2025 mennessä suurin osa kuntalaisista hyödyntää sähköisiä palveluita ajasta ja paikasta riippumatta useissa eri kanavissa
Elinkeinot, kaavoitus, liikenne ja ympäristö	Kunta ostaa ja kaavoittaa uutta maata yrityskäyttöön sekä uusiksi asuinalueiksi varsinkin lähijuna-asemien sekä joukkoliikennereittien varten. Tavoitteena on myös vähentää 80 % kasvihuonekaasupäästöjä vuoden 2007 tasosta vuoteen 2030 mennessä.
Omistajaohjaus	Tavoite on, että kunnan omistamien yhtiöiden toiminta on tarkoituksenmukaista ja liiketaloudellisesti kannattavaa.
Henkilöstö	Tavoitteelliseen ja mielekkääseen työn tekemiseen kannustetaan ja annetaan vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön. Henkilöstön työhyvinvoinnista, työssä jaksamisesta ja työkyvystä huolehditaan.
Kuntalaisten osallisuus	Lähidemokratiaa ja kuntalaisvaikuttamista lisätään, kuntalaiset pääsevät vaikuttamaan asioihin jo valmistelun alkuvaiheessa.

Lempäälän kuntastrategian tavoitteista voidaan miettiä näkökulmia ruokapalvelun toimintaan, miten ja millaista ruokapalvelua kuntalaisille halutaan tulevaisuudessa tuottaa. Tavoitteista voidaan nostaa suoraan esille ruokapalvelun toimintaan liittyvinä muutama kohta (taulukko 2).

TAULUKKO 2. Kuntastrategiasta ruokapalvelun toimintaan

Strategian mittarit	Tavoitteet
Terveyden edistäminen ja hyvinvointi	Ruokapalvelu tekee omassa toiminnassaan oikeita ratkaisuja tämän tavoitteen toteuttamiseksi tarjoamalla ravitsemuksellisesti oikeanlaista ruokaa, joka osaltaan tukee lasten ja nuorten terveellisten ruokatapojen oppimista ja hyvinvointia.
Palveluiden digitalisaation lisääminen	Digitalisaation lisäämistä ruokapalvelun toiminnassa jatketaan ja uusia keinoja mietitään aktiivisesti, esimerkiksi ruokapalvelun lomakkeiden sähköistäminen ja Jamix -tuotannonohjauksen järjestelmän lisäominaisuuksien käyttöönotto, esimerkiksi Jamix Menu-ohjelma. Myös asiakaskokemuksen mittaamista mietitään uudella tavalla digitalisaation keinoin.
Henkilöstöön panostaminen	Tavoitteena kannustaa tavoitteelliseen ja mielekkääseen työntekoon, johon on myös työntekijällä vaikutusmahdollisuuksia. Henkilöstön työhyvinvoinnista, työkyvystä ja työssä jaksamisesta huolehditaan. Keinoja tähän on muun muassa arvostuksen osoittaminen, tiedottamisen lisääminen, henkilöstöedut ja palkkatasa-arvo. Henkilöstöä tuetaan muutoksissa ja tarjotaan mahdollisuuksia fyysisen ja psyykkisen jaksamisen tueksi. Työtyytyväisyyttä mitataan ja varmistetaan riittävät henkilöstöresurssit.
Kuntalaisten osallisuus	Kuntalaisia osallistetaan ruokapalvelun toimintaan entistä enemmän esimerkiksi syksyllä 2017 käynnistyneen kouluruoka-agenttitoiminnan välityksellä. Uusia osallistamiskeinoja mietitään aktiivisesti.

Julkisen hallinnon asiakkuusstrategiassa määritellään julkisen hallinnon asiakaspalvelujen visio ja tavoitetila vuoteen 2020. Julkisen hallinnon strategian tavoitteiden mukaan julkisen sektorin palvelut tuotetaan kustannustehokkaasti sekä hallinnon että asiakkaan näkökulmasta. Palveluiden tuottamisen kustannustehokkuutta tarkasteltaessa huomioidaan kokonaistaloudellinen näkökulma ja koko palveluketju. (Valtiovarainministeriö 2015, 4, 17.)

Johdon vastuulla on luoda yritykselle strategia, arvot, visio ja missio. Strategia antaa suunnan organisaation toiminnalle ja se kuvastaa organisaation tavoitteita ja yhteistä tahotilaa. Strategiaviestinnällä henkilöstöä autetaan ymmärtämään, miten hänen työnsä arjessa tukee strategian tavoitteiden saavuttamista ja siihen sitoutumista. (Fischer & Vainio 2014, 7.)

2.2 Lempäälän kunnan ruokapalvelu

Lempäälän kunnan ruokapalvelu tuottaa lakisääteisiä ateriapalveluita kuntalaisille. Ruokatuotanto tapahtuu keskitetysti neljässä valmistavassa keittiössä, joilla on lounasasiakkaita päivittäin yhteensä noin 5400. Pääasialliset asiakkaat ovat päiväkotilapsia, koulu-laisia, kunnan työntekijöitä sekä vanhuksia. Ruokapalvelussa työskentelee yhteensä 50 vakituista työntekijää valmistus-, palvelu- ja jakelukeittiöissä, kuljetuspalveluissa sekä hallinnossa. (Lempäälän kunta 2017.)

Ruokapalvelu huolehtii kokonaisvaltaisesti asiakaskohteidensa ruokapalveluiden tuottamisesta hoitaen ruoanvalmistuksen, tarjolle laittamisen, asiakaspalvelun ja astiahuollon. Myös aterioiden kuljettaminen hoidetaan pääsääntöisesti omana työnä, vain muutaman asiakaskohteen kuljetuspalvelu on kilpailutettu ja ulkopuolinen toimija huolehtii niistä. Lempäälän kunnan ruokapalvelua ohjataan Jamix -tuotannonohjausjärjestelmällä. Ruokatuotanto perustuu yhteiseen, tuotteistettuun 12 viikon kiertävään ruokalistaan. Palveluntuottamisessa huomioidaan myös eri asiakasryhmien erilaiset ravitsemussuositukset ja juhlapyhät. (Lempäälän kunta 2017.) Lempäälän kunnan ruokapalvelussa kaikki valmistuskeittiöt noudattavat samoja ruokalistoja ja ruokaohjeita. Tällä pyritään takaamaan kaikille asiakkaille tasalaatuinen ruoka riippumatta kokista tai keittiöstä.

Jamix -tuotannonohjausjärjestelmä on Jamix Oy:n kehittämä järjestelmä. Jamix Oy on suomalainen vuonna 1990 perustettu yritys, joka kehittää ja tuottaa monipuolisia ja helpokäyttöisiä tuotannonohjausjärjestelmiä ammattikeittiöille ja henkilöstöravintoloille. Jamix Oy:n kotipaikka on Jyväskylässä ja se työllistää tällä hetkellä 19 henkilöä. (Jamix Oy n.d.) Jamix -tuotannonohjausjärjestelmä pitää sisällään erilaisia ohjelmia, joiden avulla esimerkiksi luodaan, muokataan ja ylläpidetään kaikkia reseptejä ja ruokalistoja, jotka taas ohjaavat ostamista ja sitä kautta vaikuttavat ateriakustannuksiin.

Jamixin ohjelmien avulla saadaan tiedot muun muassa ruokalistan kustannuksista, kate-laskelmista, ravintoarvolaskelmista ja -vertailuista sekä allergeeneista. Ohjelman kautta voidaan hoitaa myös keittiöiden ostotilaukset tavarantoimittajilta. Jamix menu -palvelulla ruokalistat voidaan julkaista automaattisesti netissä ja mobiilisovelluksessa. Jamix menu-palvelulla julkaistava ruokalista sisältää myös muun muassa tuoteselosteen ja allergeenit, ravintoarvotiedot sekä haluttaessa myös aterian hiilijalanjäljen. Jamixin toimintojen avulla saadaan tulostettua myös ruokien tuoteselosteet etiketteihin elintarviketietoasetuk-sen mukaisin tiedoin. Tiedot allergeeneista ja ravintoarvoista siirtyvät ohjelmassa suoraan ruoka-aineista ruokaohjeille ja edelleen ruokalistoille. (Jamix Oy n.d.)

Lempäälän kunnan ruokapalvelu kuuluu osaksi Tampereen kehyskuntien (Lempäälä, Kangasala, Nokia, Pirkkala, Ylöjärvi, Vesilahti ja Orivesi) yhteistä hankintarengasta Kuha Oy:ta. Kuha Oy kilpailuttaa muun muassa kaikki ruokapalveluiden käyttämät elin-tarvikkeet. Näiden kehyskuntien ruokapalveluista on muodostettu yhteinen tuotekehitys-tiimi. Tuotekehitystiimi kehittää yhteistyössä ruokapalveluiden reseptiikkaa, tutustuu uu-tuustuotteisiin ja kehittää kaikille kehyskunnille yhteistä kiertävää kuuden viikon ruoka-listaa. Ruokalistalla tarjotaan yhdessä päätettyjen ja kilpailutettujen raaka-aineiden poh-jalta mietityt lounasruoat kiertävästi. Joitakin kuntakohtaisia poikkeavuuksia saattaa olla, mutta pääsääntöisesti pääruoat ovat samat viikoittain kaikissa näissä kehyskunnissa, vaikka tarjoilupäivät saattavat vaihdella riippuen esimerkiksi kuntien tuotantotavoista.

Lempäälän kunnan ruokapalvelun ruokalistan tarjontaa ja sisältöä tarkastellaan ja kehite-tään jatkuvasti ja mietitään sen laadullisia parannusmahdollisuuksia. Tätä silmällä pitäen Lempäälän kunnan ruokapalveluun on perustettu vuoden 2017 lopulla oma tuotekehitys-tiimi, jonka tehtävänä on kehittää ruoanvalmistusta ja tarjontaa sekä miettiä laatuun liit-tyviä tekijöitä ja mitä voitaisiin palvelussa parantaa laatua ajatellen. Vuonna 2018 Lem-päälän kunnan ruokapalvelu rekrytoi oman ravitsemusterapeutin ja panostaa tällä tavalla entistä enemmän muun muassa toiminnan ravitsemuksellisen laadun parantamiseen.

3 LAATU JA SEN KOKEMINEN

3.1 Laadun määritelmiä

Laatukäsitettä tarkastellaan nykyisin kolmesta näkökulmasta, jotka poikkeavat toisistaan hyvin paljon. Näkökulmat ovat ihmisyksilön, organisaation ja yhteiskunnan näkökulmat. Näiden väliset vaikutukset ovat monipuolisia ja tuotteet saattavatkin olla yhdistelmiä erilaisista tavaroista ja palvelutuotteista, joiden tuottaminen, toimittaminen ja käyttö ovat hyvin tietopitoisia. Näiden laatua määrittelemään on luotu kansainvälinen ISO 9000 -standardisarja, joka on merkittävin ammattimainen kansainvälinen laadunhallinnan standardisto. Sen mukaan laadulla tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin kohteen luontaiset ominaisuudet täyttävät vaatimukset. (Suomen standardisoimisliitto 2016.)

Aristoteles on määritellyt laadun kahdella eri tavalla. Laatu ilmaisee, miten jokin kohde erottuu toisista tai miten kohde koetaan hyvänä tai pahana. Tällä tavalla laatu ymmärretään myös nykyisin puhekielessä. Laatu voidaan määritellä niin, että laatu kuvaa sitä, mikä on kohteelle ominaista ja mikä koetaan hyvänä. Laatu yhteyksissä tuodaan yleensä esille asian positiivisia piirteitä eli voidaan sanoa, että laatu on hyvän ja onnistumisen käsite, jonka kaikki kuitenkin ymmärtävät omakohtaisesti ja kokonaisvaltaisesti. (Suomen standardisoimisliitto 2016.)

Laatu on myös sitä, että tehdään oikeita asioita ja pyritään tekemään asiat virheettömästi. Laatuun liittyy myös toiminnan jatkuva kehittäminen ja parantaminen, niin sisäisen laatuun kuin myös ulkoisten tekijöiden vaikutuksesta. Ulkoisia laatuun vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa kilpailijoiden toiminta, markkinoiden ja yhteiskunnan muutokset sekä alalla tapahtuvat muutokset, jotka asettavat uudenlaisia laatuvaatimuksia toiminnalle. (Lecklin 2006, 18–19.)

Suomen standardisoimisliiton (2016) mukaan laadusta on monia erilaisia määritelmiä ja näkökulmia. Laadun merkityksiä voidaan ryhmitellä perustuviksi tuotteeseen, tuotantoon, rahalliseen arvoon, hyötyarvoon sekä tuotteen tai palvelun erinomaisuuteen (taulukko 3).

TAULUKKO 3. Laadun määrittäjiä (Suomen standardisoimisliitto 2016)

Näkökulma	Mitä laatu on?
Tuotteeseen perustuvat määritelmät	Laatu on tuotteen mitattavia ominaisuuksia ja laatuerot johtuvat mitattavien ominaisuuksien eroista. Tähän laatukäsitteeseen yhdistetään yleensä hinta ja kustannukset eli korkeampi laatu tarkoittaa korkeampia tuotantokustannuksia. Tästä syystä voidaan sanoa, että korkealaatuisella tuotteella voi olla myös korkeampi hinta.
Tuotantoperusteiset määritelmät	Laatu on vaatimusten täyttämistä ja täyttymistä. Laatu tarkoittaa sitä tasoa, millä tuote täyttää vaatimukset. Korkeat tuotantokustannukset voidaan välttää vain tekemällä kaikki työt aina kerralla oikein. Laatutavoitteena on virheettömyys ja riskien hallinta sekä oikein valmistettu tuote tai tyytyväinen asiakas, epävarmuuden hallinta sekä sopimusta vastaava toimitus.
Rahalliset arvoperusteiset määritelmät	Laatu on kohteen käyttöarvo. Kohde hankitaan tietystä syystä, esimerkiksi henkilökohtaisen tyydytyksen aikaansaamiseksi. Laatu muodostuu valmistuksen yhteydessä syntyvästä arvonalisästä eli jalostusarvosta, puhutaankin hinta-laatusuhteesta eli laatu on käyttöarvon ja hinnan välinen suhde.
Reaalitaloudelliset arvoperusteiset määritelmät	Laatu on kohteen hyötyarvo. Hyötyarvo on tarpeen tyydyttämisestä saatava hyöty, joka saadaan tuotteesta sen eliniän aikana, riippumatta tuotteen hinnasta ja millaista arvonalisää se edustaa. Laatu on siis tuotteen kykyä tietää ja täyttää käyttäjän kaikki tarpeet ja odotukset. Laatu on käyttäjän tarpeisiin sidoksissa ja ajallisesti muuttuva käsite. Tuote pitäisikin aina valmistaa vastaamaan käyttäjän aitoja ja piileviä tarpeita, sillä laatu on osaamista ja asiakasohjautuvaa toimintaa.
Heuristiset ja myyttiset määritelmät	Laatu on erinomaisuutta, ylivertaisuutta tai loistokkuutta. Laatu ei voi mitata tai määritellä yksiselitteisesti, koska jokainen kokee sen omalla tavalla

3.2 Laatutoiminta

Laatukäsite on johdonmukaisen laatutoiminnan ydinaihe. Käytännön laatutermejä ja käsitteitä ovat muun muassa laadunhallinta eli laadun aikaansaaminen, laadun parantaminen ja laadunvarmistus eli asiat, joilla voidaan vakuuttaa sidosryhmät laadusta. Tärkeässä asemassa laatutoiminnan toteuttamisessa ovat erilaiset organisaatiot ja niiden johtaminen ja miten ymmärrämme prosessit ja tuotteet. Ammatilliseen laatutoimintaan kuuluu keskeisesti laadun ja laatutoimintojen arviointi. (Suomen standardisoimisliitto 2016.)

Laadunarviointia voidaan tehdä monella eri tavalla, kuten esimerkiksi omavalvonnalla, palvelujen tuotteistamisella ja laatujärjestelmien avulla. Oman toiminnan laatutyön tavoitteena on toiminnan suunnitelmallisuus ja jatkuva kehittäminen asiakastarpeen ja asiakaspalautteen avulla. Laadukkaassa organisaatiossa työntekijöiden tulee olla ammattitaitoisia, hankinnat tehdään laatukriteereiden mukaan ja kestävä kehitys otetaan huomioon toiminnassa. (Julkisten ruokapalveluiden laatukriteerit 2010, 50.)

Oman toiminnan laatukriteereitä käytetään, jotta voidaan varmistaa, että toiminta täyttää sille asetetut vähimmäis- ja tavoitetasot. Laatukriteerit voidaan perustaa vastaamaan esimerkiksi omalle toiminnalle asetettuja tavoitteita, asetusten ja lakien vaatimuksia sekä tilaajan ja tuottajan välisten sopimusten ehtoja. Laatuseurannalla varmistetaan, että toiminta toteutuu, kuten on haluttu ja epäkohtiin voidaan puuttua heti, ennen kuin ne aiheuttavat isompaa haittaa. Laatukriteereiden määrittämisen jälkeen sovitaan kriteereiden toteutumisen seurantatapa ja vastuut sekä miten toimitaan, jos epäkohtia havaitaan. (Julkisten ruokapalveluiden laatukriteerit 2010, 50.)

Laadunhallintaa eli palvelun normalisointia tarvitaan silloin, kun aiottu laatutaso ei toteudu ja palveluprosessi ei ole onnistunut suunnitellusti. Palvelun normalisoinnissa virheet ja epäonnistumiset korjataan asiakkaan hyväksi ja tehdään toimenpiteet, joilla palvelun laatu saadaan takaisin hyvälle tasolle ja varmistetaan asiakassuhteen jatkuminen. Palvelun normalisointiprosessin kolme tärkeintä osa-aluetta ovat palvelutapahtumien jatkuva seuranta, ongelmien tehokas ratkaiseminen ja niistä oppiminen. Tärkeää on myös, että asioihin reagoidaan nopeasti ja asiakkaalle annetaan virheestä riittävä hyvitys. (Grönroos 2015, 158, 166.)

Jokaisen palveluntuottajan tulisi ymmärtää reklamaatioihin vastaamisen ja palautteisiin reagoimisen tärkeys, jotta asiakas voi tuntea, että hänen palautteellaan on merkitystä. Asiakkaan kannalta on myös tärkeää saada huomata, että sama virhe ei enää toistu vaan palvelua on korjattu. Palvelun normalisointi takaa liiketoiminnan kannattavuuden ja jatkuvuuden ja siksi on tärkeää, että kaikki ymmärtävät sen merkityksen. Joseph Juran (Lecklin 2006, 19) määrittelee kokonaisvaltaisen laadunhallinnan olevan soveltuvuutta käyttötarkoitukseen.

Taulukossa 4 esitellään laadunhallinnan kahdeksan periaatetta: asiakaskeskeisyys, johtajuus, henkilöstön huomioiminen, prosessimainen ajattelutapa, systeemiajattelu, toiminnan jatkuva parantaminen, päätöksen teko tosiasioihin perustuen sekä yhteistyön toimivuus. Nämä laadunhallinnan periaatteet ovat maailmanlaajuisesti hyväksytyt pysyviksi luokitelluiksi periaatteiksi laatuajattelussa. (Pesonen 2007, 78–80.)

TAULUKKO 4. Laadunhallinnan periaatteet (Pesonen 2007, 78–80)

Periaate	Miten laadunhallintaa tehdään?
Asiakaskeskeisyys	Organisaatio tarvitsee asiakkaitaan, joiden tarpeet on tunnistettava ja huomioitava.
Johtajuus	Johtajat osoittavat organisaation suunnan ja luo puitteet toiminnalle, joilla laatuun voidaan päästä.
Henkilöstön huomioiminen	Henkilöstö on toiminnan ydintekijä ja vain tyytyväinen henkilöstö tekee tyytyväisiä asiakkaita.
Prosessimainen ajattelutapa	Prosessin ohjaus arjessa ja kehittäminen pitkäjänteisesti.
Systeemiajattelu	Kokonaisuuden ajattelemisen, tavoitteena asiakastyytyväisyys.
Jatkuva parantaminen	Pysyvä tavoite, jokaiselle työlle on tiedossa oikea suoritus.
Päätökset faktojen perusteella	Mittaukset ja havainnot. Tieto siitä, missä ollaan.
Yhteistyösuhteet	Tiedon jakaminen ja toiminnan läpinäkyvyys parantavat yhteistyötä.

Laadunkehittämistä tehdään yleensä kolmesta syystä. Tärkein niistä on asiakastyytyväisyyden saavuttaminen, organisaation toiminnan nostaminen järkevälle tasolle ilman jatkuvia virheitä sekä henkilöstön tyytyväisyyden lisääminen. Laadun kehittämistyö kohdistuu usein eri prosessien tarkasteluun (Pesonen 2007, 15.) Lecklinin (2006, 295, 302) mukaan laadunkehittämistä voidaan tehdä muun muassa itsearvioinnilla, arvioimalla prosessien toimivuutta ja laatuksannuksia sekä toiminnan kehittämisellä.

3.3 Laadunjohtaminen

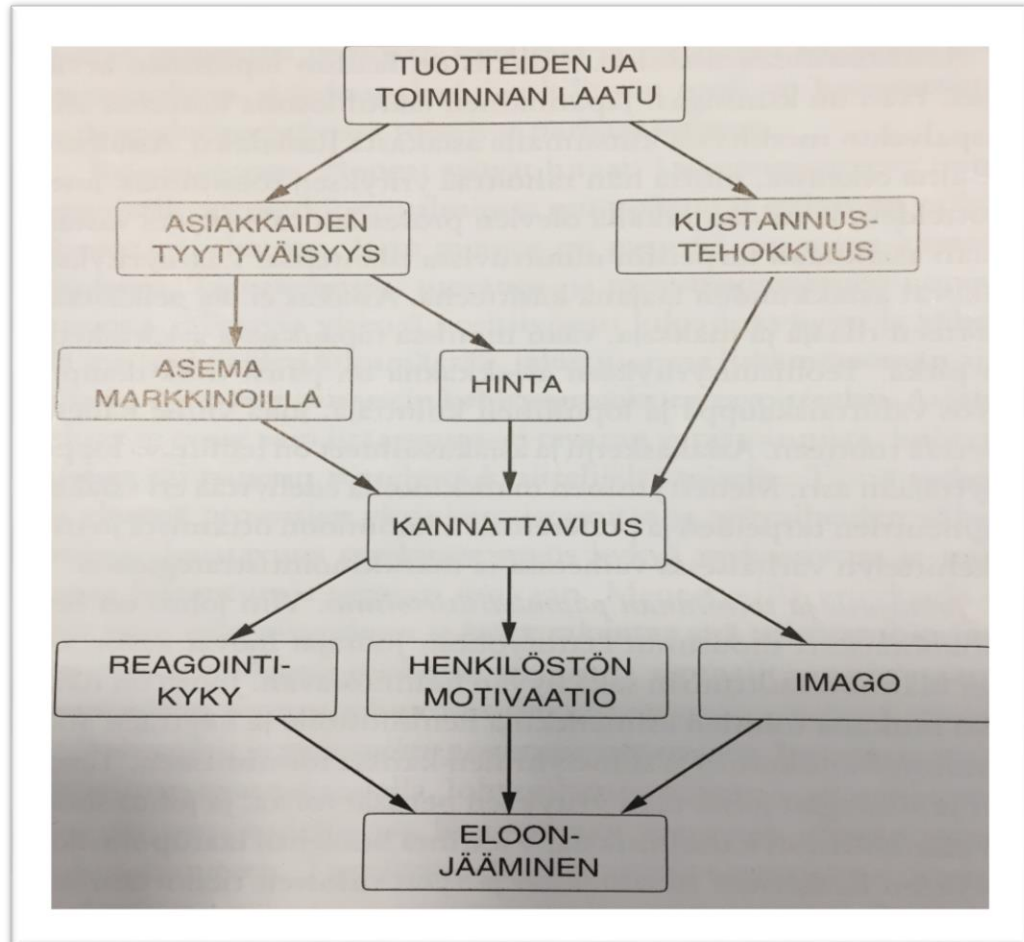
Laadunjohtaminen on asioiden suunnittelua, näiden suunnitelmien toteuttamista, onnistumisen seuranta ja toiminnan parantamista tarpeen vaatiessa (Pesonen 2007, 66). Tunnetun laatuasiantuntijan Joseph Juranin mukaan laadun toteutumiseen tarvitaan aina myös ihmisten johtamista, lisäksi se vaatii työtä ja rahallista panostusta. Suunnittelu on erittäin tärkeässä roolissa laadun tekemisessä, sillä epäonnistumiset kertovat usein laadunjohtamisen puutteista ja tietämättömyydestä. (Hokkanen & Strömberg 2006, 80–81, 85–87.) Yrityksen johtamisesta osa on laadunjohtamista. Siihen kuuluu arvojen, vision, mission, strategian ja laatu politiikan läpikäyminen koko henkilöstön kanssa, jotta työskentelyn tavoitteet voivat olla laatuun tähtäviä. (Lecklin 2006, 35–36.)

Hirvosen (2005, 36–37) mukaan laadunjohtaminen pitää sisällään laaduntarkkailun ja laadunkehittämisen sekä koko organisaation laadunhallinnan. Laadunjohtamisen perusideana voidaan pitää monipuolista laatu käsitystä sekä palveluntuottamisen asiakaslähtöisyyttä. Tämän tarkoituksena on sitouttaa koko henkilöstö kehittämään toimintoja ja palveluita, jotta ne vastaisivat paremmin asiakkaiden tarpeisiin.

3.4 Laatuvaikutukset

Yrityksen sisäisiä laatuvaikutuksia on tuotteiden virheettömyys ja pienet laatu kustannukset, joista seuraa kustannustehokas toiminta. Hyvällä laadulla vastataan asiakkaan tarpeisiin, vaatimukseen ja odotuksiin sekä lisätään sitä kautta asiakastyytyvyyttä. Tämä on markkinoiden vaikutusta, jolla yrityksen asema vahvistuu ja toiminta on taloudellista. Näiden seurauksena toiminnan kannattavuus paranee ja laatuun yhdistettynä ne antavat mahdollisuuksia pitkäjänteisempään toimintaan. Pidemmällä aikavälillä laatu tarkoittaa siis toiminnan jatkuvuutta. (Lecklin 2006, 24–25.)

Kuvio 1 kuvaa sisäisten ja ulkoisten laatutekijöiden vaikutuksia asiakastyytyväisyyteen ja sitä kautta palveluntuottajan asemaan markkinoilla ja toiminnan kannattavuuteen. Nämä asiat taas vaikuttavat muun muassa palveluntuottajan imagoon ja henkilöstön motivaatioon tehdä työtä kyseisessä yrityksessä. (Lecklin 2006, 25.)



KUVIO 1. Laadun merkitys (Lecklin 2006, 25)

Laatu on yksi yrityksen menestystekijöistä. Yrityksen kilpailuetu riippuu paljon yrityksen tarjoamien tuotteiden ja palveluiden laadusta. Laatua mietittäessä täytyy päättää, onko tärkeämpää mitä vai miten, jotta osataan tehdä oikeita ratkaisuja toiminnassa. Nykyisin tuotteen laatu on yleensä melko sama tuottajasta riippumatta ja silloin prosessin toiminnallinen laatu eli miten esimerkiksi vuorovaikutustilanteet hoidetaan, ratkaisee koetun kokonaislaadun. Toiminnallisen laadun kehittäminen voi tarjota yritykselle merkittävää kilpailuetua, mutta silti myös teknisen laadun ylläpitäminen ja kehittäminen ovat tärkeitä, koska teknisen laadun täytyy olla aina hyväksyttävä. (Grönroos 2015, 104). Yrityksen oikea kilpailuetu syntyy yrityksen sisäisestä laadusta, siitä miten asiat yrityksessä toimivat ja miten läpinäkyviä yrityksen prosessit ovat (Fischer & Vainio 2014, 5).

3.5 Laatukustannukset

Laatukustannuksia syntyy, kun palveluntuottaja varmistaa tuotteiden vastaavan asiakkaiden vaatimuksia (Lecklin 2006, 155). Laatukustannukset ovat sellaisia kustannuksia, joita syntyy palvelutapahtumien laadusta riippuen sekä asiakkaalle että palveluntuottajalle pidemmällä aikajaksolla tarkasteltuna. Laatukustannuksia syntyy huonosta palvelusta, kun taas hyvä palvelu vähentää tai poistaa niitä. Toisin sanottuna, kun palvelu on laadukasta ja siihen panostetaan sekä asiakkaan että palveluntuottajan laatukustannukset ovat vähäisiä. Palvelun laadun parantaminen on kannattavaa, sillä se lisää asiakastyytyvää ja parantaa siten myös asiakassuhdetta. (Grönroos 2015, 182, 188.)

Laatukustannuksiin voidaan vaikuttaa muun muassa siten, että kiinnitetään huomiota muuhunkin kuin vain tuotteen tai palvelun hintaan eli huomioidaan palveluntuottamisen kustannukset ja tuotot. Pidemmällä aikavälillä halpa tuote tai palvelu saattaa aiheuttaa enemmän kokonaiskustannuksia kuin alun perin kalliimpi tuote tai palvelu, esimerkiksi mahdollisesti tarvittavien kalliiden lisäpalveluiden tai annettavien hyvitysten muodossa. (Grönroos 2015, 182–185.)

Liikemies ja kirjailija Philip Crosby väittävä ”Quality is free” perustuu siihen, että hyvä laatu ei maksa mitään, mutta laadun puutteesta johtuvat toimenpiteet maksavat. Laadun parantamisella ja varmistamisella saataisiin karsittua turhia laadun korjauksista syntyviä menoja ja nostettua yrityksen tulosta, kun asiakkaat huomaisivat laadussa tehdyt parannukset ja myös ostaisivat palveluita ja tuotteita enemmän. (Grönroos 2015, 176.) Moni erehtyy uskomaan ”laatu on ilmaista” -lauseeseen, kun todellisuudessa täytyisi ymmärtää asiat sen taustalla, jotta toiminta olisi kannattavampaa. Liian usein näkee tilanteita, joissa palvelusta annetaan ehkä tahattomastikin huono kuva vain sillä, että ei huomioida riittävästi joitakin yksinkertaisia asioita, jotka asiakas kuitenkin kokee tärkeiksi. Syyksi esitetään usein esimerkiksi resurssipulasta johtuva kiire, vaikka asioiden hoitaminen todennäköisesti on kuitenkin ehkä kiinni vain asioiden priorisoinnista.

Ylilaatu on laatua, jossa palveluntuottaja antaa enemmän kuin asiakas odottaa. Asiakkaat saattavat alkaa olettaa, että näin käy myös seuraavalla kerralla, jolloin syntyy kierre, joka ei välttämättä ole taloudellisesti enää kannattavaa. Asiakkaan voi yllättää kuitenkin myös ilman taloudellista panosta, esimerkiksi pienillä eleillä tarvittavissa tilanteissa. (Grönroos 2015, 142.) Ylilaatu voi joissain tilanteissa olla kannattavaakin, jos sen avulla saadaan

mahdollisesti uusia asiakassuhteita tai jotain muuta hyvää yritykselle tulevaisuudessa pienillä ja helposti toteutettavilla panostuksilla. Pienet eleet, asiakkaan kohtelias ja asiallinen huomioiminen ja asiakkaalle annettu tunne, että juuri hän on tärkeä, vaikuttavat paljon palvelukohtaamisen onnistumiseen ja laadun kokemiseen. Se auttaa antamaan myös mahdollisesti palvelussa tapahtuneet pienet virheet anteeksi helpommin. Lecklin (2006, 19) sanoo, että jos ylilaatu takaa yritykselle kilpailuedun, silloin asiakkaan odotukset ylittävä laatu ei ole ylilaatua.

3.6 Asiakkaan näkemys laadusta

Laatu voidaan määritellä monella eri tavalla, riippuen siitä kuka asiaa tarkastelee. Yleensä laadulla tarkoitetaan asiakkaan odotuksiin ja tarpeisiin vastaamista palveluntuottajan kannalta mahdollisimman tehokkaasti ja taloudellisesti kannattavasti eikä niin, että asiakas tyytyväisyyteen pyritään kaikilla mahdollisilla keinoilla ja kustannustehottomasti. (Lecklin 2006, 18–19.)

On tärkeää, että asiakkaan mielipiteet ja kokemukset huomioidaan, sillä ilman niitä palveluja ei voida kehittää. Hyvin toimiva ja laadukas palvelu tuottaa tyytyväisiä asiakkaita ja tyytyväinen asiakas taas on parasta ja ilmaista markkinointia yritykselle. Asiakkaiden tekemä markkinointi kannattaa aina huomioida, sillä, kun hän kertoo hyvistä kokemuksistaan hän tuo yritykselle uusia asiakkaita. Huonoa palvelua saanut asiakas taas kertoo huonoista kokemuksistaan ja mahdollisesti vähentää uusien asiakkaiden haluja tutustua palveluun.

Palveluntuottajien tulisi sisäistää uudenlainen ajattelutapa ja palvelun tulisi ulottua toimialojen ylitse, jotta asiakkaan palveluketju olisi katkeamaton. Asiakaskokemus on asiakkaan omakohtainen tunne ja kokemus palvelutapahtumasta. Onnistuneella asiakaskokemuksella asiakas saadaan palaamaan aina uudelleen ja kertomaan myös muille hyvästä kokemuksestaan. Asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttaa aina hänen omakohtaiset odotuksensa tapahtumalle, joten on vaikea ennustaa etukäteen, mitkä tekijät milloinkin vaikuttavat palvelun onnistumiseen. (Fischer & Vainio 2014, 5.)

Hyvä asiakaskokemus luodaan huomioimalla asiakas, kuuntelemalla ja ymmärtämällä häntä ja vastaamalla hänen kysymyksiinsä. Asiakkaalle annetut lupaukset pidetään ja häneen ollaan yhteydessä tarvittaessa. Palvelun laadun ylläpitämisellä varmistetaan asiakaskokemuksen onnistuminen. Organisaatioissa täytyisikin ymmärtää, että jokaisen tekijän osuus vaikuttaa palvelun onnistumiseen. (Fischer & Vainio 2014, 5.)

Palvelun tai tuotteen laadulla, jonka asiakas kokee, on kaksi ulottuvuutta, jotka ovat tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessiulottuvuus eli mitä tuotetaan ja miten tuotetaan. Kummatkin ulottuvuudet ovat yhtä tärkeitä tekijöitä kokonaislaadua tutkittaessa. Laatu on hyvä silloin, kun koettu laatu vastaa asiakkaan odotuksia eli odotettua laatua. Odotetun laadun muodostumiseen vaikuttavat muun muassa viestintä ja asiakkaan omat arvot ja tarpeet. Lisäksi myös yrityksen imago vaikuttaa osaltaan asiakkaan laatukokemukseen ja on palveluyritykselle tärkeä asia, jota täytyy johtaa asianmukaisesti. (Grönroos 2015, 101–102, 105–106.)

3.6.1 Asiakasymmärrys

Asiakasymmärrys on sitä, että palveluntuottaja ymmärtää asiakkaidensa todellisuuden, missä he elävät ja toimivat, mistä asioista palvelun arvo muodostuu asiakkaalle. Asiakkaiden motiivit, arvot, tarpeet ja odotukset täytyy tuntea. Asiakaskokemus voidaan jaotella kolmeen eri tekijään, joita ovat toiminta, tunne ja merkitys. (Tuulaniemi 2011, 71, 74.)

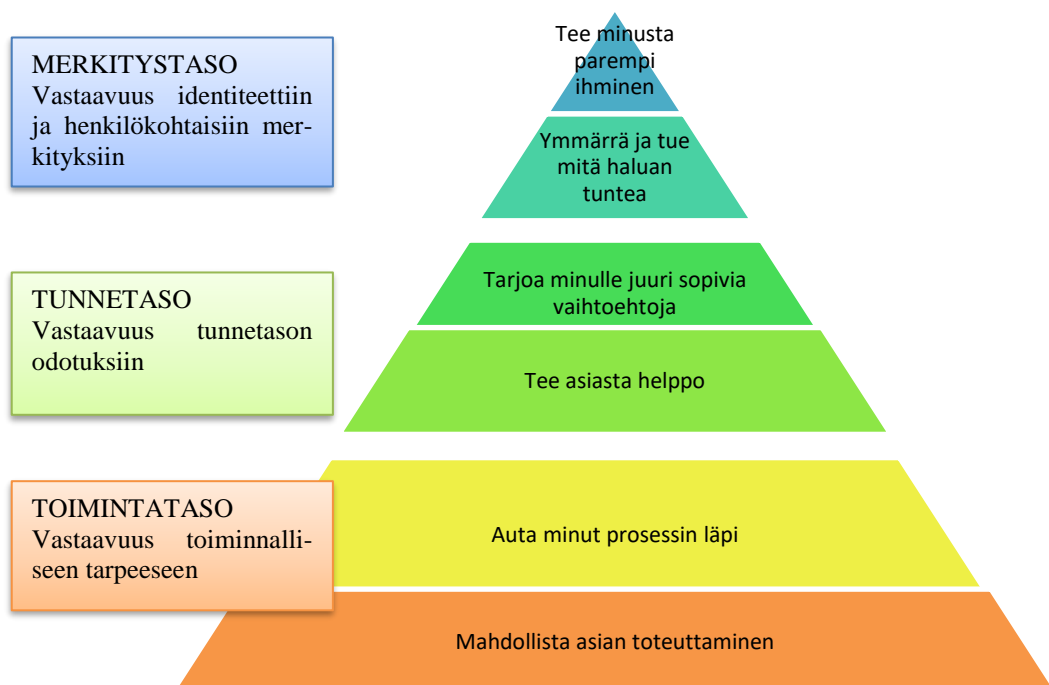
Toiminnan taso näyttää, miten helposti ja sujuvasti asiakkaan tavoitteet toteutetaan. Toiminnan tasolla tarkoitetaan asiakkaan tarpeisiin vastaamisen kykyä, prosessien ja palveluiden sujuvuutta ja saavutettavuutta, käytettävyyttä, tehokkuutta sekä monipuolisuutta. Palvelun toiminnan tason vaatimusten tulee täytyä, jotta palvelulla on mahdollisuus olla olemassa. (Tuulaniemi 2011, 74–75.)

Tunnetaso kertoo, miten hyvin palvelu, tuote tai muu konsepti sopii asiakkaan haluamiin mielikuviin ja tuntemuksiin. Tunnetaso tarkoittaa asiakkaan palvelusta saamia välittömiä tuntemuksia ja henkilökohtaisia kokemuksia, joita voivat olla esimerkiksi helppous, kiinnostavuus, innostavuus, tunnelma, miellyttävyyys sekä asiakkaan palvelusta saama tunne. (Tuulaniemi 2011, 74–75.)

Merkitystasolla voidaan todeta, miten hyvin suunniteltu konsepti mahdollistaa sellaisia asioita, joita asiakas haluaa oppia ja saavuttaa. Merkitystaso on asiakaskokemuksen korkein taso ja se käsittää muun muassa kokemukseen liittyvät mielikuvat, unelmat, lupaukset ja kokemuksen palvelun henkilökohtaisuudesta asiakkaalle. Merkitystasolla korostuu palvelun merkitys asiakkaan elämäntavalle ja identiteetille. (Tuulaniemi 2011, 74–75.)

Palveluntuottaja antaa asiakkailleen lupauksen arvosta, joka määrittelee, mitä asiakkaalle tarjotaan ja miten erotutaan muista palveluntuottajista. Arvo on asiakkaan kokemaa hyödyllisyyttä jostakin asiasta, esimerkiksi jonkin tarpeen tyydyttäminen. Se, miten asiakas kokee arvon, riippuu palveluntuottajan ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen onnistumisesta. Vuorovaikutuksen onnistuminen taas on riippuvainen asiakkaan odotuksista ja toteutuneesta palvelukokemuksesta. (Tuulaniemi 2011, 30, 33.)

Kuviossa 2 kuvataan arvonmuodostuksen pyramidi, joka kertoo, miten asiakaskokemus syntyy ja mitkä asiat siihen vaikuttavat. Pyramidin tasot ovat merkitystaso, tunnetaso ja toimintataso. Jokaisella tasolla on erilainen vaikutus asiakkaan kokemukseen saamastaan palvelusta. (Tuulaniemi 2011, 74–75.)



KUVIO 2. Arvonmuodostuksen pyramidi (Tuulaniemi 2011, 75, alkuperäinen lähde Palmu Inc.)

3.6.2 Palvelupolku

Kaikkien palveluiden keskipisteessä on asiakas, sillä ilman asiakasta tuotetta tai palvelua ei tarvita. Palvelun tuottamisessa ovat tärkeässä roolissa asiakaspalvelijat, sillä he yhdessä asiakkaan kanssa muodostavat vuorovaikutuksellaan kyseisen palvelukokemuksen. Palvelun tuottaminen ja kuluttaminen ovat aikajanalle sijoittuva palvelukokemusten prosessi, jota sanotaan asiakkaan palvelupoluksi. Palvelupolun kuvaamisella nähdään, miten asiakas kulkee ja mitä hän kokee palvelutapahtuman aikana. (Tuulaniemi 2011, 71, 78.)

Tuulaniemen (2011, 81–82) mukaan asiakkaan palvelupolussa on eripituisia palvelutuokioita, jotka sisältävät monia erilaisia palvelun kontaktipisteitä, joiden sisältämä toiminta ja toimivuus vaikuttavat asiakaskokemuksen onnistumiseen. Kontaktipisteissä asiakas kokee palvelun kaikilla aisteillaan. Näitä kontaktipisteitä ovat ihmiset, ympäristö, esineet ja toimintatavat (taulukko 5).

TAULUKKO 5. Palvelutuokion kontaktipisteet (Tuulaniemi 2011, 81–82)

Kontaktipiste	Laatuun vaikuttavat tekijät
Ihmiset	Kaikki palvelua tuottavat ja palvelua kuluttavat ihmiset ja heidän toimintansa palvelupolulla.
Ympäristöt	Erilaiset ympäristöt, joissa palvelua tuotetaan. Fyysiset ja virtuaaliset ympäristöt. Ympäristöllä on erittäin suuri vaikutus palvelun onnistumiseen.
Esineet	Fyysiset tuotteet, joita tuotetaan ja kulutetaan.
Toimintatavat	Palveluun kuuluvat ja sovitut käyttäytymismallit ja toimintatavat.

3.7 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Hyvällä toiminnan suunnittelulla varmistetaan paras mahdollinen asiakaskokemus ja liiketoiminnan tavoitteiden toteutuminen. Palvelun onnistumisen mittaamiseksi sitä arvioivat mittarit tulee määritellä jo varhaisessa vaiheessa. Tällä taataan toiminnan kilpailukyky ja jatkuvalla kehittämisellä ylläpidetään kilpailuetua. Yksi kriittisimpiä vaiheita on palvelun toteuttaminen ja tuottaminen. On erityisen tärkeää, että organisaation strategiset

tavoitteet, oleelliset ideat, tieto asiakaskokemuksesta ja palvelukonseptit toimivat kokonaisuuksina ja tulevat esille asiakkaille palvelutapahtumassa. (Tuulaniemi 2011, 226, 229, 241.)

Toiminnalla ja lopputuloksella tulee olla realistiset ja mitattavat tavoitteet, joita voivat olla esimerkiksi aikataulujen pitävyys, prosessien toimivuus ja tuotteiden vaatimustenmukaisuus. Tavoitteet tulee olla kirjattuina ja niille tulee nimetä vastuuhenkilöt. Laatu-politiikka edustaa johdon ajatusta laadusta ja se on viesti asiakkaille, omalle organisaatiolle sekä muille sidosryhmille siitä, millaista laatua halutaan tuottaa. (Pesonen 2007, 91–92.)

Palvelua mitataan, jotta saadaan tietoa jonkin asian toimivuudesta tai jotta voidaan oppia, miten sitä pitäisi kehittää. Julkisen puolen palvelujen vaikutusten mittaaminen on aina ollut haastavaa ja järjestelmät monimutkaisia. Tätä täytyisi kehittää ja saada asiakaspalvelijat ottamaan jatkuvien parannusten ja tietoisien palvelujen kehittämisen osaksi omaa työtään. Kehittämisen pitäisi olla enemmän kokemukseen ja käytäntöön kuin dataan perustuvaa. (Drew 2017, 22–23.)

Net promoter score (NPS) on yksinkertainen ja laajasti hyödynnettävä mittari, jolla voidaan mitata, kuinka todennäköisesti asiakas kysyttäessä suosittelisi jotain palvelua. NPS tuo esille ne asiakkaat, jotka suosittelisivat palvelua ja on siksi hyvä mittari asiakaskokemuksen mittaamiseen. (Tuulaniemi 2011, 243–244.) Toinen paljon käytetty mittari on Balanced Score Card eli tasapainotettu tuloskortti, joka sisältää neljä eri tulosnäkökulmaa, jotka liittyvät asiakkaaseen, henkilöstöön, prosesseihin ja talouteen. Näitä kaikkia tuloksia tulee seurata, kaikilla pitää olla tavoitteita ja ohjausta tavoitteiden saavuttamiseksi. BSC- ajattelua voidaan käyttää strategian jalkauttamisessa, jolloin strategia pilkotaan näille osa-alueilla ja työntekijöille kerrotaan, mitä vaaditaan, että strategian tavoitteet saavutetaan. (Pesonen 2007, 155.)

4 JULKISTA RUOKAPALVELUA OHJAAVIA TEKIJÖITÄ

4.1 Valtioneuvoston elintarviketurvallisuusselonteko

Julkisten ruokapalveluiden ravitsemuksellista laatua ohjaa osaltaan valtioneuvoston vuonna 2013 tekemä selonteko elintarviketurvallisuudesta. Selonteko korostaa, että ravitsemus tulisi huomioida ruokaan liittyviä poliittisia päätöksiä tehtäessä. Ravitsemus on osa elintarviketurvallisuutta, sillä samat tekijät, jotka vaikuttavat elintarviketurvallisuuteen (esimerkiksi kuluttajan käyttäytyminen), vaikuttavat myös kansanravitsemukseen. (Maa- ja metsätalousministeriö 2013, 46.)

Ravitsemuksen toteutuminen on yksilön valinnoista riippuvaista, mutta ympäristö vaikuttaa paljon yksilön valintoihin. Ruokatottumukset syntyvät pääsääntöisesti lapsuudessa ja siksi korostuu perheen ja kasvuympäristön merkitys. Valtion toimilla voidaan vaikuttaa toimintaympäristöön ja osaltaan ohjata ravitsemus- ja elämäntapavalintoja. Ulkona syötävillä aterioilla on suuri merkitys kansanravitsemukselle ja siksi ruoan ravitsemuksellisen laadun tulee olla kunnossa. Laatuksiteereiden avulla nämä ovat helpommin tavoitettavissa. (Maa- ja metsätalousministeriö 2013, 46.)

4.2 Elintarvikelainsäädäntö

Elintarvikelain (2006) tarkoituksena on varmistaa elintarvikkeiden ja niiden käsittelyn turvallisuus, hyvä laatu sekä niistä annettavien tietojen oikeellisuus ja riittävyys sekä alkuperän jäljitettävyys. Elintarvikelailla suojataan kuluttajaa elintarvikemääräysten vastaisten elintarvikkeiden aiheuttamilta terveysvaaroilta ja taloudellisilta tappioilta, turvataan korkealaatuinen elintarvikevalvonta ja parannetaan alan toimijoiden toimintaedellytyksiä. Elintarvikelaki koskee kaikkia elintarvikkeita ja niiden käsittelyolosuhteita, elintarvikealan toimijoita sekä elintarvikevalvontaa kaikissa elintarvikkeiden tuotanto-, jalostus- ja jakeluvaiheissa.

Elintarvikehygieniasta on tarkat määräykset ja niiden noudattamista seurataan tarkasti. Elintarvikehygienia tarkoittaa toimenpiteitä, joilla voidaan varmistaa elintarvikkeiden sopevuus ihmisravinnoksi, turvallisuus, terveellisyys ja puhtaus kaikissa ruokatuotannon

vaiheissa. Lisäksi elintarvikehygienialla pyritään estämään elintarvikkeiden ennenai-
kaista pilaantumista ja siitä aiheutuvia taloudellisia tappioita. (Elintarvikehygieniä 2017.)
Kaikkien, jotka työskentelevät elintarvikealalla on osattava elintarvikehygienian perus-
asiat, jotta ruoankäsittely on turvallista. Hygieniapassi on luotu edistämään elintarvike-
turvallisuutta Suomessa. Työntekijältä vaaditaan hygieniapassi, kun hän työskentelee
elintarvikehuoneistossa ja käsittelee pakkaamattomia helposti pilaantuvia elintarvikkeita.
(Hygieniapassi 2017.)

Omavalvonta tarkoittaa elintarvikealan toimijan omaa järjestelmää, jonka avulla toimija
varmistaa, että sen tuottamat elintarvikkeet ja elintarvikehuoneisto sekä toiminta täyttävät
niille asetetut vaatimukset. Omavalvonnalla toimija pyrkii myös hallitsemaan toimintansa
riskejä. Omavalvonnasta on oltava kirjallinen suunnitelma, jota on noudatettava ja päivi-
tettävä säännöllisesti. Omavalvonnan toteuttaminen tulee dokumentoida, jotta terveystar-
kastajalle voidaan todistaa, että omavalvontasuunnitelman mukaan myös toimitaan. Ter-
veystarkastaja arvioi, onko omavalvontasuunnitelma riittävä ja käynneillään tarkastaja
vertaa toimintaa elintarvikemääräysten vaatimuksiin. (Omavalvonta 2016.)

Oiva-raportti on elintarvikehuoneistojen viranomaistarkastuksista annettava, julkinen
asiakirja käynnillä tehdyistä havainnoista kuten esimerkiksi toimipaikan hygieenisyy-
destä (Oiva-raportti 2016). Oiva-hymynaamaraportti kertoo asiakkaalle heti ulko-ovella,
miten toimipaikka on onnistunut omavalvonnan ja muiden tarkasteltavien asioiden hoita-
misessa. Raportin perusteella asiakas pystyy luomaan nopean yleiskäsityksen ruokapai-
kasta. Oiva-raportti ei arvioi kuitenkaan asiakaspalvelun laatua, ruoan makua tai ravitse-
muslaatua. (Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2018, 88.)

4.3 Lasten ja nuorten ravitsemus- ja ruokasuositusten yhteiset pääpiirteet

Valtion ravitsemusneuvottelukunta on julkaissut tammikuussa 2018 uudet Terveyttä ja
iloa ruoasta – varhaiskasvatuksen ruokailusuositukset päiväkotikäisille lapsille sekä
vuonna 2017 Syödään ja opitaan yhdessä -kouluruokasuositukset lapsille ja nuorille.
Nämä ruokasuositukset ohjaavat hyvin pitkälle sitä, minkälaisia aterioita lapsille tulee
ravitsemuksellisesti tarjota. Suosituksissa nostetaan esiin paljon myös muita tärkeitä te-
kijöitä, jotka ohjaavat sekä päiväkotiruokailua että kouluruokailua ja niitä käsitellään seu-
raavissa luvuissa hieman tarkemmin.

Varhaiskasvatuksessa tapahtuvaa ruokailua ja kouluruokailua ohjaavat monet lait ja suositukset. Edellä mainittujen lasten ravitsemussuosituksien taustalla ovat Terveystta ruosta - suomalaiset ravitsemussuositukset vuodelta 2014 ja Syödään yhdessä -ruokasuositukset lapsiperheille vuodelta 2016. Nämä suositukset antavat suuntaa ruokapalveluiden toteuttamiselle, ravitsemuksen edistämiseksi ja ruokakasvatukselle sekä neuvovat miten terveyttä ja hyvinvointia edistävä ruokavalio tulisi koostaa. Kansallisilla ravitsemussuosituksilla tuetaan väestön terveyden ja ravitsemuksen positiivista kehittymistä. Ruoan laadun tulee olla terveydellisten ja ravitsemuksellisten vaatimusten mukaista, sitä tulee olla tarjolla riittävästi ja riittävän usein koulu- tai hoitopäivän pituuteen suhteutettuna. Ruokalistasuunnittelussa tulisi tarkastella koulun ja päiväkodin koko ruokavuotta eli huomioida sesongit, juhlapyhät ja erilaiset teemat, joilla saadaan vaihtelua perustarjontaan. (Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2017, 6, 17, 51; Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2018, 13, 20, 37, 59.)

Aterioilla tarjotaan marjoja, hedelmiä ja kasviksia eri muodoissa ja monipuolisesti (5–6 kourallista päivässä), runsaskuituisia ja vähemmän suolaa sisältäviä leipätuotteita ja leipärasvana kasvimargariinia. Ruokajuomana tarjotaan rasvattomia maitotuotteita ja salaatin kanssa öljypohjaisia salaatinkastikkeita. Pääruoissa suositetaan kalaa, kanaa ja kalkkua, kun taas punaisen lihan sekä esimerkiksi leikkeleiden määrää pyritään rajoittamaan. Lisättyä sokeria vältetään ja suolan määrään kiinnitetään huomiota reseptiikassa ja valmistuotteissa, joista valitaan vähemmän suolaa sisältäviä. Oleellisinta on, että ruoan energiaravintoaineiden osuudet ja rasvan laatu sekä suolan määrä noudattavat suosituksia. Hampaiden terveyden takia on tärkeää tarjota aterioilla säännöllisesti tuotteita, jotka vaativat pureskelua. (Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2017, 51–56, 58; Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2018, 34–35, 37.)

Ruoka-aineiden oikealla valinnalla päästään tavoiteltuun ravitsemuslaatuun. Aterian täysipainoisuus on sitä, että ateria on riittävän kokoinen verrattuna lapsen päivän pituuteen. Ravitsemuksellisesti ateria on täysipainoinen silloin, kun se on energiamäärältään oikea, koostettu ravitsemussuosituksien mukaisesti ja sen ravintoainetiheys on kunnossa. Kun ateria on koottu lautasmallin mukaisesti, myös sen energiaravintoaineista annetut suositukset toteutuvat. (Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2017, 20, 52; Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2018, 22, 34.)

Ruokakolmio ja lautasmallit ovat hyviä esimerkkejä terveellisen ruokavalion kokonaisuudesta. Ruokakolmion alaosassa olevat ruoka-aineet ovat ruokavalion perusta päivittäin ja huipulla olevia sattumia käytetään vain satunnaisesti. Lautasmallin avulla ohjataan ruokailijaa valitsemaan oikea määrä jokaista aterianosaa ja koostamaan täysipainoinen ateriakokonaisuus. Se toimii myös aterian suunnittelussa ja ruokakasvatuksen apuna lapsen ohjaamisessa. Puolet lautasesta koostetaan kasviksilla, neljäsosa perunalla, pastalla tai viljalisäkkeellä ja neljäsosa liha-, kala-, tai vastaavalla ruokalajilla. Lautasmallia kuvattaessa siihen otetaan mukaan kaikki ateriaan kuuluvat osat kuten juoma, leipä, leipärasva ja salaattinkastike. Annoskoko määräytyy aina syöjän yksilöllisen energiantarpeen mukaan ja tämä täytyy ottaa huomioon malliannoksissa, annosteluohjeissa ja ruokailun ohjaamisessa. Tietyn lautasmallin annos ei siis ole se määrä, joka kaikkien lasten pitäisi syödä aterialla. Jos lapsi saa itse ottaa ruokansa, hän oppii säätelemään ruokamääräänsä itse. (Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2017, 27, 29, 64; Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2018, 32, 34, 39.)

Sydänmerkki on Suomen Sydänliiton ja Suomen Diabetesliiton ylläpitämä ja jatkuvasti kehittämä aterioiden ja elintarvikkeiden merkintäjärjestelmä. Se kertoo aterian olevan ravitsemuksellisesti hyvälaatuinen ja terveellisempi valinta. Sydänmerkki-aterian ravintosisältö, rasvanmäärä ja -laatu sekä suolan määrä pohjautuvat ravitsemussuosituksiin. Jokaiselle aterianosalle on määritetty omat ravitsemukselliset laatuksiteerinsä. Sydänmerkki-järjestelmän mukainen malliateria koostetaan lautasmallin mukaisesti, joka on myös Valtion ravitsemusneuvottelukunnan ohje tasapainoisen aterian koostamiseen. Sydänmerkki-aterioilla kunta voi helposti edistää terveyttä ja hyvinvointia, lisäksi sen avulla laadunvarmistaminen ja asiakasviestintä ovat helpompaa. (Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2017, 76; Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2018, 87.)

Erityisruokavaliokäytänteistä sovitaan paikallisesti ja niiden ilmoituskäytäntö kannattaa tehdä mahdollisimman selkeäksi. Jos lapsella on terveydellisistä syistä noudatettava erityisruokavalio, tulee hänelle tarjota sopivaa ja turvallista ruokaa, jonka laatu täyttää ravitsemussuositukset. Erityisruokavaliota terveydellisistä syistä tarvitsevalle lapselle tulisi valmistaa mahdollisimman samankaltainen ruoka kuin perusruokakin, jotta hän ei erotuisi joukosta. Erityisruokavaliota noudattaville on tarvittaessa kerrottava tiedot ruoan ainesosista. Tämä onnistuu helposti, kun käytössä on vakioidut ruokaohjeet ja ruokalistat. (Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2017, 21, 41; Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2018, 45–48.)

Ruokahävikin vähentäminen ehkäisee huomattavasti ruoan ympäristökuormitusta. Lasten ohjaaminen hävikin pienentämiseen auttaa sen minimoimisessa. Lapset ohjataan ottamaan lautasmallin mukainen ateria ja hakemaan lisää vasta tarvittaessa, heidän kanssaan voidaan myös pohtia, minne syömätön ruoka joutuu. Ruoan menekin ja hävikin seuranta on tärkeää tuotekehitystyössä sekä tilaus-toimitusjärjestelmien toimivuuden arvioinnissa. (Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2017, 57; Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2018, 84.)

Ravitsemuslaadunseuranta on kokoaikainen prosessi, jolla varmistetaan, että ruoka on suositusten mukaista. Prosessi pitää sisällään ruokalistasuunnittelun, elintarvikehankinnat, tuotteistamisen, reseptiikan kehittämisen, ruoanvalmistuksen ja tarjoilun. Laadunseurantaa voidaan tehdä muun muassa keräämällä järjestelmällisesti asiakaspalautetta, tarkastelemalla ruokalistojen toteutumista ravintosisällöllisesti, seuraamalla oppilaiden ruokailuun osallistumista sekä oikeaoppisten aterioiden toteutumista. Lisäksi seurataan myös ruoan mausta saatua palautetta, ruokien riittävyttä, omavalvonnan toteuttamista, poikkeamien ilmenemistä ja asiakasyhteistyön toteutumista. (Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2017, 49, 70; Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2018, 61, 82.)

Laadunseurantaa voidaan tehdä myös itsearvioinnilla asiakaskohteissa. Ravitsemuslaadunseurannasta tulisi tehdä suunnitelma, jossa on määritetty kriteerikuvaukset, seuranta-tiheys ja -menetelmä, raportointitapa ja seurantayhteistyö tilaajan kanssa. Tarkasteltavia asioita voivat olla esimerkiksi palvelun laatu, ateriasisällöt, annoskoot, palautteet ja poikkeukset toiminnassa. Näistä asioista tulee sopia palvelusopimuksissa ja laadun toteutumisesta voidaan käydä yhdessä läpi kohteen yhteistyöpalavereissa. Itsearvioinnilla pystytään edistämään laadukasta, suosituksia ja sopimukset täyttävää palvelun toteuttamista sekä löydetään toiminnan vahvuuksia ja kehittämistarpeita. Varhaiskasvatuksessa ruokailun ja ruokakasvatuksen arvioinnin perusteena on ruokailusta annetut säännökset ja ravitsemussuositusten toteutuminen, lisäksi arvioidaan yhteistyön toteutumista. (Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2017, 70; Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2018, 79–80, 82–83.)

4.3.1 Terveyttä ja iloa ruoasta –varhaiskasvatuksen ruokailusuositus

Terveyttä ja iloa ruoasta – varhaiskasvatuksen ruokailusuositukset korostavat, että ruokailu on osa varhaiskasvatusta. Laadukkaat, terveelliset ja monipuoliset ja säännöllisen ateriarytmin mukaiset päiväkotiateriat edistävät lasten hyvinvointia ja terveyttä. Lisäksi painotetaan yhdessä syömistä, pöytätapojen ja toisten huomioimista sekä ruoan ja rauhallisen syömisen arvostusta. Lapsille tarjotun ruoan terveellisyyttä ja täysipainoisuutta määrittävät tässä uudessa oppaassa annetut ruoka- ja ravintoainekohtaiset suositukset. (Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2018, 10, 23.)

Kokoaikaisessa päivähoitossa olevalle lapselle tarjotaan hoitopäivän aikana noin kolme ateriaa. Tämä vastaa kahta kolmasosaa lapsen päivittäisestä energian ja ravintoaineiden saannin tarpeesta. Tyttöjen ja poikien energiantarve on lähes sama viisivuotiaaksi asti, mutta yksilöllinen energiantarve vaihtelee päivittäin ja kausittain. (Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2018, 38, 56.)

Varhaiskasvatuksessa tapahtuvalla ruokakasvatuksella pyritään edistämään lasten suhtautumista ruokaan ja ruokailuun sekä tukemaan ruokatottumusten kehittymistä terveellisiksi ja monipuolisiksi. Varhaiskasvatuksen rooli lapsen ravitsemuksen, ruokatottumusten ja ruokailuun liittyvien taitojen ja tapojen kehittämisessä on merkittävä. Tarjottava ruoka, ympäristö, ihmiset ja lapsen ikä sekä henkilökohtaiset aistikokemukset vaikuttavat lasten ruokavalintoihin päiväkodissa. Toiminnassa tulee muistaa lapsilähtöisyys, sillä aikuisten toimintatavoilla, puheilla ja asenteilla on suuri vaikutus lapsiin ja varsinkin heidän osallistamisensa onnistumiseen. (Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2018, 14–15, 29, 63, 66.)

Aistilähtöisessä ruokakasvatuksessa lapset saavat tutustua ruokaan kaikilla aisteillaan, katselemalla, tunnustelemalla, haistamalla ja maistamalla erilaisten harjoitusten avulla. Tämä tukee osaltaan ruokamieltyymysten kehittymistä positiiviseen suuntaan. Osallistamalla lapset tekemiseen helpotetaan uusien ruokien menekin lisäämistä sekä kasvisten käyttöä. Sapere-menetelmä sekä pedagoginen ruokalista ovat keinoja tämän toteuttamiseksi. Näiden avulla lapset saavat tutustua erilaisiin ruoka-aineisiin, ruoan valmistukseen, uusiin makuihin ja koostumuksiin. Tällä tavalla lasten päiviin saadaan myös lisää ruokapuhetta, lasten kiinnostus ruokaa kohtaan lisääntyy, makutottumukset laajenevat ja kasvisten käyttö lisääntyy. (Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2018, 15, 42, 64–65.)

Ruokapalvelun tulee varmistaa, että toiminta ja ruoat ovat sovitunlaisia ja ennen kaikkea, että ruoka on ravitsemuksellisesti täyspainoista ja turvallista. Ruokapalveluhenkilöstö toimii asiantuntijana ateriapalveluihin liittyvissä asioissa ja tukee kasvatushenkilöstöä lasten ruokakasvatuksessa moniammatillisessa yhteistyössä ja toimii myös vanhempien kanssa lasten ravitsemuksen parhaaksi. Ruokalistojen julkaiseminen sähköisissä kanavissa helpottaa vanhempien ruokalistasuunnittelua kotona ja he pystyvät huomioimaan esimerkiksi makkaran käytön tiheyden. (Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2018, 39, 69, 73.)

Lasten ja vanhempien osallisuuden toteutuminen ruokakasvatuksessa on tärkeä arvioitava tekijä eli toteutuuko vanhempien osallisuus ruokapalveluiden suunnittelussa ja toteuttamisessa ja onko yhteistyö onnistunut. Palautteen kerääminen lapsilta päivittäin ja välittömästi ruokailun jälkeen antaa ruokapalvelulle tärkeää tietoa ruoista ja ruokalistasta. Hy-my-naama -arviointi on helppo keino pienimpienkin mielipiteiden kysymiseen. Makuak-koset-diplomi on itsearviointityökalu, jolla pyritään tukemaan suositusten ja hyvien käytäntöjen mukaisen päiväkotiruokailun toteutumista. Se myönnetään päiväkodeille, jossa edistetään ravitsemuksellisesti, kasvatuksellisesti ja ekologisesti kestäväää ruokailua. (Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2018, 84–86.)

Terveyttä ja iloa ruoasta – varhaiskasvatuksen ruokailusuositus ottaa huomioon terveyden ja ravitsemuksen lisäksi myös ympäristökasvatuksen. Kestävän kehityksen huomioimista edistetään suosimalla esimerkiksi kotimaisia vihanneksia, juureksia, viljaa, perunaa ja kalaa. Varhaiskasvatuksen ruokailu ja ruokakasvatus sisältyvät kuntien ja maakuntien hyvinvointistrategiaan ja näiden asioiden käytäntöön vieminen tulisi tapahtua yhteistyössä varhaiskasvatus- ja ruokapalveluhenkilöstön kanssa. Varhaiskasvatuksen ruokailusuositusta voidaankin käyttää ruokapalvelun toiminnan kuvauksen perusteena. (Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2018, 5, 10.)

4.3.2 Syödään ja opitaan yhdessä –kouluruokasuositus

Ravitsemussuosituksilla edistetään koko väestön ravitsemuksen ja terveyden myönteistä kehitystä ja Valtion ravitsemusneuvottelukunta suositteleeekin, että Syödään ja opitaan yhdessä -kouluruokasuositukset olisi kunnissa tarjotun kouluruoan ja palvelun laadun perustana. Suosituksen mukainen kouluateria kattaa vain noin yhden kolmasosan oppilaan päivän energiantarpeesta. Tämän vuoksi koululaisten hyvän ravitsemuksen turvaaminen

edellyttää yhteistyötä kodin ja koulun välillä, jotta varmistetaan riittävien, ravitsemuksellisesti täysipainoisten aterioiden ja terveyttä edistävien välipalojen syöminen. Palvelusopimuksissa tulisi määritellä ruokalistan laatu ja sisältö sekä miten palvelu vastaa tilaajan tarpeeseen. Ravitsemussuosituksissa myös muistutetaan, että Valtion periaatepäätös periaatteessa velvoittaa julkisten ruokapalveluiden lähi- ja luomuruokatuotannon lisäämistä omilla hankinnoillaan. (Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2017, 10–11, 49, 51.)

Suosituksen yhtenä tavoitteena on edistää oppilaiden osallistumista kouluruokailuun ja saada heidät syömään monipuolinen ja täysipainoinen kouluateria suunnitellun ateriakokonaisuuden mukaisesti. Ruokalistan tiedoilla, lautasmallin avulla sekä aikuisten esimerkillä voidaan lapsia kannustaa tähän. Lasten ruokakasvatus on moniammatillista yhteistyötä ja sillä edistetään muun muassa lasten ruokatajun kasvua ja elintapojen kehittymistä. (Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2017, 10–11, 13, 19.)

Ruoan ravitsemuslaadun perusvaatimukset tulisi kirjata palvelusopimukseen ja niille tulisi asettaa yhteiset arviointi- ja seurantakriteerit. Ravitsemuslaadun varmistamiseksi ja seuraamiseksi voidaan käyttää arkilounaskriteereitä ruokapalvelun toiminnan itsearvioinnissa. Arkilounaskriteereiden avulla voidaan arvioida kouluruoan ravitsemussuosituksen mukaisuutta. Kriteeristö pitää sisällään neljä kriteeriä, jotka ovat perus-, rasva-, suola- ja tiedotuskriteeri. Elintarvikkeiden ravitsemuksellisen laadun vähimmäisvaatimuksina voidaan taas käyttää tiettyjä ravintosisältöarvoja. (Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2017, 27, 49, 70.)

Koulussa tarjottavan pääaterian ravintosisällön perustana on Terveyttä ruoasta – Suomalaiset ravitsemussuositukset vuodelta 2014. Pääaterian tulee kattaa noin kolmasosa lapsen päivän energiantarpeesta ja sen tulee olla täysipainoista, maukasta ja houkuttelevaa sekä täyttää ravitsemussuosituksen vaatimukset. Poikkeuspäivinäkin tulee huolehtia ruoan riittävydestä, mutta ravitsemuksellisista tekijöistä voidaan poiketa esimerkiksi retkipäivien eväissä. Lapsille, jotka osallistuvat aamu- ja iltapäivätoimintaan tarjotaan aamu- ja välipala, jotka kuuluvat toimintamaksun hintaan. Aamu- ja välipala koostetaan niin, että siihen kuuluu kasviksia, marjoja, hedelmiä, kuitupitoisia täysjyväpuuroja ja -leipiä sekä rasvattomia maitovalmisteita. (Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2017, 19, 34, 39, 42, 58.)

Suosituksen mukaan kouluissa voisi olla aina tarjolla kaksi pääruokavaihtoehtoa, joista toinen olisi kasvisruoka, joka yleensä toteutetaan lakto-ovovegetaarisenä. Vapaassa

otossa olevan kasvisruoan tarjoaminen totuttaa oppilaita kasvisruokiin ja edistää kasvisruoan syömistä, samalla punaisen lihan käyttöä koskevia suosituksia voidaan toteuttaa paremmin. Kasvisruokaa olisi hyvä tarjota ainakin kerran viikossa ja ruoat olisi hyvä nimetä niin, että oppilaat voivat oppia tunnistamaan uusia ruoka-aineita ja uskaltaisivat maistaa uusia ruokalajeja. Kasvispainotteinen, suositusten mukaan toteutettu ruokavalio pienentää myös ruoan ympäristöön kohdistuvaa kuormitusta. Ruokavalio, joka ottaa huomioon ympäristön, koostetaan kotimaisista vihanneksista, juureksista ja palkokasveista vähentäen punaisen lihan määrää. (Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2017, 34–35, 57.)

Säännöllinen ruokailurytmi edesauttaa jaksamista ja on hyväksi myös hampaille. Koululaisen syömiseen ja valintoihin vaikuttavat monet tekijät, kuten kotoa saatu malli ja kannustus, ruokakulttuurista, muu tarjonta, käytävissä olevat rahat ja muiden oppilaiden luoma vertaispaine. Ruokahaluun ja ruoan aistittavaan laatuun vaikuttavat ruoka-annoksen houkuttelevuus, rakenne, tuoksut, tunnelma ja koko ruokailuun liittyvä aistimaailma. (Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2017, 9, 10–11.)

Koulun ruokailujärjestelyt, sujuva ruoan tarjoilu, viihtyisä kouluravintola, myönteinen ilmapiiri ja ruokatauon rauhallisuus vaikuttavat ruokailukokemuksen syntymiseen, myös ruokatauon pituus ja ajankohta tulisi huomioida suhteessa lapsen koulupäivän pituuteen. Koululaisten ruokailuun tulisi olla riittävästi aikaa, vähintään 30 minuuttia, jotta ruokatauosta ehtisi nauttia. Edellä mainitut seikat huomioiden ruokailu tukisi parhaiten oppimista, kouluviihtyvyyttä ja ruokaosaamista. Suositusten mukaisesti toteutettu kouluruokailu tarjoaa monipuolista ja terveellistä ruokaa, yhdessäoloa, seurustelua ja hyvää mieltä ja tukee samalla lasten ja nuorten jaksamista ja kasvua sekä ehkäisee ylipainoa. Ruokailu on myös osa päivittäistä opetus-, ohjaus- ja kasvatustehtävää ja ruokailuympäristön merkitys korostuu varsinkin lasten ja nuorten joukkoruokailussa. Kouluravintola toimii oppimisympäristönä ja sen somistamiseen voisi osallistaa myös oppilaita. Akustiikkaan kannattaa panostaa, jotta oppilaiden aiheuttama häly ei häiritse kenenkään ruokailua. (Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2017, 9, 10–11.)

Kouluruokailun ohjauksella pyritään muodostamaan oppilaalle positiivinen kuva ruokailusta. Tavoitteena on myös, että oppilas motivoituisi ja tottuisi valitsemaan suositusten mukaisia ja energiatarvettaan vastaavia aterioita sekä oppisi ymmärtämään ruoan ja syömismerkitykset kokonaishyvinvoinnilleen. Kouluruokailun ohjaukseen on erilaisia keinoja kuten malliateria, ruokalistamerkinnot, henkilökohtainen ohjaus, aterianosien

asettelu linjastoon niin, että ne tukevat oikeita ruokavalintoja sekä viihtyisiä ruokailuympäristö. Aikuinen ohjaa lasta parhaiten omalla esimerkillään kokoamaan ravitsemuksellisesti oikeaoppisia aterioita ja käyttäytymään hyvien ruokailutapojen mukaisesti. Hän voi omalla esimerkillään vaikuttaa myönteisesti esimerkiksi puhumalla kouluruoasta positiivisesti ja osallistumalla ruokailuun lasten kanssa, hän voi kannustaa noudattamaan lautasmallia ja opettaa ottamaan muut huomioon. Positiivinen ilmapiiri ja hyvin toteutettu ohjaus auttavat ruoka-, ravitsemus- ja ruokailukasvatukselle asetettujen tavoitteiden toteutumista. (Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2017, 9, 21–22.)

Kouluruokailu vaatii onnistuakseen moniammatillista ja eri sidosryhmien välistä yhteistyötä, jonka pyrkimyksenä on myös toteuttaa opetushallituksen Kaikki syövät! -tavoitetta. Kaikki syövät! -tavoitteella pyritään siihen, että kaikki oppilaat osallistuisivat kouluruokailuun. Lasten ruokakasvatus on koulun ja kodin välistä yhteistyötä. Vanhemmat täytyykin tehdä tietoiseksi kouluruokailun järjestämisestä, siihen liittyvistä suosituksista ja tehdyistä linjauksista sekä kasvatuksellisista tavoitteista. Tällä tavalla voidaan oikeasti edistää lasten hyvinvointia ja kansanterveyttä. (Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2017, 8, 45, 47.)

Laadunarvioinnissa tulee arvioida säännöllisesti oppilaiden osallistumista ruokailuun, ruoan ja ruokailutilanteen laatua ja mitä he ottavat lautaselleen. Oppilaiden osallisuutta tulee tukea ja lisätä, heille tulee antaa mahdollisuus osallistua kouluruokailun suunnitteluun ja toteutukseen, sillä se myös auttaa heitä sitoutumaan koulussa syömiseen. Yhteistyöllä koulun, oppilaiden ja kodin kanssa tätä voidaan parantaa, ja tästä on hyvä esimerkki kouluruoka-agenttitoiminta. Palautteen antamisen ja kehittämisen tulisi olla jatkuvaa. Yhteistyön onnistumista voidaankin mitata vanhempien osallistumisaktiivisuudella ja palautteiden avulla. Palautteisiin on tärkeää vastata asianmukaisesti ja korjata mahdollisia vääriä käsityksiä. (Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2017, 43, 69, 72.)

Tärkeimmät asiat kouluruokailun onnistumisen kannalta ovat kyselyjen mukaan yhteistyö ja arvostus. Näiden lisääminen vaatii ajatusten ja tavoitteiden näkyväksi tekemistä. Kouluruoka-agenttitoiminnan tehtävä on kehittää oman koulun kouluruokailua yhteistyössä oppilaiden, opettajien, vanhempien ja ruokapalvelun edustajien kanssa. Kouluruoka-agenttitoiminnassa pyritään yhdessä löytämään vastauksia ja ratkaisuja kouluruokailun kehittämiseksi. Kouluruoka-agenttitoiminnassa kouluruokailu nähdään kokonai-

suutena, johon sisältyy ruoan lisäksi myös muun muassa ruokailuhetken sosiaalinen merkitys, kouluravintolan viihtyisyys, jonotusajat, ruokailuun käytettävissä oleva aika, ruokailun ajankohta, ruoan mieluisuus, järjestetyt teemaviikot ja tapahtumat kouluravintolassa. (Ruokatieto n.d.)

Kouluruokailu on tärkeässä roolissa koulun opetus- ja kasvatustehtävässä ja se on koko koulun yhteinen asia, jonka kehittämiseen voi osallistua koko kouluyhteisö. Kouluruokadiplomi on tunnustus, joka myönnetään koululle, joka on tehnyt yhteistyötä edistääkseen ravitsemuksellisesti, kasvatuksellisesti ja ekologisesti kestäväää kouluruokailua. Diplomin tavoitteena on kohottaa kouluruokailun arvostusta yleisesti. Kouluruokadiplomin myöntää Ammattikeittiöosaajat ry. (Kouluruokadiplomi n.d.; Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2017, 75.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

5.1 Tutkimuksen toimeksiantaja, tavoitteet ja taustat

Tutkimustyö tehtiin Lempäälän kunnan ruokapalveluun, keskittyen koulu- ja päiväkotiruokailuun. Lempäälän kunnan ruokapalvelun laatua on aiemmin arvioitu esimerkiksi aistinvaraisesti ja mikrobiologisilla tutkimuksilla sekä vuosittaisilla asiakastyytyväisyyskyselyillä. Lisäksi ruokapalveluiden toimintaa on seurattu ja dokumentoitu itsearviointina vuosittain tehdyillä tarkastuskäynneillä kohteisiin. Tarkastuskäynneillä on tarkistettu, että tietyt sovitut asiat ovat kunnossa ja toiminta on annettujen ohjeistusten mukaista. Tarvittaessa on annettu kehoitus korjata toimintaa. Laatukriteereitä ei ole varsinaisesti tarkemmin määritelty ja ruokapalvelun toiminnan kehittämisen kannalta niiden määrittäminen on aiheellista ja ajankohtaista.

Tutkimuksen tavoitteena on määrittellä laatukriteerit Lempäälän kunnan ruokapalvelulle. Opinnäytetyön tekeminen aloittaa Lempäälän kunnan ruokapalvelussa aiempaa laajempaa laatutyön. Tutkimustyön tuloksena syntyneiden laadunarvioinnin tarkasteltavien kohtien pohjalta ruokapalvelun laatutyötä tullaan tarkastelemaan ja arvioimaan, jatkossa erikseen sovittavin tavoin ja määrääjoin. Opinnäytetyön tuloksina määriteltyjen kriteereiden pohjalta laatutyötä jatketaan henkilöstön kanssa erikseen laadittavan toimintasuunnitelman mukaisesti, jotta henkilöstö saadaan sitoutumaan laatutyöhön ja ymmärtämään oman osuutensa laadun tekemisessä.

Aiemmat tutkimukset aiheesta

Syyskuussa 2017 Lempäälän perusopetuksen oppilaille jaettiin Wilma-järjestelmän kautta asiakastyytyväisyyskysely, johon he saivat vastata itse tai kotona vanhempiansa kanssa. Kysely oli myös alkutilannekartoitus kouluruoka-agenttitoiminnan aloittamiseksi. Kyselyn tulosten perusteella eniten kehitettävää on ruokailuhetken rauhallisuudessa, sillä vastaajista 59 % oli sitä mieltä, että ruokasaleissa on liikaa melua. Myös ruoan maussa sekä riittävydessä on parannettavaa. Yli puolet vastaajista (57 %) oli sitä mieltä, että ruoan ulkonäkö ei ole houkutteleva. Vastauksissa toivottiin lisäksi enemmän kasvisruokia ja lisämausteita. Myös ruoan lämpötila, salaattien raaka-aineet ja puuropäivien tarjonta nousivat esille. Enemmistö koululaisista (60 %) myös toivoi, että koulussa puhutaisiin enemmän kouluruokailusta.

Fazer Food Services on teettänyt vuonna 2015 valtakunnallisen kouluruokatutkimuksen, jonka perusteella kouluruokailussa on lasten ja nuorten mielestä tärkeintä, että tarjottu ruoka on maukasta ja sitä on riittävästi. Myös ruokailutilanteen rauhallisuus, ruokatauon pituus ja mahdollisuus olla kavereiden kanssa nousivat tärkeysjärjestyksessä korkeimmille sijoille. Lapset ja nuoret arvostavat kouluruoan terveellisyyttä, varsinkin tytöt ja lukioikäiset. Vain hieman yli puolet (51 %) vastaajista koki saavansa riittävästi ruokaa. Suurin osa koululaisista (86 %) piti tärkeänä myös sitä, että keittiöhenkilökunta on ystävällistä ja juttelee heille, mutta vain 24 % koki, että näin tapahtuu. (Fazer Food Services 2015.)

5.2 Käytetyt tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelminä käytettiin kahta erilaista laadullista tutkimusta. Ensimmäisenä laadullisen tutkimuksen keinona toteutettiin kuntalaisille suunnattu laatutyöpaja -kuntalais-tilaisuus. Tilaisuudessa kysyttiin kuntalaisten mielipiteitä muun muassa ruokapalvelun laadusta, siihen liittyvistä tekijöistä ja sitä, millaista laatua he haluaisivat ruokapalvelun tuottavan ja millaisilla keinoilla. Toisena laadullisen tutkimuksen keinona tehtiin benchmarkingia Seinäjoelle, joka on asukasluvultaan lähes kolme kertaa suurempi kaupunki kuin Lempäälän kunta. Benchmarkkauksessa tutustuttiin ruokapalveluasiantuntija Susanna Suorauhan opinnäytetyönsä tuloksina määrittelemiін Seinäjoen kaupungin ruokapalveluiden strategiavalintoihin. Lisäksi tutustuttiin Seinäjoen kaupungin ruokapalveluiden toimintaan tekemällä puolistrukturoitu teemahaastattelu Suorauhalle. Näillä keinoilla pyrittiin selvittämään mitä ruokapalvelun laatu on Seinäjoella.

Työpajamenetelmä on yksi esimerkki yhteisöllisistä ideointimenetelmistä. Yhteisöllisiä ideointimenetelmiä käytetään paljon organisaatioiden kehittämisessä ja niissä suuri joukko ihmisiä keksii uusia näkökulmia, esimerkiksi jonkin aivoriihityöskentelyn toteutumallin avulla. Aivoriihi tarkoittaa sitä, että jotain teemaa työestetään yhdessä vapaasti ideoiden ja tavoitteena on tuottaa mahdollisimman paljon uusia ideoita. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 44.)

Benchmarking eli vertaiskehittäminen on arviointia, jossa organisaatio vertaansa ja prosessejaan toisen organisaation kanssa ja hyödyntää esimerkiksi toisten hyviä käytänteitä. Vertailua tehdään yleensä jollakin tavalla itseään parempaan organisaatioon

ja samalla siinä opitaan toisilta, tavoitteena tehdä parannuksia omaan toimintaan. Benchmarking auttaa tunnistamaan oman toiminnan heikkoja kohtia ja miettimään kehittämistavoitteita ja -ideoita. Benchmarkingia voidaan toteuttaa vierailuilla tai etsimällä tietoa esimerkiksi artikkeleista, kirjoista tai nettisivuilta. Benchmarkingia voidaan tehdä myös yhteistyönä toimintaansa kehittävien organisaatioiden välillä, jolloin ne vertaavat toimintaansa ja vaihtavat ajatuksia kehittämiskohteista ja -tavoista. Benchmarkingia voidaan tehdä myös organisaation sisällä. (Itä-Suomen yliopisto n.d.) Benchmarkingia toteutettiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu ja sitä voidaan toteuttaa haastattelussa, jossa ei haluta vaikuttaa liian paljon haastateltavan vastauksiin ja tutkimuksen kohdekin saattaa olla vielä hieman vielä tuntematon. Teemahaastattelun teemat suunnitellaan huolellisesti etukäteen, mutta haastattelun kulku on yleensä vapaamuotoisempi kuin strukturoidussa haastattelussa, jossa haastattelu noudattaa aina samaa haastattelurunkoa ja järjestystä. (Ojasalo ym. 2014, 41.)

Laatutyöpajan toteuttaminen

Toiseksi tutkimustavaksi valittiin laatutyöpajan järjestäminen kuntalaisille eli ruokapalvelun asiakkaille, toisin sanoen lapsille ja heidän vanhemmilleen. Tällä toteutettiin kuntastrategian mukaisesti asiakkaan osallistamista ja vaikutusmahdollisuuksia. Laatutyöpajasta kerrottiin kuntalaisille kunnan Facebook-sivuilla sekä lähetettiin tiedote koululaisien Wilma -järjestelmässä ja päiväkotilasten Päikky -järjestelmässä, lisäksi myös paikallislehdessä oli ilmoitus tapahtumasta. Näillä tavoilla uskottiin saavutettavan paljon aiheesta kiinnostuneita vanhempia.

Laatutyöpaja järjestettiin tiistaina 20.2.2018 Lempäälässä Moision koululla kello 17.30-19.00. Tilaisuuteen pyydettiin ennakoilmoittautumiset, sillä osallistujille päätettiin tarjota lämmin ateria, jotta vanhemmilla oli mahdollisuus nähdä, millaista ruokaa heidän lapsilleen tarjotaan kouluilla ja päiväkodeilla. Työpajan toteuttamisesta laadittiin myös toteutussuunnitelma, jonka mukaisesti työpaja vietiin läpi (liite 1).

Työpajaan saatiin kuusi ulkopuolista osallistujaa, joista osa oli lasten vanhempia ja osa kunnan työntekijöitä päiväkodeilta. Ennakoilmoittautuneita oli yhteensä yhdeksän aikuista ja kaksi lasta, mutta heistä vain kolme aikuista saapui paikalle ja kolme muuta osallistujaa tuli ilman ilmoittautumista. Paikalle saapuneilta osallistujilta saatiin kuitenkin

hyvin näkemyksiä sekä koululaisten ruokailuun että päiväkotiruokailuun, sillä paikalle saapuneet vanhemmat olivat koululaisten vanhempia ja kunnan työntekijät taas edustivat päiväkotikiikösten lasten näkemyksiä työnsä puolesta.

Tilaisuuden alussa ruokapalvelupäällikkö kertoi aluksi hieman yleistä tietoa ruokapalvelusta ja varsinainen työpaja koostui kahdesta eri osiosta. Ensimmäisessä osiossa pyydettiin näkemyksiä aluksi vapaasti keskustellen siitä, millaista on hyvä ruokapalvelu. Toisena osiona työpajassa oli aivoriihi-tyyppinen työskentelyosuus pienryhmissä. Osallistujat jettiin kahteen kolmen hengen ryhmään ja he kiersivät teemapöydät omaan tahtiinsa, ideoiden niihin laatuun liittyviä asioita.

Ruokapalvelun esimiehet jalkautuivat osallistujien kanssa pöytiin keskustelemaan teemoista ja vastaamaan ilmaantuviin kysymyksiin ja myös korjaamaan joitakin ehkä väärriäkin olettamuksia ruokapalvelun toiminnasta. Ruokapalvelun esimiesten kanssa käytiin ennen laatutyöpajaa läpi työpajan vaiheet, teemat ja kuntastrategian painopisteet (yhdessä, elämykset ja edelläkävijyys), mitä ne esimerkiksi voivat tarkoittaa ruokapalvelun toiminnassa asiakkaan näkökulmasta.

Benchmarkingin toteuttaminen

Toisena tutkimusmenetelmänä käytettiin benchmarkingia, ja sen puitteissa tehtiin haastattelu Susanna Suorauhalle, joka työskentelee Seinäjoen kaupungin ruokapalveluissa ruokapalveluasiantuntijana. Haastattelussa käytiin läpi Seinäjoen kaupungin ruokapalvelun organisaatiota, ruokapalvelun tuottamistapoja, asiakaskuntaa ja ajatuksia heidän laatuun vaikuttavista tekijöistä. Haastattelu tehtiin 23.2.2018 Skype-puheluna, joka nauhoitettiin ja litteroitiin myöhemmin. Haastattelulomake lähetettiin haastateltavalle muutama päivä aiemmin, jotta hän ehti tutustua kysymyksiin rauhassa etukäteen (liite 2).

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Laaturyöpajasta saadut tulokset

Työpajan ensimmäisessä osiossa pyydettiin keskustelua ja näkemyksiä siitä, millaista on hyvä ruokapalvelu ja tähän saatiin muutamia vastauksia. Vastauksissa toivottiin turvallisuutta, monipuolisuutta, houkuttelevampia salaatteja ja teemaviikkoja. Yleisesti toivottiin kotimaista ja paikallista ruokaa ja että ruokaa olisi riittävästi tarjolla. Toivottiin myös vaihtelevista ainesosista koottuja aterioita, jotta lapset totuisivat erilaisiin makuihin ja erilaisiin ruokakoostumuksiin, jotka ovat tärkeitä suun ja puheen kehitykselle. Päiväkotien Sapere-menetelmän mukainen toiminta nousi hyvänä asiana esille keskustelussa. Eri-tyisruokavaliokäytännöt puhuttivat jonkin verran ja toivottiin, että ne olisivat joustavampia ja että myös sijaiset osaisivat toimia erityisruokavalioiden kanssa. Lisäksi keskusteluun nousi se, että ketään ei pakotettaisi syömään, mutta houkuteltaisiin kuitenkin maistamaan, ettei lapsille tulisi inhokkiruokia. Toisaalta taas toivottiin keinoja, millä aktiivinen lapsi jaksaa pitkän päivän, jos ei syö koulussa kunnolla. Haasteeksi nousi myös koululaisten osalta kavereiden painostus, joka vaikuttaa esimerkiksi ruokailuun osallistumiseen.

Toiseen osioon työpajan teemoiksi oli nostettu asiakaskokemuksen tarkastelusta erilaiset palvelupolun kontaktipisteet: ihmiset, ympäristöt, tuotteet ja toimintatavat. Niiden lisäksi teemoina oli ruokasuosituksista nouseva yhteinen ruokakasvatus sekä vapaan sanan pöytä. Työpajassa pyydettiin myös asiakkaiden näkemyksiä siitä, millaisia ravitsemusterapeutin matalan kynnyksen palvelut voisivat olla perheille ja mitä ajatuksia asia heissä herätti. Seuraavissa kappaleissa on koottuna osallistujien ajatuksia kyseisistä teemoista.

Ihmiset -teema käsitti kaikki ihmiset ja heidän toimintansa, jotka osaltaan voivat vaikuttaa lapsen ruokailukokemukseen. Tästä aiheesta nousi seuraavia ajatuksia: kavereiden hyväksyntä on lapsille tärkeää ja aikuisten tulisi kannustaa lasta ja motivoida maistamaan, huomio pitäisi kiinnittää onnistumisiin eikä epäonnistumisiin. Ruokailuun tulisi olla riittävästi aikaa ja ruokailutilanne täytyisi pystyä rauhoittamaan. Opettajien tulisi syödä lasten kanssa. Tulisi ottaa huomioon erilaisia tarpeita, esimerkiksi, jos lapsi on hidas syömään tai vaatii keskittymistä syömiseensä. Myös siitä keskusteltiin, kuka ottaa yhteyttä kotiin, jos ruokailun kanssa on haasteita. Oppilaiden kanssa voisi keskustella ruokailun

ilmapiiristä. Yhteistyöstä tuli muutama kommentti: tervehditään kaikkia, muistetaan hyvät käytöstavat ja ystävällisyys, että olisi helppo kysyä ja saisi apua, kun sitä tarvitsee. Toivottiin asiakaspalveluasennetta, ystävällistä palvelua, kun asiakkaat ottavat yhteyttä, tähän ehdotettiin asiakaspalvelukoulutusta ruokapalveluhenkilöstölle. Lisäksi toivottiin, että kysyttäisiin enemmän asiakkaan mielipiteitä ja otettaisiin niitä myös huomioon.

Ympäristöt -teema piti sisällään tilat, joissa ruokaillaan, ruokalinjastot, astianpalautukset, äänet, tuoksut, valaistukset ja kaikki muut ulkoiset tekijät, jotka vaikuttavat ruokailun onnistumiseen. Tästä heräsi seuraavia ajatuksia: lapset voisi ottaa mukaan ruokailutilan sisustukseen kouluilla esimerkiksi päättämään väreistä. Ruokailuun tulisi varata riittävän pitkä aika tai ainakin sijoittaa se pitkän välitunnin yhteyteen. Ruokarauhaan pitäisi kiinnittää myös enemmän huomiota, että ruokailussa keskusteltaisiin rauhallisesti eikä kilpa- huudettaisi, näin myös aistiyliherkät tulisi huomioiduiksi, ruokailutilan akustiikka nousi tärkeään rooliin.

Ruokalinjaston ja palautuspisteen loogisuuteen ja logistiikkaan tulisi kiinnittää enemmän huomiota, jotta liike olisi tehokasta eikä syntyisi turhia jonoja, jonotusaika ei saisi myöskään olla liian pitkä. Istumajärjestyksellä ruokailussa on suuri merkitys lapsille ja se täytyisi ottaa huomioon. Ruokailutilan ja linjastojen siisteys vaikuttaa myös kokemukseen. Kaunis astia on tärkeä osa mielekästä ruokailutapahtumaa, salaatit voisi syödä leipälautasilta. Ruokasalin viihtyvyyteen vaikuttavat asiat tulisi ottaa huomioon, äänimaailma, tuoksut, sisustus, ystävällinen palvelu, kullekin asiakaskunnalle sopivia teemoja. Henkilöstön tulisi olla saavutettavissa tai valmistuskeittiöön täytyy olla suora yhteys, jotta asioista on helppo kysyä tarvittaessa ja tällöin ruokakin tulisi syödyksi, kun saa vastauksen.

Tuotteet -teemassa keskusteltiin muun muassa aterioista, ruokalistoista, kasvis-, lähi- ja luomuruosta. Näistä heräsi seuraavanlaisia ajatuksia: laatu on ateria, joka miellyttää silmää ja täyttää ravinnon tarpeen. Laatu on lapselle hyvä maku, houkutteleva ulkonäkö ja sopiva lämpötila. Vanhemmille laatu on imago ja profiili (lähi- ja luomuruoka) sekä tyytyväinen lapsi. Laatua on myös aterian herkullisuus tarjoiluhetkellä.

Kasvisruoan tulisi olla kasvisruokaa ilman esimerkiksi eläinperäisiä tuotteita eli myös vegaanille sopiva tai vegaani-vaihtoehto pitäisi valmistaa myös jokaisesta kasvisruoasta ja tieto ruoan aineosista olla esillä, jotta tästä voidaan varmistua. Ruoka-ainelistat tulee olla selkeästi esillä ja ruoan alkuperä on tärkeä tietää tällä hetkellä. Erityisruokavalioissa

pitäisi hieman ottaa huomioon asiakasta eikä valmistaa kaikkea samalla ratkaisulla, se on kuitenkin tärkeä asia asiakkaalle, esimerkkinä mainittiin laskiaispullat.

Lähi- ja luomuruokaa kannatetaan ja sen lisäämistä mahdollisuuksien mukaan. Luomuruoan merkitystä voisi avata nuorille kasvatusnäkökulmasta eli kertoa mitä eroa on luomulla ja perinteisellä ruoalla. Lapsilta voisi kysyä, mitä leipää tilataan ja leipää voisi vaihdella eri lajeja ja laatuja. Lapset voisi ottaa mukaan ruoanvalmistukseen esimerkiksi pilkkomaan salaatteja ja leipomaan. Salaatit ja raasteet voisi olla itse pilkottuja ja eri ainekset eri astioissa tarjolla. Vanhuksille tulisi tarjota tuttuja ja runsasenergisiä ruokia. Täytyisi ottaa huomioon ruoan vaikutus ympäristöön, terveyteen, eläimiin, tuotantoon ja kuluihin.

Toimintatavat -teemassa tarkasteltiin asiakaspalvelua, tiedottamista, asiakastyytyvyyden mittaamista, osallistamista ja ympäristövastuuta. Tästä osiosta nousi esille seuraavia ajatuksia: biojätteen määrän minimointi, ympäristövastuun ottaminen huomioon ruokapalvelun toiminnassa kannattaisi tuoda esille, se nostaisi arvostusta, kun tietoisuus toiminnasta lisääntyisi ja kestävästä arvoista puhuttaisiin. Toivottiin, että toiveita kysyttäisiin ja ne huomioitaisiin toiminnassa. Positiiviset tunteet voisi ottaa mukaan toimintaan, tämä toisi hyvän fiiliksen kaikille.

Vanhempia voisi osallistaa verkkokyselyillä esimerkiksi uusista ruokalajeista ja välipaloista, toisaalta myös suoraan lapsille tehdyt kyselyt, joissa saa esittää toiveita ruoasta ovat hyviä. Lempiruokaviikkoja toivottiin myös päiväkoteihin ja että saisi itse koostaa salaatin. Luokissa voisi teettää gallupeja uusiin makuihin tutustumisesta esimerkiksi hedelmäviikot, joista lapset saisivat äänestää. Ruokien tiedot olisi hyvä olla esillä joka kohteessa. Hankinnoissa olisi hyvä suosia suomalaista ja lähiruokaa esimerkiksi teemaviikoilla ja kasvisruokavaihtoehtoa pidetään tärkeänä. Olisi tärkeää myös luoda kiireetön ilmapiiri ruokailun yhteyteen. Kertakäyttöastioita käytettäisiin vain todella harvinaisissa poikkeustapauksissa.

Yhteinen ruokakasvatus -teeman puitteissa ideoitiin erilaisia asioita, muun muassa mietittiin sitä, miten koululaiset saataisiin osallistumaan paremmin kouluruokailuun. Erityisruokavaliot nousivat täälläkin keskusteluun ja toivottiin, että tarvittava tieto saavuttaisi asiakkaat ajoissa ja turhia todistuksia ei tarvittaisi päivittämiseen. Toivottiin myös, että erityisruokavalioiden saatavuus olisi varmempaa eli jos se on tilattu, voi myös luottaa, että lapsi saa oikean ruoan. Huoltajille tulisi myös kertoa, miksi erityisruokavaliosta tarvitaan

todistus. Asiakkaita tulisi muutoinkin tiedottaa ajoissa tulevan lukukauden erityisruokavaliopäivitysten tarpeellisuudesta. Lääkärintodistusten tarvetta voisi uudelleen arvioida, onko niiden pyytäminen järkevää, toimiiko prosessi ja perustella miksi lääkäri on tässä asiassa auktoriteetti.

Ruokapalvelu voisi järjestää avoimet ovet -tapahtumia huoltajille, jotta he pääsisivät tutustumaan toimintaan sekä keskustelemaan ravinnon ja ruokailun tärkeydestä. Yhteisiä tapahtumia, kuten perheiden liikuntapäivä, jossa ruokapalvelu on mukana voisi järjestää enemmän. Ruokapalvelu voisi myös viestiä kotiin enemmän Wilma -järjestelmän kautta. Ruokarauha ja ruokatavat nostettiin täälläkin esille, kuten myös uusien makujen maistamisen tukeminen ja monipuolisuus. Palkitaan hyvä eli huomioidaan onnistumiset. Kodin ruokatapojen ja kulttuurin mollaamista tulisi vähentää ja kääntää asia niin, että etsitään asioista positiivisia puolia ja onnistumisia. Osallistujilta nousi myös kysymys, että olisiko ruokapalvelun reseptejä mahdollista jakaa kotien käyttöön, jolloin lasten herkkuruokia voisi tehdä kotonakin. Vegaanille toivottiin jotain syötävää näkkileivän lisäksi.

Vapaan sanan pöytä mahdollisti vielä osallistujille muun palautteen tai kehittämisidean antamisen. Siellä kiiteltiin, että koulu- ja päiväkotiruoka on hyvä juttu ja toivottiin Saperemenetelmää päiväkoteihin. Ateriasisällöllisesti toivottiin vaihtoehtoja esimerkiksi riisimuroille ja lauantaimakkaralle ja että päiväkodeilla olisi joskus myös vaaleaa leipää tarjolla. Muistutettiin myös vielä, että ruoan pitää olla koostumukseltaan vaihtelevaa ja että ruokatauko pitäisi olla pidempi kuin 15 minuuttia.

Ravitsemusterapeutin palvelut herättivät sellaisia ajatuksia, että terapeutti -nimitys voisi olla joku muu, mieluummin esimerkiksi ravitsemusasiantuntija, joka antaisi lapsille tietoa terveellisestä ruokavaliosta. Hän voisi tarvittaessa ohjata myös eteenpäin muiden ammattihenkilöiden luokse ja hoitopoluille ja toimia tiiviissä yhteistyössä terveydenhoidon kanssa. Ravitsemusterapeutti voisi jalkautua lasten pariin, jotta palvelu tulisi tutuksi ja mahdollisimman helposti saavutettavaksi. Hän voisi antaa vinkkejä esimerkiksi itse tehtäviin terveellisiin välipaloihin, myös allergiat huomioiden. Ravitsemusterapeutti voisi tuoda esille näkökulmia, mitä ruoalla voi saada aikaan ja miten erilaiset ruoat vaikuttavat asioihin kuten vireys, keskittymiskyky yms. Hän voisi pitää tietoiskuja ja infoja kouluilla ja päiväkodeilla ja myös perheille sekä tuottaa infomateriaalia. Palveluista ja sen hyödyistä olisi hyvä tiedottaa asiakkaita, jotta sen olemassaolo tiedostettaisiin. Näillä toimilla myös ravitsemusterapeutti saisi nostettua ruoan ja ruokapalvelun imagoa korkeammalle.

6.2 Benchmarkingista saadut tulokset

Benchmarkingkohde Seinäjoki on Etelä-Pohjanmaan kasvukeskus, jossa on hieman yli 62 000 asukasta (Seinäjoki n.d.). Seinäjoen kaupungin ruokapalvelut tuottavat arkipäivisin noin 12 000 annosta vajaassa 60 keittiössä noin 180 työntekijän voimin. Asiakaskunta käsittää asiakkaita päiväkotikäisistä vanhusasiakkaisiin. Seinäjoen kaupungin ruokapalveluiden toimipaikat ovat erikokoisia yksiköitä pienistä 20 asiakkaan jakelukeittiöistä suureen valmistuskeittiöön, jossa valmistetaan noin 4000 annosta päivässä. (Suorauha 2018.) Seinäjoen kaupungin ruokapalvelut sopivat hyvin tutkimustyön benchmarkkauskohteeksi kaupungin koko, kasvava asukasmäärä ja siitä johtuva palveluiden tarpeen jatkuva muuttuminen, ruokapalvelujen tuottamistapa, asiakaskunta ja keittiöverkoston malli huomioiden.

Benchmarkingin osana haastateltiin Seinäjoen kaupungin ruokapalveluissa ruokapalveluasiantuntijana työskentelevää Susanna Suorauhaa. 23.2.2018 tehdyn haastattelun perusteella Seinäjoen kaupungin ruokapalveluiden laatuajattelusta nousi vahvimmin esille se, että ravitsemus on Seinäjoella ehdottomasti tärkein ruokapalveluiden laatua määrittelevä tekijä. Heillä on ollut käytössään Sydänmerkki-järjestelmä vuodesta 2015 ja sen kriteerit ohjaavat ruokalistasuunnittelua ja reseptiikkaa vahvasti lounasruoan osalta. Sydänmerkki-järjestelmä on otettu Seinäjoella käyttöön paikallisen Sydänyhdistyksen ehdotuksesta, koska siellä oli ravitsemukselliset asiat jo muutenkin lähellä kyseisiä kriteereitä ja käyttöönotto oli näin ollen suhteellisen vaivatonta. (Suorauha 2018.)

Julkisen ruokapalvelun laatuun tulee Suorauhan mielestä panostaa, koska asiakasmäärät ovat suuria ja toiminnalla voidaan esimerkiksi vaikuttaa suuren ihmisjoukon ruokailutottumuksiin. Lisäksi ruokapalvelut tuotetaan julkisilla varoilla, jolloin varat tulee käyttää mahdollisimman hyvin. Suorauhan mielestä yksityinen puoli tuo heti paremmin ja selkeämmin asiakkaille esille, jos he ovat tehneet jotain laatuun liittyviä asioita. Tästä tiedottamisesta ja markkinoinnista julkisella puolella voitaisiinkin ottaa oppia, sillä julkisella puolella tehdään paljon hyvää ja tärkeää työtä lasten ravitsemuksen kanssa ja niitä asioita pitäisi enemmän tuoda jatkossa asiakkaiden tietoisuuteen. (Suorauha 2018.)

Ruokapalvelun laatua mitataan Seinäjoella ruokapalvelun johdon yhteistyönä ja se koetaan tärkeäksi, mutta sitä ei ehkä kuitenkaan tuoda riittävän hyvin esille. Ruokalistasuunnittelu perustuu Aromi -tuotannonohjausjärjestelmän laskelmiin. Tällä tavoin saadaan

myös asiakkaille perusteluja siitä, että ruokalistakokonaisuus on tarkkaan mietitty ja ravitsemuksellisesti hyvä sekä kustannuksiltaan kohdillaan. Ravitsemusta seurataan Aromi-ohjelmiston kautta, asiakaspalautteiden perusteella sekä ruokapalveluhenkilöstön huomioiden perusteella. Muita kriteereitä on esimerkiksi Motivan vastuullisuuskriteerit elintarvikekilpailutukseen. Ruokapalvelun laatua kehitetään muun muassa asiakaspalautteen perusteella, jonka johdosta tarkastellaan reseptejä ja ruokalistaa ja mietitään tarvittaessa muutoksia. (Suorauha 2018.)

Asiakkaalle ruokapalvelun laatutoiminta näkyy Seinäjoella ruokien tasalaatuisuutena. Ruoanvalmistus tapahtuu jokaisessa keittiössä samojen reseptien mukaisesti ja sillä pyritään siihen, että asiakkaat ovat tasa-arvoisessa asemassa. Koulupuolella kokoontuu yhteistyöryhmä muutaman kerran vuodessa ja siellä käydään läpi ruokapalvelun toimintaan liittyviä asioita, mutta parannettavaa olisi laatutyön raportoinnissa kaikille asiakkaille. Yleensä asiat ei ole asiakkaille yhtä selviä kuin ruokapalveluissa toimiville vaan tiedottamista täytyisi kehittää ja ottaa asiakkaat paremmin huomioon. Asioista kertominen asiakkaille riittävän ajoissa on yksi kehittämiskohde Seinäjoella. (Suorauha 2018.)

Tilaja-tuottaja -malli on Seinäjoella haasteellinen, sillä ruokapalvelut kuuluvat sivistyksen organisaatioon, josta tulee myös heidän suurin asiakaskuntansa koululaiset. Suorauhan ajatus tilaja-tuottajamallista yleisellä tasolla on se, että sopimuksissa on tärkeää, että niissä määritellään hyvin tarkasti kaikki ravitsemukseen, ruokalistaan ja palveluun liittyvät asiat. Sisäisten asiakkaiden kanssa sopiminen on helpompaa. (Suorauha 2018.)

Henkilöstö on sitoutettu ruokapalvelun strategiaan ja kehittämiseen Suorauhan opinnäytetyön läpikäymisellä hänen pitämässään koulutuksessa, jossa käsiteltiin strategiaa ja kehittämistä, mitä on tehty, mitä on tulossa ja mitä on haaveissa kehittää. Suorauha pitää tärkeänä, että henkilöstöä osallistetaan ja heitä kuunnellaan kehittämisessä. Tällä tavalla saadaan selville heille tärkeitä asioita. Ruokapalvelun strategia pohjautuu kaupunkistrategiaan ja kaupunkistrategian päivittämisen myötä myös ruokapalvelun strategia täytyisi katsoa nyt uudelleen Seinäjoella. (Suorauha 2018.)

Suorauhan mukaan henkilöstö on suuressa roolissa laadun tekemisessä, sillä he vastaavat ruoanvalmistuksen laadusta ammatitaidollaan, tehden reseptin mukaisesti, jolloin ruoka täyttää myös Sydänmerkin vaatimukset. Haasteena henkilöstön kanssa on ollut jonkin verran se, että he eivät aina ymmärrä, kun he ovat keittiössä töissä, että asiakaspalvelu on

tärkeä asia ja, että lapset ovat ruokapalvelun asiakkaita. Ammattilypeys on myös haasteena, pitäisi päästä eroon ”mä olen vaan töissä täällä” -asenteesta ja saada työntekijät arvostamaan omaa työtään ja panostamaan laatuun uudella tavalla. Myös ohjeistusten vastainen toiminta saattaa olla esteenä laadukkaan ruokapalvelun tuottamisessa. Toiminta perustuu kuitenkin luottamukseen ja peruslähtökohtana on oletus, että ohjeita ja ohjeistuksia noudatetaan. (Suorauha 2018.)

Henkilöstön ammattitaitoon ja hyvinvointiin panostetaan omilla koulutuksilla, mahdollistamalla halukkaille työkiertoa ja ottamalla työhyvinvointi huomioon ruokapalvelun toiminnassa. Jokainen keittiö laatii oman kaksivuotisen työhyvinvointisuunnitelmansa, jossa kiinnitetään huomiota niin virkistäytymiseen kuin myös työkehittämiseen, työolosuhteisiin ja ihan yksinkertaisiinkin asioihin, jotta työssä viihdytään. (Suorauha 2018.)

Kysyttäessä Suorauhan ajatuksia tulevaisuudesta hän uskoo, että julkisia ruokapalveluista tarvitaan varmasti jatkossakin, mutta uudet valmistusmenetelmät, toimintatavat ja teknologia keittiöissä tulee lisääntymään. Haasteena tulevaisuuden ruokapalveluiden tuottamisessa tulee olemaan ammattitaitoisten työntekijöiden löytäminen. Julkisen sektorin profiilia täytyisikin saada nostettua ja tuoda esille niitä hyviä ja tärkeitä asioita, joita tehdään, jotta saataisiin julkista ruokapalvelua mielenkiintoisemmaksi ja houkuttelevammaksi. Julkisen puolen ravitsemusosaamista ja sen merkitystä kansanterveydelle tulisi korostaa enemmän. Laatutyön haasteet ovat Suorauhan mielestä esimerkiksi sellaisia, että löydetään ravitsemuksellisesti oikeanlaisia tuotteita, saadaan niistä valmistettua maistuvaa ruokaa ja tuotua esille sitä, että terveellinenkin ruoka voi olla hyvää. (Suorauha 2018.)

Suorauha (2018) kiteyttää laatuajattelun haastattelussa seuraavasti:

Laadussa voidaan määritellä monta kohtaa, missä pitää olla tämmöistä ja tämmöistä laatua, mutta sitten se, että sitä noudatetaan, kaikki tekijät sen tietää ja myös asiakas tietää sen, että nää on ne meidän jutut, joita noudatetaan ja minkä takia niitä noudatetaan.

Suorauha on tutkinut vuonna 2015 Seinäjoen kaupungin ruokapalveluiden toiminnan kehittämistä strategiatyön avulla ja laatinut siitä ylemmän ammattikorkeakoulututkintonsa opinnäytetyön. Suorauhan opinnäytetyössä käydään läpi strategian vaikutuksia ruokapalvelun toimintaan ja korostetaan johtamisen tärkeyttä. Suorauhan opinnäytetyössä Seinä-

joella nousi tärkeimmiksi strategisiksi valinnoiksi uusien asiakkaiden saaminen sekä oikeahintaiset tuotteet, palveluimagon kohottaminen, keittiöverkoston uudistuminen, imagon kehittäminen, ammattitaidon ylläpitäminen, työhyvinvointi, asiakaspalvelun kehittäminen ja tasapainoinen talous. (Suorauha 2015, 45–48.)

Yhteenvedona tutkimustyöstä voidaan vahvimmin nostaa esille taulukossa 6 esitetyt tekijät, jotka vaikuttavat ruokapalvelun toimintaan ja siihen, miten asiakas kokee ruokapalvelun toiminnan ja laadun.

TAULUKKO 6. Yhteenvedo tärkeimmistä tutkimustuloksista

Benchmarkingin tärkeimmät tulokset	Laatutyöpajan tärkeimmät tulokset
Asiakaspalveluasenne	Ystävällinen palvelu
Ravitsemuksellinen laatu tuotannonohjausjärjestelmällä mitattuna	Ravitsemuksellinen laatu
Asiakaspalautteen kerääminen ja huomioiminen	Asiakaspalautteen kerääminen ja huomioiminen
Ruokien laatu reseptiikan noudattaminen, tasalaatuisuus	Ruokien laatu, erityisruokavalioiden laatu, teemaviikot
Ruokalistan kustannustietoisuus	Yhteistyö koulun, kodin ja ruokapalvelun välillä
Ruokapalvelun imagon nostaminen	Toiminnan vastuullisuus ja sen näkyväksi tekeminen
Asiakkaiden tasa-arvoisuus	Lasten ja vanhempien osallistaminen Sapere-menetelmä päiväkoteihin
Ohjeistusten mukaan toimiminen	Aikuisten esimerkki, kannustaminen
Henkilöstö: työhyvinvointi, koulutus, työkierto, osallistaminen, henkilöstön ammattitaito ja ammattilypeys	Ruoan turvallisuus
	Tiedottaminen

6.3 Tutkimustulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tutkimustulosten analysoimiseksi haastattelu litteroitiin haastateltavan vastausten osalta ja työpajan ideat kirjattiin ylös teemoittain. Tutkimuksessa esille tulleista asioista voidaan todeta, että monet asiat, jotka nousivat työpajassa ja vertaiskehittämisessä esille, nousevat myös teoriaosuudessa huomioitaviksi asioiksi. Suurin osa näistä tutkimuksessa esiin tul-

leista asioista liittyvät päivittäisiin käytännön toimintoihin ja ovat tärkeitä huomioonotettavia seikkoja ruokapalvelun toiminnan kehittämisessä. Kaikkiin tutkimuksessa esiin tulleisiin asioihin ruokapalvelu ei kuitenkaan pysty suoraan itse vaikuttamaan, mutta yhteistyön lisäämisellä se on mahdollista pidemmällä aikavälillä.

Tutkimuksen toistettavuutta (reliabiliteetti) voidaan pitää hyvänä, sillä se voitaisiin toteuttaa samankaltaisena uudelleenkin, sillä tutkimuksen suunnitelmat ja haastattelurunko on tallennettu. Tosin vastaajista riippuen vastauksissa saattaisi olla joitakin eroja. Tutkimuksen luotettavuutta (validiteetti) voidaan myös pitää hyvänä, mikä tarkoittaa, että tutkimusmenetelmä oli oikea kyseisen asian tutkimiseen. Käytetyillä menetelmillä saatiin selville niitä asioita, joita haluttiinkin selvittää eli asiakaskokemusta laadusta. Tutkimuksen kannalta suurempi osallistujajoukko työpajassa olisi voinut olla parempi, mutta tälläkin osallistujamäärällä saatiin hyvin erilaisia näkemyksiä esille. Benchmarkkauksessa saatiin selville toisen, isomman toimijan ajatuksia laatutyöstä julkisessa ruokapalvelussa, mikä olikin tutkimustyön yksi tarkoitus.

Opinnäytetyön tutkimuksessa esiin nousseista asioista voi löytää joitakin yhtäläisyyksiä aiempiin tutkimuksiin, joista opinnäytetyön teoriaosuudessa kerrottiin. Vaikka tässä opinnäytetyön tutkimuksessa oli vastaajina pääsääntöisesti aikuiset ja aiemmissa tutkimuksissa lapset, löytyy tutkimuksista yhtäläisyyksiä, joihin tulee kiinnittää huomiota ruokapalvelun toiminnassa. Näitä ovat muun muassa ruokailuhetken rauhallisuus ja ruokatauon pituus, ruoan riittävyys ja maku, ruoan houkuttelevuus (ulkonäkö), kasvisruokien lisääminen, kouluruoan terveellisyys ja ystävällinen keittiöhenkilökunta.

Tutkimustyön tavoitteena on määrittää laatukriteerit, jotka määräävät, mitkä asiat ovat tärkeitä Lempäälän kunnan ruokapalvelun laatutyössä ja mitä toiminnassa halutaan painottaa. Tutkimuksella pyrittiin löytämään tärkeitä tekijöitä, jotka vaikuttavat ruokapalvelun laatutyöhön, huomioiden asiakaskokemuksen näkökulman sekä isomman kaupungin ruokapalveluiden laatutyön periaatteet. Tutkimustyössä saatiinkin esille paljon ruokapalvelun laatuun ja toimintaan liittyviä asioita. Laatukriteereiden löytämiseksi täytyy miettiä tutkimusaineistolle yhteisiä nimittäjiä, mihin nämä yksittäiset asiat liittyvät ruokapalvelun toiminnassa. Opinnäytetyön tavoitteen näkökulmasta tutkimustuloksia verrataan teoriaan ja etsitään perusteita, miksi juuri kyseiset tekijät ovat tärkeimmät laatukriteerit Lempäälän kunnan ruokapalvelulle tutkimuksen mukaan.

6.4 Laatuksiteereiden määrittäminen

Laatukriteereiden määrittämisen pohjaksi valittiin omalle toiminnalle asetetut vaatimukset, lakien ja asetusten vaatimukset sekä tilaajan ja tuottajan väliset sopimukset. Oman toiminnan laatukriteereitä käytetään, jotta voidaan varmistaa, että toiminta täyttää sille asetetut vähimmäis- ja tavoitetasot (Julkisten ruokapalveluiden laatukriteerit 2010, 50). Laadunhallinnan kahdeksasta periaatteesta tärkeimmiksi nousivat asiakaskeskeisyys, henkilöstön huomioiminen, toiminnan jatkuva parantaminen sekä yhteistyön toimivuus (Pesonen 2007, 78–80).

Oman toiminnan laatukriteereissä mainittuja tilaajan ja tuottajan välisiä sopimuksia ovat muun muassa palvelusopimukset asiakkaan ja ruokapalvelun välillä. Laadun kannalta niiden ajantasaisuus ja toimivuus ovat tärkeitä. Koululaisten ravitsemussuosituksissa suositellaan, että palvelusopimuksissa määriteltäisiin ruokalistan laatu ja sisältö sekä miten palvelun tulee vastata tilaajan tarpeeseen (Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2017, 51).

Ruokapalvelun tulevaisuutta ajatellen ruokapalvelun imagon parantaminen on yksi omalle toiminnalle asetettu vaatimus. Lecklinin (2006) mukaan sisäiset ja ulkoiset laatu tekijät vaikuttavat asiakastyytyvyyteen ja sitä kautta palveluntuottajan asemaan markkinoilla ja toiminnan kannattavuuteen. Nämä asiat puolestaan vaikuttavat muun muassa palveluntuottajan imagoon ja henkilöstön motivaatioon tehdä työtä kyseisessä yrityksessä. (Lecklin 2006, 25.) Yrityksen imago vaikuttaa osaltaan asiakkaan laatu kokemukseen ja on palveluyritykselle erittäin tärkeä asia, jota täytyy johtaa asianmukaisesti (Grönroos 2015, 106).

Ruokapalvelun toiminnassa tulee huomioida yhtenä omalle toiminnalle asetettuna vaatimuksena kustannustehokkuus, joka on perusedellytys julkisen palvelun tuottamiselle. Valtiovarainministeriön (2015) laatiman julkisen hallinnon asiakkuusstrategian mukaan julkisen sektorin palvelut tuotetaan tulevaisuudessa kustannustehokkaasti sekä hallinnon että asiakkaan näkökulmasta. Kustannustehokkuutta tarkastellaan kokonaistaloudellisesta näkökulmasta ja siinä otetaan huomioon koko palveluketju. (Valtiovarainministeriö 2015, 17.)

Asiakasymmärrys nousi tutkimuksessa merkittävään rooliin. Asiakaspalvelijat ovat tärkeässä roolissa palvelujen tuottamisessa, sillä he muodostavat yhdessä asiakkaan kanssa

vuorovaikutuksellaan palvelukokemuksen (Tuulaniemi 2011, 71). Fischer ja Vainio (2014) painottavat, että hyvä asiakaskokemus luodaan huomioimalla asiakas, kuuntelemalla ja ymmärtämällä häntä ja vastaamalla hänen kysymyksiinsä. Asiakkaalle annetut lupaukset pidetään ja häneen ollaan yhteydessä tarvittaessa. Palvelun laadun ylläpitämisellä varmistetaan asiakaskokemuksen onnistuminen. Tärkeää on ymmärtää, että jokaisen tekijän osuus vaikuttaa siihen. (Fischer & Vainio 2014, 5.)

Lempäälän kuntastrategian (2017) tavoitteiden mukaisesti henkilöstöä kannustetaan tavoitteelliseen ja mielekkääseen työn tekemiseen ja heille annetaan vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön. Henkilöstön työhyvinvoinnista, työssä jaksamisesta ja työkyvystä huolehditaan. (Lempäälän kuntastrategia 2017, 40.) Hyvinvoiva henkilöstö palvelee asiakkaita hyvin ja takaa asiakastyytyväisyyden, samalla se toimii ruokapalvelun imagoa nostattavana tekijänä. Nämä asiat tekevät henkilöstöstä tärkeän tekijän ruokapalvelun laadusta puhuttaessa.

Asiakkaiden osallistaminen ja yhteistyö nousevat kuntastrategiasta vahvasti esille ja sen lisäämistä toivottiin myös laatutyöpajassa. Kuntastrategian mukaisesti lähidemokratiaa ja kuntalaisvaikuttamista lisätään ja kuntalaiset pääsevät vaikuttamaan asioihin jo alkuvaiheessa (Lempäälän kuntastrategia 2017, 40). Ravitsemussuositukset suosittelevat myös, että lapsilla tulisi olla mahdollisuus osallistua kouluruokailun suunnitteluun ja toteutukseen, se auttaisi myös sitoutumaan paremmin koulussa syömiseen (Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2017, 13).

Lempäälän kunnan kuntastrategian (2017) tavoitteissa mainitaan kuntalaisten terveyden edistäminen ja hyvinvoinnin lisääminen (Lempäälän kuntastrategia 2017, 38). Ruokapalvelu toteuttaa tätä tavoitetta tarjoamalla ravitsemuksellisesti oikeanlaista ruokaa ja kiinnittämällä huomiota aterioiden laatuun. Nämä toimenpiteet tukevat osaltaan lasten ja nuorten terveellisten ruokatapojen oppimista, hyvinvointia ja terveyden edistämistä. Laadukkaat ateriat ja ruokalistas sekä ruoan ravitsemuksellinen laatu nousivat myös tutkimustyön tuloksissa vahvasti esille.

Lasten ja nuorten ravitsemussuosituksissa mainitaan monia laatuun vaikuttavia tekijöitä, jotka nousivat myös laatutyöpajassa paljon esille. Näitä ovat ruoan ravitsemuksellinen laatu, ruokalistat ja aterioiden laatu sekä yhteinen ruokakasvatus, kuten myös lasten ja

vanhempien osallistaminen ruokapalvelun toimintaan ja kehittämiseen. Valtion ravitsemusneuvottelukunta (2017; 2018) painottaa, että yhteinen ruokakasvatus on moniammatillista yhteistyötä, jolla edistetään muun muassa lasten ruokatajun kasvua ja elintapojen kehittymistä. Ravitsemuksellisesti ateria on täysipainoinen, kun se on energiamäärältään oikea verrattuna lapsen päivän pituuteen, sen ravintoainetiheys on kunnossa ja se on koostettu ravitsemussuositusten mukaisesti. Ruoka-aineiden oikealla valinnalla päästään tavoiteltuun ravitsemuslaatuun. (Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2017, 20, 43; Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2018, 22.)

Lakien ja asetusten vaatimukset nostavat laatukriteereihin elintarvikelainsäädännöstä elintarvikelain mukaisen toiminnan. Tämä pitää sisällään muun muassa omavalvonnan ja elintarvikehygienian määräyksien mukaisen toiminnan. Elintarvikelain (2006) tarkoituksena on varmistaa elintarvikkeiden ja niiden käsittelyn turvallisuus, hyvä laatu sekä niistä annettavien tietojen oikeellisuus ja riittävyys sekä alkuperän jäljitettävyys (Elintarvikelaki 2006).

Tutkimusaineiston analysoinnista ja ottaen huomioon kaikki muut teoriassa esiin nousevat tekijät ja näkökulmat, määritellään Lempäälän kunnan ruokapalvelun tärkeimmiksi laatukriteereiksi taulukossa 7 esitetyt tekijät.

TAULUKKO 7. Lempäälän kunnan ruokapalvelun laatukriteerit

Määrittelevät tekijät	Laatukriteerit
Omalle toiminnalle asetetut vaatimukset	Asiakasymmärrys Ruokalistan ja aterioiden laatu Ammattitaitoinen ja hyvinvoiva henkilöstö Ruokapalvelun imago Kustannustehokkuus
Lakien ja asetusten vaatimukset	Ravitsemussuositusten mukainen laatu Elintarvikelain mukainen toiminta
Tilaajan ja tuottajan väliset sopimukset, yhteistyö	Palvelusopimusten mukainen toiminta Yhteinen ruokakasvatus

Tutkimustyön perusteella määriteltyjen laatukriteereiden pohjalta on mietitty myös hieman Lempäälän kunnan laatutoiminnan tavoitteita ja keinoja niiden saavuttamiseksi, ja niitä on avattu enemmän liitteessä 3. Tuon Ruokapalvelun laatukriteerit 2018- taulukon pohjalta ruokapalvelussa voidaan tehdä toimintasuunnitelma laatutyön jatkosta, miettiä aikataulut ja vastuunjaot sekä miten laatukriteerit jalkautetaan henkilöstölle.

7 POHDINTA

Ruokapalvelun laatua mietitään Lempäälän kunnan ruokapalvelussa jatkuvasti ja parannuksia ruokiin ja toimintaan tehdään koko ajan, mutta varsinaista laatustrategiaa tai laatukäsikirjaa, joka määritteli laatukriteerit tarkemmin ei ole aiemmin ollut käytössä. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena olikin laatutyön aloittaminen laajemmin ja sellaisten kriteereiden määrittelemineen, joilla ruokapalvelun laatutyötä voidaan lähteä tekemään ja joiden mukaan laatua arvioidaan tulevaisuudessa.

Laatuun liittyviä asioita pyrittiin tarkastelemaan uudesta näkökulmasta, asiakaskokemuksen kautta, mitä laatu on asiakkaalle julkisessa ruokapalvelussa ja mitkä asiat vaikuttavat asiakkaan laatukokemukseen. Tutkimustyön tulosten perusteella opinnäytetyölle asetetut tavoitteet saavutettiin ja olennaisimmat laatukriteerit saatiin määritettyä Lempäälän kunnan ruokapalvelulle. Tietysti ruokapalvelupäällikön näkemys vaikuttaa siihen, miten laatutyötä tulevaisuudessa viedään eteenpäin, mutta nämä kriteerit ovat tämän opinnäytetyön tulos ja yksi ehdotus laatutyön tekemiseen. Tulee myös muistaa, että laatukriteerit todennäköisesti muuttuvat samalla, kun esimerkiksi ruokapalvelun toiminta, markkinat ja yhteiskuntakin muuttuvat. Kriteereitä tulisikin tarkastella määräajoin aina uudelleen, esimerkiksi kahden vuoden välein tai useamminkin, jos toiminta niin vaatii.

Opinnäytetyö pohjautui osaltaan Lempäälän kunnan kuntastrategiaan ja strategian tavoitteista löydettiinkin muutama hyvin ruokapalveluiden laatutyöhön liittyvä asia. Kuntastrategiaan perustuen toteutettu laatutyöpaja kuntalaisille tuotti hyviä ajatuksia tutkimustyöhön, mitä laatutekijöitä ruokapalveluissa tulisi painottaa asiakaskokemuksen näkökulmasta. Osallistujamäärä ei aivan ollut sitä mitä olisi voinut toivoa, mutta ehkä tulevaisuudessa vanhemmat löytäisivät tämän foorumin paremmin, jos siitä tehtäisiin toistuva tapahtuma. Laatutyöpajan ottaminen ruokapalvelun vuosikelloon ja vuosittaiseksi kuntalaistapahtumaksi voisikin olla eräs keino tuoda ruokapalvelun laatutyötä näkyväksi ja nostaa ruokapalvelun imagoa.

Tutkimustyö painottui päiväkotilasten ja koululaisten ruokailuihin. Niitä hyvin pitkälti määrittelevien kyseisille asiakasryhmille laadittujen ravitsemussuosituksen tarkastelun nostikin esille monia tärkeitä tekijöitä, jotka tulee ottaa huomioon ruokapalvelujen tuottamisessa. Benchmarkingissa vertaiskehittämiskohteeksi valittu Seinäjoki oli hyvä kohde

tähän tarkoitukseen, sen tutkimisesta saatiin paljon hyviä vinkkejä ruokapalvelun laatu-työhön ja laatutyön jalkauttamiseen. Tutkimuksessa saatiin yleisesti ottaen esille paljon ruokapalvelun laatuun ja toimintaan liittyviä asioita, jotka liittyvät päivittäisiin käytännön toimintoihin ja ovat tärkeitä huomioon otettavia seikkoja ruokapalvelun toiminnan kehittämisessä.

Tutkimustyön tulosten analysointi oli suhteellisen helppoa, sillä esiin nousseet asiat olivat selkeitä ja toistuivat suhteellisen usein ja olivat myös teoriaosuudessa nousseet esille. Kriteereiden määrittämisessä oli kuitenkin mietittävä tarkkaan, mitä asioita työn tuloksissa pitäisi painottaa, jotta tärkeimmät asiat tulisi huomioitua. Laatutyöpajan tuloksista nousi esiin tärkeitä asiakaskokemuksen näkökulmia ja haastattelusta taas ruokapalvelun tuottajan näkökulmia, kuten henkilöstön rooli ja ruokapalvelun imago. Lisäksi teoriaosuudessa oli paljon tärkeitä ruokapalveluiden tuottamiseen vaikuttavia asioita, kuten kustannustehokkuus ja ravitsemussuositukset, jotka olivat tarpeen nostaa mukaan kriteereiden valitsemisprosessiin. Näiden kaikkien yhteistuloksena syntyi tämän opinnäytetyön määrittelemät ruokapalvelun laatuksiteerit Lempäälän kunnan ruokapalvelulle.

Ruokapalvelun laatutyöstä on suunniteltu tehtävän erillinen toimintasuunnitelma, jossa laatuksiteerien seuranta ja vastuut määritellään tarkemmin. Laatuksiteerit on tarkoitus esitellä henkilöstölle ja samalla sitouttaa kaikki laadukkaaseen toimintaan esimerkiksi työpajatyöskentelyllä. Yhteistyöllä ja osallistamalla kriteerit saadaan parhaiten osaksi arjen toimintaa ja opitaan, miten asiakkaat ruokapalvelun laadun kokee ja miten jokainen voi siihen vaikuttaa omalla toiminnallaan.

Julkiselta sektorilta vaaditaan yhä enemmän eikä enää tyydytä siihen mitä tarjotaan, vaan julkisellakin puolella laatuun panostaminen on välttämätöntä. Julkisen ruokapalvelun tuottaminen alkaa koko ajan muistuttamaan enemmän ja enemmän yksityisen sektorin toimintaa ja se vaatii omat muutoksensa ajattelutavoissa ja toimintatavoissa. Julkisten ruokapalveluiden tuottamista ei voida enää ajatella pelkkänä aterioiden valmistamisena vaan täytyy ymmärtää, että se on paljon muutakin, monimutkainen prosessien sarja, jonka kaikki osatekijät vaikuttavat laatuun ja asiakkaan kokemukseen tuotteista, toiminnasta ja palvelusta. Toiminnan suunnitelmallisuus nousee avainasemaan laatutyön tekemisessä.

Kilpailuetu on suhteellisen uusi asia julkisella puolella, mutta siihen ja laatuun kannattaa kiinnittää huomiota, jotta myös julkinen ruokapalvelu on kilpailukykyinen esimerkiksi

mietittäessä ruokapalvelujen tuottamista omana palveluna tai yksityisen tuottamana. Markkinoinnin merkitys ruokapalvelun tulevaisuudessa tulee ottaa myös huomioon, esimerkiksi sosiaalisen median käyttö on oiva tapa laatuun liittyvien asioiden esilletuomiseen ja asiakkaiden osallistamiseen toimintaan jatkossa.

Tulevaisuudessa julkisella ruokapalvelulla on monia haasteita. Eräs niistä on kehitteillä olevat maakunta- ja soteuudistukset, jotka väistämättä muuttavat jollain tapaa julkisten ruokapalveluiden toimintaa tulevina vuosina. Haastattelussa haasteeksi nousi laadun kannalta katsottuna ammattitaitoisen henkilöstön saaminen julkiseen ruokapalveluun tulevina vuosina. Tämä on jo nyt jollain tasolla nähtävissä ja siinä voisikin olla hyvä tutkimusaihe alan tulevaisuutta tutkiville ja kehittäville, millä julkisen ruokapalvelun houkuttelevuutta saataisiin nostettua, mitä se vaatisi, että jatkossakin julkiselle puolelle saadaan ammattitaitoisia työntekijöitä tuottamaan laadukasta julkista ruokapalvelua.

Työn tulokset, laatukriteereiksi määritellyt asiat ovat laajoja kokonaisuuksia, joiden onnistumisella on merkittävä rooli ruokapalvelun työn arvostuksessa, luotettavuudessa ja markkina-arvossa. Laatukriteereiksi nousseet tekijät ovat tärkeitä ja niiden toteutumiseksi täytyy tehdä uudella tavalla työtä. Eräs tällainen uusi asia koko kuntatasolla olisi uuden toimintatavan opetteleminen, että uskallettaisiin toimia yhdessä lasten parhaaksi yli toimialarajojen ja muistettaisiin, että lapset ovat meidän yhteisiä asiakkaitamme. Lempäälässä on annettu ”lupa tehdä” jo vuonna 2016 Lempäälä Idean muodossa, mutta käytännössä tämä on ollut vielä melko vähäistä ainakaan lasten ruokailuista puhuttaessa. Yhteistyön lisäämiseen pitäisi todella panostaa jatkossa yhteisen ruokakasvatuksen ideologian saavuttamiseksi arjessa.

Tutkimustyössä määritellyt kriteerit sopivat tarkoitukseen hyvin ja aikataulullisesti toteutus meni suunnitelmien mukaan. Aiheena laatu oli mielenkiintoinen ja erityisesti laatu-työpajan toteuttaminen oli innostavaa. Tutkimustulokset linkittyivät hyvin teoriaan muodostaen yhdessä lopulliset laatukriteerit. Haastavinta opinnäytetyön tekemisessä oli uuden tiedon löytäminen laadusta ja uuteen näkökulmaan keskittyminen, kun vanha ajatusmalli laadusta oli niin vahvana taustalla ja pyrki aina nousemaan pinnalle ajattelutavassa ja tekstissä. Asiakaskokemukseen keskittymisen kautta asia alkoi kuitenkin parhaiten avautumaan ja päästiin jo hieman palvelumuotoilunkin polulle työpajan toteuttamisessa.

LÄHTEET

Drew, C. 2017. Measuring Impact and Value. Touchpoint 9 (2), 22–25.

Elintarvikehygieniä. 6.2.2017. Evira. Luettu 7.1.2018. <https://www.evira.fi/elintarvikkeet/valmistus-ja-myynti/elintarvikehygienia/>

Elintarvikelaki 13.1.2006/23. Finlex. Luettu 29.12.2017. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060023>

Fazer Food Services. 2015. Kouluruokatutkimus. Evidens. Luettu 27.1.2018. <http://mb.cision.com/Public/964/9822908/8d73e21909949958.pdf>

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.

Grönroos, C. 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5. painos. Helsinki: Talentum.

Hirvonen, K. 2005. Laadun tarkkailusta laatujohtamiseen. Teoreettinen synteesi laatujohtamisen käsitteestä. Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta, terveyshallinnon ja talouden laitos. Pro gradu -tutkielma. Luettu 5.1.2018. <http://docplayer.fi/17831288-Laadun-tarkkailusta-laatujohtamiseen-teoreettinen-synteesi-laatujohtamisen-kasitteesta.html>

Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2006. Laatuun johtaminen. Elämän laatua. Jyväskylä: Sho Business Development.

Hygieniapassi. 18.9.2017. Evira. Luettu 13.1.2018. <https://www.evira.fi/elintarvikkeet/hygieniapassi/>

Itä-Suomen yliopisto. N.d. Hyvällä tieteellä on tekijänsä. Luettu 25.1.2018. <https://www.uef.fi/benchmarking>

Jamix Oy. N.d. Jamix ruokatuotanto. Luettu 8.1.2018. <http://www.jamix.fi/suomi/jamix-ruokatuotanto/ominaisuudet/>

Julkisten ruokapalveluiden laatuksiterit. 2010. Luettu 9.1.2018. http://www.laatu-ketju.fi/ruoka.fi/www/fi/liitetiedostot/Julkisten_ruokapalvelujen_laatuksiterit_web_lop.pdf

Kouluruokadiplomi. N.d. Luettu 14.1.2018. http://www.kouluruokadiplomi.fi/koulu-ruoka-.di.plomi/diplomin_haku/

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. painos. Helsinki: Talentum.

Lempäälän kunta. 2017. Ruokapalvelu. Luettu 6.10.2017. <http://www.lempaala.fi/palvelut/ruokapalvelut/ruokapalvelut/ruokalistat-ja-ravintosuositukset/>

Lempäälän kuntastrategia. 1.11.2017. Kuntastrategia 2018-2025. Luettu 26.1.2018. <http://www.lempaala.fi/paatoksentekeo/strategiat/>

- Maa- ja metsätalousministeriö. 2013. Elintarviketurvallisuus selonteko 2013-2017. Luettu 6.1.2018. <http://mmm.fi/elintarviketurvallisuusselonteko>
- Oiva-raportti. 9.8.2016. Evira. Luettu 14.1.2018. <https://www.oivahymy.fi/kuluttajille/oiva-raportti/>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Omavalvonta. 28.11.2016. Evira. Luettu 14.1.2018. <https://www.evira.fi/yhteiset/omavalvonta/>
- Palmu inc. Luettu 10.2.2018. <https://palvelumuotoilu.fi/>
- Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: Ws Bookwell Oy.
- Ruokatieto. N.d. Mikä kouluruoka-agentti? Ruokatieto yhdistys ry. Luettu 14.1.2018. <https://www.ruokatieto.fi/ruokakasvatus/kouluruoka-agentin-kasikirja/mika-koulu-ruoka-agentti>
- Seinäjoki. N.d. Tietoa Seinäjoesta. Luettu 6.2.2018. <https://www.seinajoki.fi/seinajoenkaupunki/tietoaseinajoesta.html>
- Suomen standardisoimisliitto SFS ry. 8.2.2016. Mitä laatu on? Artikkel. Luettu 26.1.2018. https://www.sfs.fi/ajankohtaista/uutiskirjeet/uutiskirjeet_2016/mita_laatu_on_artikkeli
- Suorauha, S. 2018. Ruokapalveluasiantuntija. Haastattelu 23.2.2018. Haastattelija Haapamäki, M. Litteroitu. Lempäälä.
- Suorauha, S. 2015. Ruokapalvelun toiminnan kehittäminen strategiатыön avulla Seinäjoen kaupunki. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö yamk. Luettu 29.1.2018. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/94839/Suorauha_Susanna.pdf?sequence=1
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. 3.painos. Helsinki: Talentum.
- Valtion ravitsemusneuvottelukunta. 2017. Syödään ja opitaan yhdessä -kouluruokasuositus. Luettu 8.1.2018. <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131834/Syo%C2%A6%C3%AAda%C2%A6%C3%AAa%C2%A6%C3%AAAn%20ja%20opitaan%20yhdessa%C2%A6%C3%AA%20korjattu%205.2017%20WEB.pdf?sequence=1>
- Valtion ravitsemusneuvottelukunta. 2018. Terveyttä ja iloa ruoasta – varhaiskasvatuksen ruokailusuositus. Luettu 27.1.2018. http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/135907/URN_ISBN_978-952-302-992-7.pdf?sequence=1
- Valtiovarainministeriö. 2015. Julkisen hallinnon asiakkuusstrategia. Yhteistyössä palvelu pelaa! Julkaisu. Luettu 10.3.2018. <http://vm.fi/documents/10623/1464506/julkisen-hallinnon-asiakkuusstrategia-2020.pdf/12d3430d-8eee-4a02-9284-27dd815c8ef5>

LIITTEET

Liite 1. Työpajan toteutussuunnitelma

Laatutyöpajan toteutussuunnitelma

Aika ja paikka:

20.2.2018 Moisison koulun ruokasali klo 17.30–19.00

Tilaisuuden avaus (Ruokapalvelupäällikkö L.C.)

Tilaisuuden aluksi kerrotaan hieman yleistä ruokapalveluista, sillä välin, kun osallistujat ruokailevat kasvissosekeittoa lisukkeineen

Työpaja (Palvelusuunnittelija M.H.)

Osallistujille kerrotaan, mikä illan tapahtuman tarkoitus on: miettiä kuntastrategian hengessä yhdessä asiakkaan kanssa Ruokapalvelun laatutekijöitä ja niiden kehittämistä. Selvennettiin mitä asiakkaille tarkoittaa Yhdessä, elämykset ja edelläkävijyys, kun käsitellään ruokapalvelua?

Osio 1. Keskustelu laadunkehittämisen aihekysymyksistä:

Millaista on hyvä ruokapalvelu?

- millaista ruokapalvelua toivottaisiin tuotettavan tulevaisuudessa?
- mitä ruokapalvelussa voitaisiin kehittää?
- miten ruokapalvelua voitaisiin tuottaa tulevaisuudessa?

Osio 2. Työpaja

Ruokasaliin muodostetaan työpajaa varten teemojen mukaisesti muutama pöytäryhmä, joissa pääsee keskustelemaan koulu- ja päiväkotiruokailuun liittyvistä asioista

- Pöytäryhmät nimetään teeman mukaan näkyvästi ja niissä jokaisessa on myös ruokapalvelusta esimiehiä mukana keskustelemassa
- Keskustelussa syntyneet ajatukset kirjataan ylös post-it lapuille, jotka kerätään tilaisuuden loppupuolella ja käydään yhdessä läpi

Työpajan teemoina ruokapalvelun asiakkaan palvelupolun palvelun kontaktipisteiden ja ravitsemussuosittelusten pohjalta seuraavia asioita:

- **ihmiset:** lapset, ruokapalveluhenkilöstö, muut aikuiset
- **ympäristöt:** ruokailutilat, linjasto, astianpalautus
- **tuotteet/esineet:** tuotettava ateriakokonaisuus, ruokalista-asiat, kasvisruoka, lähi- ja luomuruoka
- **toimintatavat:** palvelun tuottamistavat, asiakaspalvelu, tiedottaminen, asiakastyytyväisyys, osallistaminen, ympäristövastuu
- lisäksi **yhteinen ruokakasvatus**
- ja ”vapaan sanan” pöytä, ideointia teemojen ulkopuolelta
- **Ravitsemusterapeutin palveluiden hyödyntäminen tulevaisuudessa.**
 - mitä matalan kynnyksen palvelut voisivat olla perheille?

Työpajan tuloksista loppuyhteenveto, tilaisuuden lopetus ja osallistujien kiittäminen

Liite 2. Haastattelulomake

Puolistrukturoitu teemahaastattelu Ruokapalvelun laadusta

Haastateltava Susanna Suorauha/Seinäjoen kaupunki/ruokapalvelut

pe 23.2.2018 Skype klo 8.30 alkaen

Haastattelu pyritään tallentamaan, jotta kirjoittamiseen ei tarvitse keskittyä niin paljoa.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset:

- mitä laatu on julkisissa ruokapalveluissa?
- miten laatua voidaan toteuttaa ja tuottaa?
- millaista ruokapalvelua Lempäälän kunnan ruokapalvelu haluaa kuntalaisille tuottaa?
- mitä mittareita ruokapalvelun toiminnassa halutaan painottaa jatkossa?

Haastattelurunko:

Tarkentavia kysymyksiä tehdään haastattelun edetessä

Kerrotko aluksi hieman teidän organisaatiosta, asiakkaista ja toiminnasta?

1. Mitä tarkoittaa ruokapalvelun laatu Seinäjoella?
2. Mitkä on nousset tärkeimmiksi laatutekijöiksi Seinäjoella?
 - a. Miksi?
3. Miksi laatuun mielestäsi kannattaa ja pitää panostaa julkisella puolella?
4. Miten ruokapalvelun laatua mitataan Seinäjoella, mitkä ovat mittarit?
 - a. Kenen vastuulla laadun mittaaminen on?
5. Kuinka tärkeäksi laadun mittaaminen koetaan?
 - a. Miksi?
6. Miten ruokapalvelun laatua kehitetään tulosten pohjalta?
7. Mitä laatu on asiakkaalle Seinäjoen ruokapalvelussa?
 - a. Miten asiakaskokemus otetaan toiminnassa huomioon?
 - b. Miten laadusta raportoidaan asiakkaille?
8. Mitä hyötyä opinnäytetyösi laatustrategiasta on ollut organisaatiolle?
 - a. Miten sitä on viety käytäntöön?
 - b. Miten henkilöstö on sitoutettu?
9. Millainen rooli henkilöstöllä on laadun tekemisessä?
10. Miten henkilöstöön panostetaan?
11. Tulevaisuuden näkymät: Mikä on sinun näkemyksesi, mihin suuntaan kehitys menee?
 - a. Mitä itse haluaisi painottaa kehittämisessä?
12. Miten tilaaja-tuottajamalli näkyy laatutyössä?
13. Minkälaisia haasteita laatutyössä on sinun kokemuksesi mukaan?
14. Onko yksityisen ja julkisen sektorin laatutyössä mielestäsi eroja?

Liite 3. Laatuksiteerit Lempäälän kunnan ruokapalvelussa

Ruokapalvelun laatuksiteerit 2018-

Omalle toiminnalle asetetut vaatimukset	Tavoite	Toimenpiteet
Asiakasymmärrys	Asiakaslähtöisyys Tyytyväinen asiakas	Osallistaminen Asiakastyytyväisyyskyselyt Palautekäytännöt Tiedottaminen Asiakkaiden tasa-arvoisuus
Ruokalistan ja aterioiden laatu	Maistuvat, houkuttelevat ja monipuoliset ateriat	Toimiva ruokalistakokonaisuus Toimivat reseptit Ohjeiden noudattaminen Teemaviikot Erityisruokavalioiden laatu Kasvisruoan lisääminen Lähi- ja luomuruoan lisääminen mahdollisuuksien mukaan
Ammattitaitoinen ja hyvinvoiva henkilöstö	Loistava palvelu- asenne Ammattitilpeys Laadukas ruoka Työssä jaksaminen Työssä viihtyminen	Koulutus Osallistaminen Työnkierto Työhyvinvointi
Ruokapalvelun imagon nostaminen	Työn arvostuksen lisääminen	Tärkeän toiminnan näkyväksi tekeminen Vastuullisuudesta kertominen
Kustannustehokkuus	Talousarvion tavoitteiden täyttäminen	Hankintojen kilpailuttaminen Sopimustuotteiden ostaminen Tuotteistaminen
Lakien ja asetusten vaatimukset	Tavoite	Toimenpiteet
Ravitsemussuositukset	Suosituksen mukainen ravitsemustaso	Ruokalistan ravitsemuksellisuuden mittaaminen Jamixin kautta
Elintarvikelaki	Turvalliset ja laadukkaat ateriat Oikeat toimintatavat	Omavalvonnan ja elintarvikehygienian noudattaminen
Tilaaajan ja tuottajan väliset sopimukset ja toiminta	Tavoite	Toimenpiteet
Palvelusopimusten mukainen toiminta	Tilaaaja-tuottaja -malli toimii	Sopimukset ajan tasalla ja toiminnan mukaisia
Yhteinen ruokakasvatus kouluilla ja päiväkodeilla	Paremmiin syövät lapset ja nuoret	Aikuisten esimerkki Kannustaminen Päiväkodin/koulun ja ruokapalvelun yhteistyön lisääminen Kodin ja koulun/päiväkodin ja ruokapalvelun yhteistyön lisääminen Sapere-menetelmä päiväkodeilla Kouluruoka-agenttitoiminta Hävikin vähentäminen yhdessä