

TOIMINTOLASKENTA – VÄLINE RUOKAPAL- VELUIDEN TOIMINNAN TEHOSTAMISEEN

Eija Kangasoja

Opinnäytetyö
Toukokuu 2013

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi AMK
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala





Tekijä(t) KANGASOJA, Eija	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 22.05.2013
	Sivumäärä 94	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi TOIMINTOLASKENTA – VÄLINE RUOKAPALVELUIDEN TOIMINNAN KEHITTÄMISEEN		
Koulutusohjelma Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) MERTANEN, Enni		
Toimeksiantaja(t) Sievin kunta, tekninen toimi		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli toimintolaskennan avulla kehittää ruokapalvelun laskentaa, aterioiden hinnoittelua ja työajan käyttöä. Tavoitteena oli saada läpinäkyvyyttä toiminnalle. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Sievin kunnan tekninen toimi.</p> <p>Opinnäytetyössä menetelmänä käytettiin toimintatutkimusta. Toimintolaskennan avulla kehitettiin Sievin kunnan ruokapalveluiden toimintaa. Ensin selvitettiin ruokapalvelussa olevat resurssit ja työajan käyttö. Sen jälkeen toimintolaskennan avulla ruokapalvelun myytävillä aterioille saatiin hinnat. Samalla saatiin selville, mihin toimintoihin ruokapalvelussa oleva työaika käytettiin.</p> <p>Toimintolaskennan avulla saatiin ruokapalvelun myytävillä aterioille hinnat. Hinnat sisältävät kaikki aterioihin kohdistuvat kulut aiheuttamisperiaatteen mukaan. Samalla selvisi, mihin toimintoihin Sievin kunnan ruokapalveluiden työaika kuluu. Toimintolaskennan avulla saatiin selville eri toimintojen osuus ruokapalveluun käytetystä ajasta. Kuljetus- ja palvelukeittiöiden kustannusten osuus saatiin selkeästi omaksi näkyväksi osaksi toimintaa. Toimintolaskennalla saadut hinnat muuttuivat jopa 40 % verrattuna suoritelaskennalla saatuihin hintoihin. Opinnäytetyössä käytetty toimintolaskentamallia tullaan tulevaisuudessa käyttämään pohjana Sievin kunnan ruokapalveluissa.</p> <p>Taloudellinen tilanne tulevaisuudessa vaatii kunnalliseen ruokapalveluun tarkkaa hinnoittelua ja oman ruokapalvelun toiminnan täsmällistä tuntemusta. Ruokapalveluiden myytävillä aterioille on pystyttävä perustelevaan oikeat hinnat ja oltava selvillä, mihin ruokapalveluissa käytetty työaika kuluu. Ruokapalvelu on palveluliiketoimintaa. Tässä opinnäytetyössä käytetty toimintolaskentamalli ei sovellu sellaisenaan muihin ruokapalveluihin, mutta voi toimia pohjana, kunhan kukin ruokapalveluyksikkö tuntee oman (talous, ruokapalvelutoiminnot ja työajankäyttö) toimintansa tarkasti.</p>		
Avainsanat (asiasanat) toimintolaskenta, toimintatutkimus, ruokapalvelut		
Muut tiedot		



Author (s) KANGASOJA, Eija	Type of publication Master's Thesis	Date 22th May,2013
	Pages 94	Language of publication Finnish
		Permission for web publication (X)
Title ACTIVITY BASED COSTING – TOOL FOR DEVELOPING THE SERVICES OF CATERING		
Degree Programme Master's Degree Programme in Hospitality Management		
Tutor(s) MERTANEN, Enni		
Assigned by Technical Department, Municipality of Sievi		
Abstract Summary <p>The purpose of the thesis was, with the help of Activity Based Costing, to develop accounting in catering, pricing of the dishes and the utilization of the working hours. The target was to make to the activities transparent. The thesis was commissioned by the technical department of the municipality of Sievi.</p> <p>The method of the thesis was an activity based research. The catering services in the municipality of Sievi were developed with the help of Activity Based Costing. At first, the resources and working hours available in catering were examined. After that, the dishes were priced according to t Activity Based Costing. At the same time it became evident for which services the working hours were spent.</p> <p>Activity Based Costing determined the prices of the dishes sold at the catering service. The thesis reports how the working hours are spent at the catering of Sievi. With the help of Activity Based Costing, the proportion of the time spent on the different activities was found out. The proportion of the costs of the transport and catering kitchens was clearly seen as a visible part of the activity. The Activity Based Costing model used in the thesis will be used as a basis for organizing catering services in Sievi.</p> <p>The economic situation will require precise pricing of the catering services and full knowledge of the catering activities. The right prices for the dishes sold must be justified, and it must be clear where the working hours at the catering are spent. Catering is a service business. The model of the Activity Based Costing used in this thesis does not, as such, apply to other forms of catering, but it can be a basis if every catering unit knows its activities exactly (economy, catering activities and working hours).</p>		
Key words Activity Based Costing, Activity Based Research, Catering		
Other		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	5
2	PALVELUTAPAHTUMA.....	6
2.1	Palvelun laatu	10
2.2	Palveluiden tuottavuus	13
2.3	Ruokapalvelut kunnissa	15
2.4	Prosessit ruokapalveluissa	18
2.4.1	Ruokatuotannon pääprosessit.....	20
2.5	Sievin kunnan ruokapalvelut	26
2.6	Sievin kunnan ruokapalvelun keittiöt ja ateriamäärät.....	29
3	TALOUSJOHTAMINEN RUOKAPALVELUISSA	31
3.1	Talousarvio	32
3.2	Ruokapalveluiden talousarvio ja toteutuminen Sievissä	34
3.3	Ruokapalveluiden hankinnat.....	37
3.3.1	Elintarvikehankinnat	38
3.3.2	Ruokapalvelu- ja ateriakuljetushankinnat	40
3.3.3	Vuokrahenkilöstön hankinta	41
3.4	Ruokapalvelun hinnoittelu	41
3.4.1	Kustannusperusteinen hinnoittelu	42
3.4.2	Suoriteperusteinen hinnoittelu.....	44

3.4.3	Toimintolaskentaperusteinen hinnoittelu	44
3.4.4	Muut hinnoittelumenetelmät	45
3.5	Tuotteistaminen ja toimintolaskenta.....	46
3.5.1	Toimintolaskennan sanastoa	49
3.5.2	Toimintolaskennan vaiheet.....	51
4	TOIMINTOLASKENNAN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET.....	53
4.1	Tuotteistamistyön vaiheet	55
4.2	Uudet hinnat	68
4.3	Työaikojen kohdentuminen toiminnoille	75
5	POHDINTA	76
5.1	Tulosten arviointi.....	83
5.2	Johtopäätökset	86
LÄHTEET		88
KUVIOT		
KUVIO 1.	Palvelutuotannon elementit.....	7
KUVIO 2.	Palvelun laadun kaksi ulottuvuutta.	11
KUVIO 3.	Ruokapalveluiden kokonaislaatu.....	13
KUVIO 4.	Ruokatuotantoprosessit osana ruokapalvelutoimintaa	20
KUVIO 5.	Ruokapalveluiden tuotantoprosessi.....	25
KUVIO 6.	Ruokapalveluiden kustannusrakenne	34

KUVIO 7. Toimintoajattelun lähtökohta.....	48
KUVIO 8. Toimintolaskennan kaavio.....	52
KUVIO 9. Toimintolaskennan vaiheet	67
KUVIO 10. Aterioiden hinnat suoriteperusteisesti laskettuna ja toimintolaskennalla laskettuna.....	74
TAULUKOT	
TAULUKKO 1. Ruokapalvelun keittiöt, asiakkaat ja ateriamäärät	30
TAULUKKO 2. Ruokapalvelun talousarvio 2012	35
TAULUKKO 3. Omakustannus ja katehinnoittelu.....	43
TAULUKKO 4. Toimintolaskennan sanasto.....	50
TAULUKKO 5. Tuotteistamistyön työryhmä.....	55
TAULUKKO 6. Asiakkaat ja ateriamäärä arvio vuodelle 2012	56
TAULUKKO 7. Työajanseurantalomake	58
TAULUKKO 8. Toiminnot	59
TAULUKKO 9. Kokoamislomake toiminnoista ja työajoista	61
TAULUKKO 10. Ruuanvalmistus toiminnot	62
TAULUKKO 11. Henkilöstöajuri henkilöstökulujen jakamiseen	63
TAULUKKO 12. Ruuanvalmistuskerroin.....	63
TAULUKKO 13. Elintarvikekerroin	64
TAULUKKO 14. Ruokapalvelukuljetusten pysähdykset.....	65
TAULUKKO 15. Kotipalveluaterian hinnat ennen ja jälkeen toimintolaskennan	68

TAULUKKO 16. Palvelutalo Kallenkartanon hinnat ennen ja jälkeen toimintolaskennan	69
TAULUKKO 17. Päiväkeskus Lusiinan hinnat ennen ja jälkeen toimintolaskennan	69
TAULUKKO 18. Toimintakeskus Pajapihlajan hinnat ennen ja jälkeen toimintolaskennan	70
TAULUKKO 19. Ryhmäkoti Kuuselan hinnat ennen ja jälkeen toimintolaskennan.....	70
TAULUKKO 20. Palvelutalo Koivulan hinnat ennen ja jälkeen toimintolaskennan.....	71
TAULUKKO 21. Palvelutalo Kotirinteen hinnat ennen ja jälkeen toimintolaskennan .	71
TAULUKKO 22. Palvelutalo Pajulan hinnat ennen ja jälkeen toimintolaskennan.....	71
TAULUKKO 23. Päiväkotien hinnat ennen ja jälkeen toimintolaskennan.....	73
TAULUKKO 24. Toimintojen osuus kokonaistyöajasta prosentteina	75

1 JOHDANTO

Kunnallinen ruokapalvelu on ollut jo vuosia monien muutosten kohteena. Taloudellinen tilanne on heijastunut kunnissa myös ruokapalveluihin. Tilanteeseen on haettu korjausta kustannuksia vähentämällä ja toimintaa tehostamalla. Tämän hetken suuntaus on, että ruokapalvelut keskittyvät suuriin yksiköihin. Kunnallisen ruokapalvelun asiakaskunta on laaja ja ruokapalvelujen rahallinen arvo on suuri. Kilpailu asiakkaista tulee kiristymään. Kunnallisen ruokapalvelun pitäisi pystyä kilpailemaan tulevaisuudessa yksityisen ruokapalvelun kanssa tasavertaisesti. Kunnallisen ruokapalvelun pitää tietää, mikä sen toiminnassa on kannattava ja mikä on sellaista mikä voidaan jopa jättää pois.

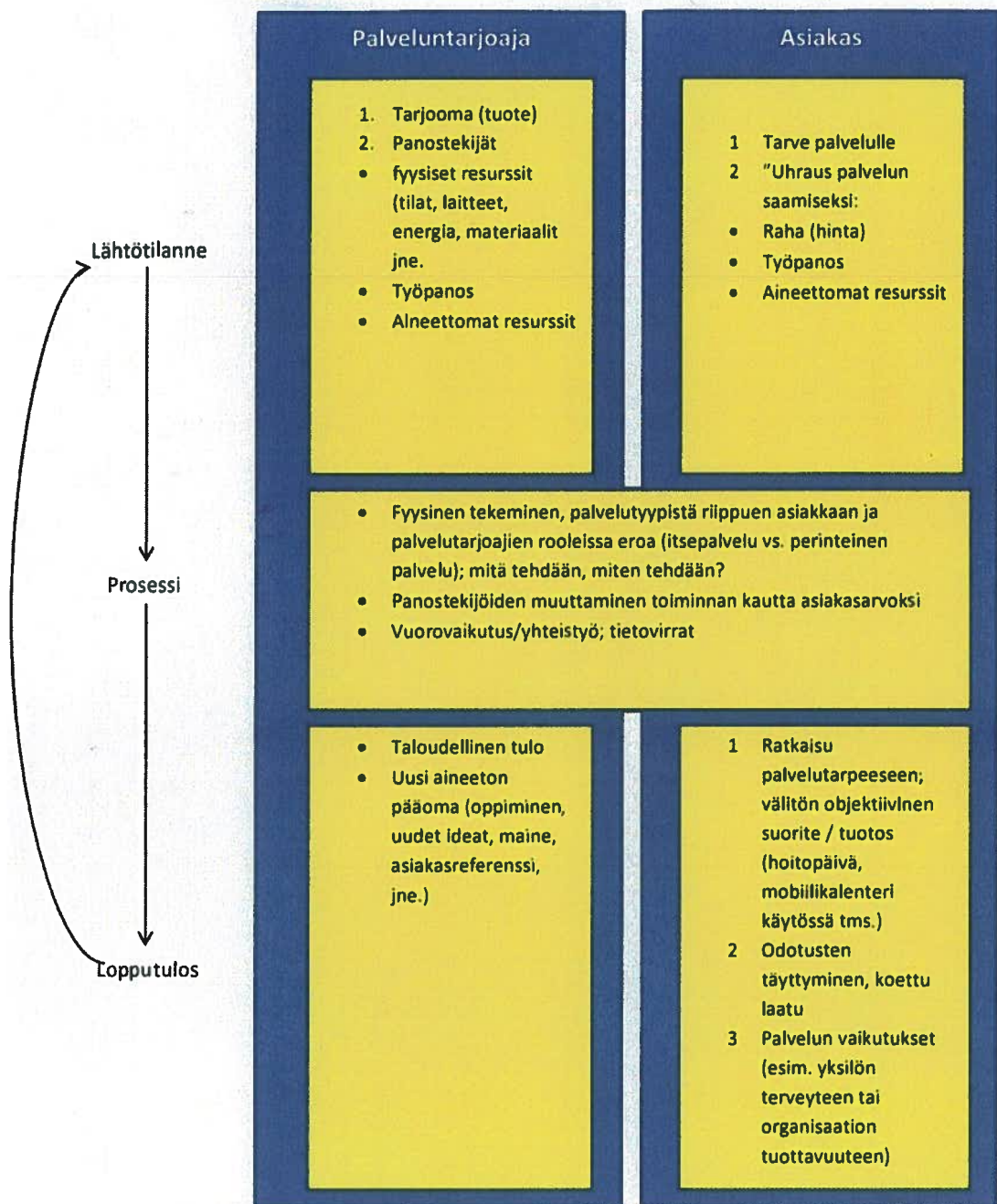
Tässä työssä ruokapalvelun ateriat on hinnoiteltu toimintolaskentaa käyttäen. Taloudellinen tilanne tulevaisuudessa vaatii kunnalliseen ruokapalveluun tarkkaa hinnoittelua ja oman toiminnan tuntemusta. Oman toiminnan tarkka tuntemus lisää kustannustehokkuutta ja kilpailukykyä. Kunnallisen ruokapalvelun pitäisi tietää oman toimintansa kustannusten muodostuminen. Tavallisin tapa hinnoitella ruokapalvelut on käyttää siihen suoritelaskentaa. Suoritelaskenta ei kohdenna kustannuksia eri tuotteille suhteessa, vaan samanarvoisesti, sillä se perustuu yhteismitalliseen laskentaan. Suoritelaskennan avulla tehty hinnoittelu antaa kuvan tehokkuudesta ja tuottavuudesta, mutta se ei ole välttämättä tarkka hinnoittelumenetelmä.

Tämän työn tavoitteena on toimintolaskennan avulla kehittää ruokapalvelun laskentaa, hinnoittelua ja työajan käyttöä. Tavoite on saada läpinäkyvyyttä toiminnalle. Menetelmänä käytetään toimintatutkimusta. Työ on tehty Sievin kunnan ruokapalveluun. Sievissä ruokapalvelun myytävillä aterioilla ei ole tarkkaa hinnoittelua. Hinnat perustuvat arvioituun työajan käyttöön, talousarviossa arvioituihin kuluihin ja myytävien aterioiden arvioituun määrään. Niiden pohjalta on laskettu aterioille suoritehinta, joilla asiakasta on laskutettu.

2 PALVELUTAPAHTUMA

Palvelut ja palvelutapahtumat ovat monen osatekijän summa. Asiaa pitää tarkastella useasta eri näkökulmasta. Pelkkä tuote ei riitä hyvään ja kannattavaan palveluun. Aikaisemmin ajateltiin, että palvelun tekee tuottaja yksin. Palvelu on kuitenkin tuottajan ja kuluttajan vuorovaikutteinen tapahtuma. Hyötyläisen ja Nuutisen (2010, 60) mukaan eri tason toimijat yhdessä kehittävät palveluja ja ratkaisevat ongelmia, ja tavoitteena on hyvä palvelu. Kokonaisuudessa tarvitaan asiakkaan tarve tuotteelle tai palvelulle. Tuottajalla pitää olla tuote, hyvä palvelu ja resursseja tuottaa palveluja. Toiminnan pitää olla kannattavaa ja laadukasta, pitää olla läsnä nykytilanteessa ja huomioida myös tulevaisuus. Palvelutuotanto koostuu eri osista. (Apunen & Parantanen 2011, 124 – 125; Lönnqvist, Jääskeläinen, Kujansivu, Käpylä, Laihonen, Sillanpää & Vuolle 2010, 17.)

Palvelutuotanto on yksi kokonaisuus, joka muodostuu eri osista: lähtötilanteesta, prosesseista ja lopputuotoksesta. Kuviossa 1. esitellään palvelutuotannon elementit. Lähtötilanteessa palveluntuottajalla on jokin tuote. Samalla asiakkaalla on tarve palvelulle. Asiakkaalla on myös omat oletukset ja mieltymykset palvelusta. Niiden pohjalta asiakas muodostaa kuvan palvelun laadusta. Palvelun tuottajalla on resursseja, joita hän käyttää tuottaessaan palvelua. Palvelu muodostuu useista eri prosesseista. Tärkeä osa prosessia on tuottajan ja asiakkaan välinen vuorovaikutus. Prosessissa tulee palveluita tai suoritteita esim. aterioita. Lopputuotoksia arvioidaan suhteessa odotuksiin. Se määrittelee palvelun laatutason. (Lönnqvist ym. 2010, 18 - 22.)



KUVIO 1. Palvelutuotannon elementit (Lönnqvist ym. 2010, 19.)

Grönroos (2000, 264) kirjoittaa, että asiakkaan tarpeet ovat perustekijä. Tarpeet eivät kuitenkaan pelkästään määrää, millaista palvelua asiakas etsii. Asiakkailla on omia toiveita, kuinka hän haluaa itseään palveltavan. Asiakkaan odotukset muodostuvat palvelun tarjonnasta, toiveista ja tarpeista. Palvelun tarjoajan on pystyttävä mukautumaan erilaisiin asiakkaisiin ja heidän odotuksiinsa.

Asiakassuhteessa, joka ei koske pelkästään tuotteisiin tai palveluihin liittyvää yksittäistä liiketointa, tuote teknisenä ratkaisuna on vain osa jatkuvaa, kokonaisvaltaista palvelutarjontaa. Nykyisin melkein kaikki alat ja yritykset ovat kilpailutilanteessa, jota voi nimittää palvelukilpailuksi. Asiakkaan ongelmat kokonaisuudessaan huomioivasta prosessista tulee palvelu. Palvelu ei näin ollen ole pelkkä tuote vaan laaja kokonaisuus. (Grönroos 2009, 55 – 56.)

Grönroosin (2000, 52 -55) mukaan palvelu ei ole yksittäinen asia vaan toimintojen ja prosessien ryhmä. Palveluissa ei ole mitään ennakoitavaa laatua ennen kuin se on tuotettu, kulutettu ja myyty. Jokainen tilanne tekee oman palvelun ja laadun. Vuorovaikutustilanteet ovat merkittäviä, vaikka sitä ei aina tiedosteta. Palvelun kokemukseen liittyvät tunne, turvallisuus ja luottamus tilanteeseen. Lönnqvist ym. (2010, 16) kertovat että kuluttaja-tuottajan vuorovaikutus on erityispiirre markkinoinnissa. Sekä tuottaja että asiakas vaikuttavat palvelun lopputulokseen. Kuluttaja yhdessä tuottajan kanssa muuttaa resurssit palveluksi ja suoritteiksi. Fyysiset tavarat tuotetaan, varastoidaan, myöhemmin myydään ja vielä myöhemmin kulutetaan. Palvelut sen sijaan myydään ensin, sitten tuotetaan ja kulutetaan yhtä aikaa. Palvelun eroavaisuudet tulevat näkyviin, kun palvelua tarkastellaan tuottavuuden näkökulmasta, aineettoman pääoman näkökulmasta tai tietovirran näkökulmasta. Palvelu on kokonaisuus jossa pitää huomioida resurssien riittävyys ja laatu. Työntekijä ja asiakas ovat yhdessä osa palvelua. (Lönnqvist ym. 2010, 16 – 17.)

Jäppinen ja Sallinen (2012, 7) ovat koonneet oppaan, jossa kerrotaan, miten kuntalaiset voivat itse kehittää yhdessä kunnan kanssa palveluja nykyisen tarpeen mukaan. Entisten vaikuttamiskanavien rinnalle ovat tulleet esim. fokusryhmätyöskentely (ryhmähaastattelumenetelmä) ja kuntalaisraateihin osallistuminen. (Jäppinen & Sallinen 2012,7.) Palveluja tulisi kehittää asiakaslähtöisinä palvelukokonaisuuksina, joilla pystytään vastaamaan kuntalaisten eri elämänvaiheisiin ja tarpeisiin. Uudenlaisten palvelukokonaisuuksien kehittäminen edellyttää uusia toimintatapoja. (Uudista kunta 2008, 2-3.) Tarvitaan eri hallintorajojen ylittämistä ja yhteistyötä. Asiakkaan tarpeet ja halut määrittävät, mitä palveluja kehitetään. Asiakkaan näkökulma ja hänen

osuutensa palvelun tuottamisessa ovat hyvin tärkeitä. Palvelu kehittyy, kun tunnetaan asiakkaan taustatarpeet ja arki. (Lönqvist ym. 2010, 34 – 36.)

Huttu-Hiltunen, Koivumäki ja Luhtala (1994, 17) kirjoittavat, että paras tilanne tuotekehityksen ja palvelun kannalta on silloin, kun markkina-aukko on lähellä nykyistä tuotantoa. Kun asiakkaalla on tarve tuotteelle tai palvelulle, silloin tuotekehitys tapahtuu luontevasti jo olemassa olevan yhteistyön pohjalla. Tuottajalle tämä on erinomainen tilanne, sillä markkinat ovat jo olemassa. (Huttu-Hiltunen ym. 1994,17.)

Yritysten johtamistavat ja mallit on kehitetty palvelemaan nykyistä toimintatapaa ja palveluja. Ne voivat kuitenkin olla esteenä uusille haasteille ja toimintamalleille. Hyvät ja uudet toimintamallit eivät voi toteutua, elleivät johtamis- ja organisaatiokäytännöt kehity. Palveluliiketoiminta muodostuu tilaajan ja tuottajan välisestä suhteesta. Suhde voi olla ratkaisu- ja yhteissuhde, lojaalisuhde tai partnerisuhde. (Hyötyläinen & Nuutinen 2010, 54–56.)

Hyötyläinen ja Nuutinen (2010, 57 -59) toteavat, että kunnallisessa ruokapalvelussa suhde on tavallisesti lojaalisuhde. Suhde on hyvinkin pitkäaikainen tilaajan ja tuottajan välillä. Asiakas tietää mitä, palvelua hän tarvitsee ja tuottaja toimittaa suhteellisen vakioitua palvelua ja tuotteita. Tarvittaessa tuottaja pystyy muuttamaan toimintaansa, sillä tuottaja oppii koko ajan asiakkaansa toiminnasta ja muuttaa tuotteensa ja palvelunsa tarpeen mukaan. Jos tavoitteena on asiakkaan ja tuottajan toiminnan laajeneminen, suhteen pitäisi kehittyä partnerisuhteeksi. Osapuolilla on yhteinen tavoite ongelmien ratkaisemiseksi, ja jopa osapuolten hiljainen tieto otetaan käyttöön. Vuorovaikutteinen toimintamalli kehittää molempien osapuolten liiketoimintoja. Keskeinen asia on, että vuorovaikutuksen avulla voidaan toimintaa ennakoida ja kehittää tulevaa toimintaa varten. Tuloksena on uusia liiketoiminta- ja palvelutoimintoja. Kannattavaan liiketoimintaan päästään vasta, kun toimintaprosessit on hiottu yhdessä asiakkaan kanssa. Näitä prosesseja voidaan tarvittaessa yhdessä tehostaa ja luoda pohja uusille toimintamalleille. Tuloksena syntyy luotettava ja arvoa lisäävä toimintamalli. (Hyötyläinen & Nuutinen 2010, 60 – 63.)

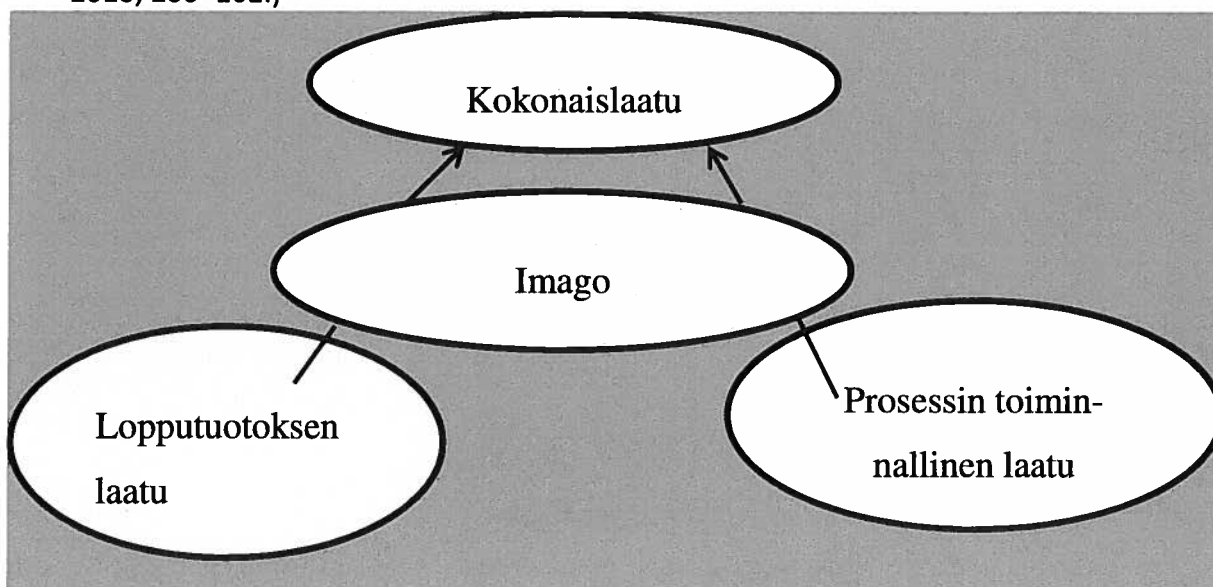
Hyötyläisen ja Nuutisen (2010, 70) mukaan evolutionaarinen kehitysmalli muutoksessa ja suunnitelmissa on lisännyt suosiotaan. Se perustuu jatkuvaan toiminnan kehittämiseen. Muutoksia tehdään toimintaan ja toimintaperiaatteisiin. Yksi hyvä puoli evolutionarisessa muutosmallissa on, että koko toiminta ei muutu, vaan siihen haetaan normaalia toiminnan hienosäätöä. Tavoitteena on nykyisen toiminnan parantaminen ja kehittäminen. Kehitys tapahtuu toiminnan kautta ja siinä avautuvien mahdollisuuksien hyödyntämisestä. Evolutionarisessa muutosmallissa koko henkilöstö osallistuu muutokseen. Ongelmiin etsitään yhdessä ratkaisuja. Taustalla on laaja asiakkaiden ja palvelutarpeiden tuntemus. (Hyötyläinen & Nuutinen 2010, 70 – 71.)

Laatu on kohdallaan, kun ruokapalvelua tuotetaan positiivisella asenteella, ammattitaitoisesti, tuloksellisesti ja kannattavasti (Tompperi-Olkkonen 2012, 120). Kuten muissakin palveluissa, myös ruokapalveluissa asiakas osallistuu palveluprosessiin. Hän kuluttaa palvelun prosessin aikana ja antaa siitä palautetta. Eri asiakkaat saattavat kokea saman palvelun hyvinkin erilaisena. Palautteen avulla koko ruokapalvelutoimintaa voidaan kehittää. Prosesseja pitää kehittää ja muuttaa tarpeen mukaan. (Tompperi-Olkkonen 2012, 120).

2.1 Palvelun laatu

Asiakkaille on tärkeää, mitä hän saa konkreettisesti vuorovaikutuksessa palvelun tuottajan kanssa. Kuviossa 2. Grönroos (2010, 103) kuvakuvaa, miten asiakkaan kokemus palvelusta muodostuu kahdesta ulottuvuudesta. Usein palveluntuottajat ajattelevat tämän konkreettisen tuotteen vastaavan heidän kokonaislaatuaan. Se on kuitenkin vain tuotteen tekninen laatu. Tekninen laatu on vain osa palvelun laadusta. Palvelutapahtuma koostuu useista vuorovaikutustilanteista. Asiakkaaseen vaikuttavat koko palvelutapahtuma, koko vuorovaikutus, ilmapiiri, pukeutuminen, käytös ja jopa toiset asiakkaat. Tämä osa on palvelun toiminnallista laatua. Palvelun tuottajan imago on hyvin tärkeä, sillä palvelun laatuun vaikuttaa asiakkaan mielikuva palveluntuottajasta. Huonoon palvelun laatuun suhtaudutaan myönteisemmin, jos asiakkaalla on myönteinen mielikuva yrityksestä. Mielikuvan ollessa huono virheiden merkitys

vain suurenee. Imago muodostaa usein palvelun laadun suodattimen. (Grönroos 2010, 100–102.)



KUVIO 2. Palvelun laadun kaksi ulottuvuutta. (Grönroos 2010, 103.)

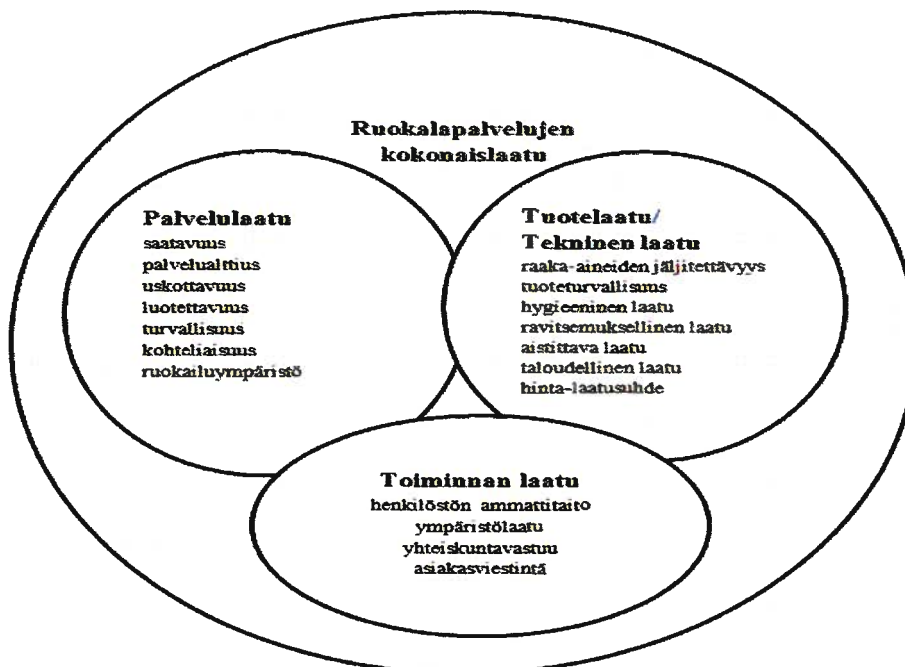
Ruokapalveluissa yksi palvelun tärkeimpiä laatutekijöitä on ravitsemuksellinen laatu. Ravitsemuksen laatu perustuu hankintoihin ja niissä vaadittuihin kriteereihin. Tarjoustenpyyntövaiheessa hankintayksiköiden tulisi selkeästi pystyä edellyttämään elintarvikkeilta ja aterioilta täsmällistä ravitsemuslaatua. Tilaajan pitäisi pystyä varmistamaan tilaamansa tuotteen ravitsemuslaatu esim. omavalvonnan tai muiden raporttien kautta. (Haapanen, Hyrkkänen & Korhonen 2010, 33; Vikstedt, Raulio, Prättälä & Joukkoruokailutyöryhmä, raportti 18/2011,20.)

Hankinta-asiakirjoista ei voi päätellä, millainen ravitsemusosaaminen elintarvikkeiden hankkijalla on. Hankintayksilöillä pitäisi olla mahdollisuus pyytää asiantuntija-apua tarvittaessa, jolloin mallitarjouspyyntöasiakirjoista olisi suurta apua. Sanastojen ja aineistojen kirjavuuden vuoksi hankintavertailuja on vaikea tehdä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Sosiaali- ja terveysministeriön toimenpidesuosituksen pohjalta tapahtuvat kilpailuttamiset ja hankinnat pienentäisivät tulkintariskiä. Kilpailuttamisessa pitää ottaa ravitsemuslaatu ehdottomana kriteerinä mukaan. Kaikkien osapuolten hankintayksiköiden, hankinnoista päättävien ja ruoanvalmistuksesta vastaavien on oltava tietoisia ravitsemuskriteereistä. Ruokapalvelujen pitää olla ravitsemus-

suositusten mukaisia. Ne pitää pystyä selkeästi määrittelemään. Paitsi hankintojen myös oman toiminnan pitäisi olla kriteerien mukaista. Laadukkaan ruokapalvelun pitäisi pystyä näyttämään toteen, että kriteerit, joita palvelulta edellytetään, myös toteutuvat. (Sydänliitto 2011; Vikstedt, Raulio, Prättälä & Joukkoruokailutyöryhmä, raportti 18/2011,20; Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2010:11.)

Ruokapalvelun laatu käsittää ravitsemuksellisen laadun lisäksi ihmisten yhdessäolon, tekemisen, itsensä toteuttamisen ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin tuottamisen. Ruokapalvelujen saatavuuden helppous ja käytännölläisyys ovat tärkeitä asiakkaille. Ruokapalveluilta vaaditaan eettisyyttä ja vastuullisuutta. Palvelun laatua on läpinäkyvyys ja alkuperän todentaminen. Palvelussa kiinnitetään huomio erilaisiin kotitalouksiin. Erilaisten ruokakulttuurien huomioiminen on osa palvelua. Tulevaisuudessa asiakas osallistuu yhä enemmän palvelutapahtumaan, palvelun laatu luodaan yhdessä. Ruokapalveluissa kilpailukyky tulee asiakkaiden toiveisiin vastaamalla. (Palo-kangas, Andersen, Borg, Kurppa, Marttila, Parkkinen, Pyykkönen & Turunen 2010, 6-8.) Åbackin (2011, 83–84) mukaan palvelun laadun kehittämiseen tarvitaan toiminnan kokonaisvaltaista hallintaa.

Ruokapalvelun kokonaislaatu kuvaillaan kuviossa 3. Voidaan ajatella, että jos yksi osa-alue puuttuu, palvelun laatu ei voi olla hyvää. Kokonaisuus muodostuu kaikista osa-alueista ja niiden sisällä on merkittäviä osia. Esim. henkilöstön ammattitaidon puute muuttaa koko kokonaisuuden.



KUVIO 3. Ruokalapalveluiden kokonaislaatu (Kansallinen laatustrategia 2006, 4 – 5.)

Ruokalapalvelujen kokonaislaatu on laaja kokonaisuus. Kokonaislaadusta voidaan käytännössä sopia ruokalapalvelun ja asiakkaan yhdessä sopimalla ruokalapalvelusopimuksella. Sopimuksessa sovitaan esim. ruokailuajat, ateriasisällöt, laskutuskäytännöt, laatuvaatimukset, yhteiset palautepalaverit, yms. Kunnallisen ruokalapalvelun laatutekijät (2001, 34.) mukaan palvelun laatu muodostuu, kun kaikilla palveluun osallistuneilla on riittävä tieto palvelusta. Tämä sisältää eri osapuolten selkeän työnjaon, tarakan palvelun sisällön kuvauksen ja palvelun aikataulun.

2.2 Palveluiden tuottavuus

Lönnqvist, Jääskeläinen, Kujansivu, Käpylä, Laihonen, Sillanpää ja Vuolle (2010, 13) kirjoittavat, että palveluiden tuottavuutta ja kannattavuutta on usein haastavaa mitata. Väestön ikääntyessä ja työvoiman vähentyessä palveluiden tuottavuutta on kehitettävä. Yrityksen on pystyttävä osoittamaan itselleen ja asiakkailleen prosessinsa tuottavuuden. Laamasen (2009, 21) mukaan yrityksen kilpailukyvyllä on erittäin tärkeää tuotekehitysprosessien jatkuva kehittäminen. Kehitystyö on jatkuvaa toimintaa. Palvelutuotanto pitää pystyä arvioimaan ja mittaamaan. Mittaamisesta saadaan hyötyä johtamiseen, tavoitteiden asettamiseen ja saavuttamiseen. Mittaamiseen

kannatta panostaa, sillä väärin tehty mittaus kääntyy tuotantoa vastaan monin tavoin. (Lönqvist, ym. 2010, 14 – 15.)

Palveluiden tuottavuutta voidaan tehostaa toimintaa minimoimalla, hajontaa vähentämällä ja riskien hallinnalla. Kevyen toimintatavan (Lean) tarkoituksena on parantaa tuottavuutta poistamalla toiminnasta kaikki turha. Käytännössä ajattelumalli näkyy niin, että tuotteita ja palveluita tuotetaan oikea määrä, oikeassa ajassa ja oikeaan tarpeeseen. (Laamanen 2009, 26). Merkittävä keino tuottavuuden lisäämiseen on vähentää virheet minimiin. Työntekijöiden ammattitaidon kohentuminen on tuottavuuden kannalta tärkeää. Näiden toimenpiteiden avulla laatu ja tuottavuus kohentuvat. Sekä sisäinen että ulkoinen tehokkuus nousee. Tuottavuutta mitataan tavallisesti sisäisin tunnusluvuin, esim. euro/ateria. Tarvitaan kuitenkin keino myös ulkoisen tuottavuuden mittaamiseen. esim. asiakastytyväisyysmittaus. (Grönroos 1998, 149 – 151.)

Junnila, Aho, Fredrikson, Keskimäki, Lehto, Linna, Miettinen ja Tynkkynen (2012, 8 - 9) ja Rajala ja Tammi (2006, 10) mukaan, tilaaja-tuottajamallissa ei tarvitse kilpailuttaa, jos tilaajaa on kunta. Toiminnalla ei tavoitella voittoa. Monissa kunnissa on käytössä sisäinen tilaaja- tuottajamalli. Suomessa tähän ei kuitenkaan ole yhtenäistä mallia, vaan kukin kunta voi soveltaa omaa mallia. Kunnissa mallin pohjana on budjetti ja samalla vuoden aikajänne. Tilaaja- tuottajamallin tavoitteena kunnissa on toiminnan tehostaminen, tuottavuuden parantaminen ja siten tuloksen parantaminen. Junnila ym. (2012, 8 - 9) mukaan malli edellyttää selkeää roolijakoa, muutoksia hallinnollisella tasolla, johtajajärjestelmän jonkinlaista purkamista ja muutosvalmiutta. Mallin yksi tärkeimmistä edellytyksistä on, että oma toiminta ja, että kustannusrakenne tunnetaan täysin. Vastuu järjestämisestä ja laadun valvonnasta on aina kuntatilaajalla. Sisäisen palvelutoiminnan tulisi pystyä kilpailemaan yksityisten palveluntuottajien kanssa hinnalla. Mikäli hinta on korkeampi kuin ulkopuolisen palveluntuottajan, niin palvelussa pitäisi olla jokin muu lisäarvo muihin verrattuna. Tilaajan pitää saada haluamansa palvelun arvo ja taso, ei vain hintaa. (Kaplan & Norton, 2002, 210.)

Åbackin (2011, 83) mukaan Seinäjoen kaupungin ruokapalvelujen taloudellisuus ja tuottavuus kasvoivat kustannusten seurannalla ja käytännön toimenpiteillä. Toimintalaskennan ja tuotteistamisen avulla voidaan parantaa tuottavuutta. Laskennan avulla löydetään helposti toiminnan kriittiset pisteet ja niitä voidaan kehittää. Tuottavuutta tarkastettaessa huomio kiinnitetään operatiiviseen toimintaan. Tuottavuus on yksi yrityksen keskeisin tekijä. Tuottavuuden lisääntyminen hidastaa kustannusten nousua ja saa aikaan positiivisia rakennemuutoksia. Se on tärkeä osa sellaista yritystä, jossa ei tavoitella voittoa. Tuottavuuden kasvu laskee muita kustannuksia ja näkyy yrityksen kannattavuutena. Tuloksen avulla voidaan kehittää toimintaa ja investoida. (Åback 2011, 84).

2.3 Ruokapalvelut kunnissa

Kunnallinen ruokapalvelu valmistaa noin viidenneksen kodin ulkopuolella syödyistä annoksista. Määrällisesti annoksia on kuitenkin paljon: 343 miljoonaa annosta vuodessa. Julkinen ruokapalvelu tuotetaan kuitenkin valtaosin kunnissa ja valtion omissa ruokapalveluissa. Julkisten keittiöiden määrä on vähentynyt vuodesta 2009 vuoteen 2011 9,1 %. Samalla tarjottujen aterioiden määrä on vähentynyt 5,0 %. (Perälähti & Kumpusalo-Sanna 2012.) Vuonna 2011 kodin ulkopuolella valmistettiin 889 milj. ateriala, joista julkisella sektorilla valmistettiin 419 milj. (Sivonen & Typpönen 2006, 20; Taloustutkimus 2/2012.)

Kuntalain (1995/365) mukaan kunta huolehtii laissa säädetyt tehtävät itsenäisesti tai yhteistyössä muiden kuntien kanssa. Kunnalla on mahdollisuus ostaa palveluita myös muilta palvelun tuottajilta. Ruokapalveluja tuotetaan kunnissa eri hallintokuntien alla, yhtä selkeää käytäntöä ei ole. Risku-Norja, Kurppa, Silvennoinen, Nuoranne ja Skinnari (2010, 20) tekivät selvityksen, jonka mukaan eri kunnissa vastuu jakautuu joko hallinnon, sivistys-, sosiaali- tai teknisen toimen alaisuuteen. Jonkin verran vastuu on yksittäin erillisellä ruokahuoltoyksiköllä tai esim. liikelaitoksilla. Pienissä alle 4000 asukkaan kunnissa ruokapalvelut kuuluvat usein keskushallinnon alaisuuteen. (Haapanen 2011, 9).

Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2010 ruokapalveluhenkilöstön keski-ikä oli 47,4 vuotta. Keski-ikä oli hieman noussut vuodesta 2003, kun se silloin oli ollut 45,4 vuotta. Koko kunnan henkilöstön keski-ikään 45,5 v. verrattuna se on myös hieman korkeampi. Henkilöstön vaihtuvuus on n. 5 % vuodessa. Sairauspoissaoloja ruokapalveluhenkilökunnalla on suhteessa enemmän kuin keskimäärin kuntien työntekijöillä. Henkilötyövuosilla mitattuna keskimäärin kunnan työntekijä oli poissa 17,92 pv/vuosi ja ruokapalvelutyöntekijä vastaavasti 26,16 pv/vuosi. (Haapanen 2011, 23.)

Ruokapalveluiden toiminta perustuu erilaisiin ravitsemussuosituksiin. Ruokapalveluissa ravitsemussuosituksia on useita. Pohjana käytetään valtion ravitsemusneuvottelukunnan julkaisemaa *Suomalaiset ravitsemussuositukset (2005)*. Päiväkotiruokailua ohjataan sosiaali- ja terveysministeriön suosituksella, *Lapsi, perhe ja ruoka*. (Lapsi, perhe ja ruoka 2004). Kouluruokasuositus kiinnittää huomiota terveellisyyteen, monipuolisuuteen ja erilaisiin vaihtoehtoihin. Huomio on myös välipalojen kriteereissä. (Kouluruokasuositus 2008). Kansaneläkelaitos on tehnyt opiskeljaruokailuun oman suosituksensa, *Korkeakouluruokailun periaatteet*, joka pohjautuu suomalaisiin ravitsemussuosituksiin, kouluruokasuositukseen ja korkeakouluopiskelijoiden tukemiseen. Kela edellyttää, että ateriapalveluita tuottavat yksiköt huomioivat toiminnassaan suosituksen. (Korkeakouluruokailun periaatteet 2011). Valtion ravitsemusneuvottelukunta on tehnyt suositukset sairaaloihin, terveyskeskuksiin, kuntoutuskeskuksiin, palvelu- ja hoitokoteihin. Niissä huomio kiinnittyy ruuan laatuun ja terveyttä edistävään toimintaan. (Ravitsemushoito 2010). Lisäksi ikääntyvien erityistarpeet on huomioitu ikääntyvien ravitsemussuosituksissa. (Ravitsemussuositukset ikääntyneille 2010). Nämä suositukset mahdollistavat ruokapalveluiden koko toiminnan pohjan ja suunnittelun. Ruokapalveluiden pitäisi noudattaa toiminnassaan näitä suosituksia.

Haapasen (2011, 9) mukaan, kunnat eivät käytä juuri lainkaan kuntasektorin ulkopuolisia ruokapalvelun tuottajia. Palveluja ostetaan joko toiselta kunnalta tai kuntayhtymältä. Ulkoisia ruokapalveluja ostetaan yleensä yhden yksittäisen koulun, toimipisteen tai henkilöstöruokailun tarpeisiin. Kunnat voivat hoitaa tehtäviään itse, yhteistoiminnallisesti tai antamalla tehtävät ulkopuoliselle toimijalle. Ruokapalvelut ovat mahdollista hoitaa kaikilla em. tavoilla. Esimerkiksi Vantaan kaupungin tilakeskus

tilaa ruokapalveluita kolmelta eri tuottajalta. (Haapanen 2011, 11; Markkinat ja kilpailu kuntien tuotantotoiminnassa 2001, 14.; Vantaan kaupunki 2012.)

Käytännön toteutus ruokapalveluissa vaihtelee kunnittain. Kuitenkin keskuskeittiömalli on yleisin malli, jolla ruokapalvelut hoidetaan. 28 % ruokapalveluista tulee keskuskeittiöstä kokonaan ja kolmannes tehdään yhdessä jakelu- tai palvelukeittiön kanssa. Isoilla kouluilla on yleensä oma valmistuskeittiö, samoin sairaaloilla ja palvelutaloilla. Päiväkodeissa valmistuskeittiö alkaa olla harvinainen. Se toimitetaanko ruoka kuumana tai kylmänä vaihtelee kunnittain. Maaseutukunnissa ateriat kuljetaan useimmiten lämpiminä verrattaessa kaupunkeihin. (Risku - Norja, ym. 2010, 21.)

Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus teki selvityksen ruokapalveluista, ruokapalveluntoimijoista, -kokemuksista ja -kehittämisajatuksista vuonna 2010. Tämä selvitys pohjautuu vuonna 2008 tehtyyn kyselyyn, joka lähetettiin kaikkiin Suomen kuntiin. Kyselyyn vastasi 116 kuntaa ja vastausprosentti oli 29. Selvityksen mukaan kunnat kertoivat, että valtaosa käytetyistä elintarvikkeista ovat kotimaisia. Maito, munat ja leipä ovat yli 75 % suomalaista. Puolet vastaajista ilmoitti valtaosan lihatuotteista olevan kotimaisia. Oman maakunnan tuotteiden käyttö on selvästi pienempää, samoin luomutuotteiden käyttö. Sesongin aikana oman maakunnan tuotteita käytetään selvästi enemmän (peruna, juurekset, vihannekset, marjat ja hedelmät), maakunnan tuotteiden käyttö ei kuitenkaan vaikuta luomutuotteiden käytön kasvuun. Marjojen kotimaisuusaste on luonnollisesti syksyllä suurempi kuin keväällä. Vaihtelua oli 25 -75 %. Hedelmien kotimaisuusaste on alhainen. (Risku – Norja ym. 2010,31 -34.)

Maa- ja metsätalousministeriön (2012) mukaan tavoitteena on luomutuotannon nostaminen 20 % vuoteen 2020 mennessä, tällä hetkellä luomutuotannon osuus on 8 %. Samalla pyritään koko luomuruokaketjua kehittämään. Joukkoruokailua ohjataan monissa maissa kohti luomua, luomun osuutta pyritään nostamaan julkisissa hankinnoissa myös Suomessa. Ammattikeittiöiden luomutuotteiden osuudeksi arvioidaan tällä hetkellä 0,5 %. Valtioneuvoston selonteko ruokapolitiikasta (2010) mukaan ammattikeittiöillä on saatavuusongelmia luomutuotteista ja valikoima on puutteellinen. Tavoitteena on saada luomutuotteita kaikkiin julkisen sektorin ammattikeittiöihin,

edistää sekä lähi- että luomuruuan käyttöä julkisissa hankinnoissa. (Risku – Norja ym. 2010,31 -34.)

Hankintalain mukaan kaikkien tuotteiden on täytettävä kansalliset laatuvaatimukset. Ostaja voi kuitenkin vaatia, että tietty prosentti tuoteryhmästä on luonnonmukaisesti tuotettua. Sesonkituotteiden käyttö on mahdollista oman kunnan hankintaohjeen mukaisesti, jos kansallista kynnsarvoa ei ylitetä. Kilpailuttamista kuitenkin suositellaan. Ostaja ei saa vaatia kuitenkaan mitään kestävän kehityksen merkkiä tarjousta pyytäessään, mutta mikään ei estä häntä hyödyntämästä niiden vaatimuksia tarjouspyyntöä tehdessään. (Haapanen, Hyrkkänen & Korhonen 2010, 19–20.)

Julkinen ruokapalvelu on osa ihmisten arkipäivää. Se ei ole pelkkä taloudellinen asia, vaan sillä voidaan ohjata ihmisiä ravitsemuksellisesti ja laadullisesti oikeaoppiseen ruokailuun. Ruokatuotannon säilyminen omassa maassa vaikuttaa ruokaturvallisuuteen, tuotteiden laatuun, ympäristökuormitukseen ja ruokatuotantoon. Kestävään ruokatuotantoon kuuluu koko ruokatuotannon ketju viljelijästä ruokapalvelun asiakkaaseen. Tähän kuuluu myös alue, jolla peruselintarvikkeet tuotetaan. Ruualla on meille kulttuurinen, yhteiskunnallinen ja taloudellinen merkitys. (Risku-Norja ym. 2010, 8 – 9.)

Yksi kunnallisen ruokapalvelun tehtävistä on toimia erilaisissa kriisitilanteissa, se on osa huoltovarmuutta. Ruokapalvelun avulla turvataan mahdollisimman pitkälle sosiaali- ja terveyspalveluiden, koulujen ja oppilaitosten asiakkaiden ruokapalvelut. (Päivittäistavarahuollon varautumis – ja jatkuvuus suunnitteluohje kunnille 2013, 5.)

2.4 Prosessit ruokapalveluissa

Prosessi on useita toisiinsa liittyviä toimintoja. Prosesseihin liittyvät niihin tarvittavat resurssit, joiden avulla saadaan aikaan tulokset. Prossien avulla saadaan tehtyä arvoa asiakkaalle. Prosessiin liittyy aina toiminta, resurssit, tuotokset ja suorituskyky. (Laamanen & Tinnilä 2/2009,10.) Palaute on tärkeä osa prosessin onnistumista. Palvelutoiminnan prosesseissa mukana on myös asiakas. (Laamanen 2001, 19–21.) Muuttu-

vat tilanteet asettavat haasteita palvelun toteuttamiselle, koska tavoitteena on tyytyväinen asiakas. Palveluprosessit, joissa tarvitaan paljon asiantuntemusta, vaativat tuottajalta paljon osaamista ja tilannetajua. (Sivonen & Typpönen 2006, 14.)

Lähtökohtana ruokapalveluiden prosesseille on organisaation toiminta-ajatus tai liikeidea. Toiminta-ajatuksen ja liikeideaan vaikuttaa oleellisesti toimintaympäristö, esim. yksityinen tai julkinen ruokapalvelu, hajautettu- tai keskitetty toimintamalli ja ruokatuotannon toteutusmalli. Taustalla ovat toimintaa ohjaavat lait, ravitsemussuositukset ja asiakkaiden tilaamat palvelut. Tilaajan ja tuottajan väliset sopimukset ohjaavat usein prosesseja. (Typpönen & Sivonen 2006, 19–20.)

Ruokapalvelussa keittiöillä on useita prosesseja käynnissä samanaikaisesti. Ruokapalveluissa koetaan usein tiedonkulkuun liittyviä ongelmia. Hyvin mallinnettujen, mietittyjen ja kokeiltujen prosessien avulla tiedon kulkua voidaan huomattavasti parantaa. Tässäkin täytyy kuitenkin muistaa, ettei malleista ja prosessista muodostu itsessään arvo, joka heikentää toimintaa. Mallien ja prosessien on pysyttävä ajassa mukana. Organisaatioissa kehitetään jatkuvasti uusia asioita, mutta samalla joitakin käytänteitä unohtuu. Tämä on sekä hyvä että huono asia, sillä kaikkea tietoa ei tarvitse käyttää, mutta myös tärkeää tietoa jää hyödyntämättä. Ammattikeittiöissä on paljon sekä täsmällistä tietoa että hiljaista tietoa. (Taskinen 2007, 9 – 11.)

Prosessit ovat kaikki se toiminta, joka tarvitaan tuotteen tai palvelun tuottamiseksi. Prosessien tutkiminen ja kehittäminen ovat avain toiminnan kehittämiseen. Ruokapalvelutoiminta muodostuu ruokapalvelutuotannosta, joka jakautuu kahteen pääprosessiin: ruokatuotannon prosessiin ja asiakaspalvelun prosessiin. Lisäksi toimintaan kuuluu tukiprosesseja, mm. henkilöstöhallinnon prosessit ja taloushallinnon prosessit. Ruokapalvelutoiminta on ruokapalvelujen ja tukipalvelujen muodostama kokonaisuus. Kuviossa 4. kerrotaan, kuinka eri prosessit muodostavat ruokapalvelutoiminnan. (Lampi, Laurila & Pekkala 2009, 17 – 18; Sivonen & Typpönen 2006, 33; Taskinen 2007, 18).



KUVIO 4. Ruokatuotantoprosessit osana ruokapalvelutoimintaa (Taskinen 2007, 18.)

Taskinen (2007, 17) mukaan prosessit tarvitsevat kehittyäkseen palautteen. Palautteen analysoinnin ja arvioinnin pohjalta prosesseja voidaan korjata. Prosessit ovat pohja hyvälle yhteistyölle. Prosessien avulla luodaan yhteisiä toimintamalleja ja rakenteita. Prosessi kehittyy työn mukana, sitä voidaan mitata, muuttaa ja kehittää, näin prosessin suorituskyky paranee. Hyvä prosessikuvaus on mallinnettavissa ja sitä voidaan käyttää hyödyksi muissa organisaatioissa. (Laamanen & Tinnilä 2/2009,29.)

2.4.1 Ruokatuotannon pääprosessit

Sivosen ja Typpösen (2006, 14) mukaan ruokapalveluiden prosessit ovat toimintojen sarjoja, joiden avulla työt tulevat tehdyksi ja ruokapalvelun tavoitteet toteutuvat. Ruokatuotannon pääprosessit ovat toiminnan suunnittelu, ruokatuotevalikoiman hallinta, ruokatuotannon toteutuksen suunnittelu, ruokatuotannon toteutus ja seuranta. Nämä pääprosessit sisältävät yhden tai useampia osaprosesseja. Selkeiden prosessien taustalla on tavallisesti useita toisiinsa liittyneitä tai rinnakkaisia toimintoja. (Lampi, Laurila & Pekkala 2009, 17 – 20; Taskinen 2007, 19.)

Kokonaissuunnittelu tarkoittaa laadullisten ja määrällisten tavoitteiden asettamista toiminnalle. Keskeisen liikeidean ja strategian lisäksi kokonaissuunnittelua ohjaa

omistajan palvelun sisältö. Suunnittelussa pitää ottaa huomioon myös lainsäädäntö ja erilaiset suositukset. Ruokapalveluissa kokonaislaatu muodostuu kolmesta osasta, tuotelaadusta, palvelunlaadusta ja toiminnan laadusta. (Taskinen 2007, 21 – 22.)

Elintarvikelain (23/2006) avulla ruokatuotantoa ohjataan ja valvotaan. Laki edellyttää keittiöitä pitämään kirjallista omavalvontaa. Omavalvonta pitää sisällään mm. siivous- ja jätesuunnitelman ja henkilökunnan hygienia- ja omavalvontakoulutuksen. EU asetus (A 28.1.2002/178) edellyttää, että ruokatuotanto pystyy tarvittaessa jäljittämään raaka-aineet ja myydyt ruokaerät. Elintarvikelakia on tarkennettu v. 2011. (Laki elintarvikelain muuttumisesta 352/2011). Euroopan yhteisöjen komission (2009, 330/4) mukaan kuluttajadirektiivi takaa tasavertaiset ja oikeudenmukaiset toimintamahdollisuudet kaikille toimijoille. Taskisen (2007, 23) mukaan keittiöt voivat antaa asiakkailleen lupauksia myös ilman virallisia merkkejä. Keittiöt ilmoittavat eri merkin avulla asiakkailleen omista tavoitteistaan. Näillä tavoitteilla on vaikutusta ruokatuotannon suunnitteluun.

Taskinen (2007, 24) mukaan ruokatuotevalikoima muodostuu ruokalistasuunnittelusta, kilpailutuksesta ja tuotekehityksestä. Nämä kulkevat keskenään rinnakkain, limittein ja ovat vuorovaikuttaisia. Jokainen organisaatio on yksilöllinen, joten selkeää mallia asiaan ei ole. Ruokalistasuunnittelu on keittiön tuotevalikoiman kokoamista. Taskisen (2007, 25) mielestä keskitetty ruokalista on hyvä, koska se tuo tuotantoon tasalaatuisuutta ja toistettavuutta. Hyvä ruokalista on vaihteleva niin ruokien, raaka-aineiden kuin ruokalajien suhteen. Ruokalistalla huomioidaan ruuan maku, ulkonäkö, koostumus ja hinta. Ruokalistassa on tärkeä huomioida asiakkaiden ravitsemukselliset tarpeet. Suunnittelu etenee vaiheittain, lopullinen versio otetaan käyttöön vasta resurssien ja tuotannon kokeilun kautta. (Taskinen 2007, 26 – 28.)

Ruokalistasuunnittelun taustalla mietitään mitä raaka-aineita käytetään, miten ja mistä ne hankitaan. Raaka-ainehankintoja helpottavat toimittajilta saatavat osto-analysit. Uuden ruokalistan pääraaka-aineiden menekin laskennalla voidaan arvioida tulevan kauden ostoja. Edellisten hankintojen onnistuminen ja epäonnistuminen auttavat päättämään toimittajan luotettavuutta ja yhteistyökykyä. Raaka-aineiden hin-

taan ja laatuun perustuvat tiedot ohjaavat ostoja. Ostoja voidaan punnita ravitsemuksellisten, tuotannollisten ja toiminnallisten ominaisuuksien perusteella. Hankintojen toteutus vaihtelee julkisten- ja yksityisten tuottajien välillä. Julkisten keittiöiden on toimittava hankintalain puitteissa. Yksityisillä toimijoilla tätä velvoitetta ei ole. (Taskinen 2007, 30–32.)

Tuotekehitys on osa ruokatuotevalikoiman hallintaa. Tuotekehityksen avulla kehitetään uusia ruokalajeja, vakioidaan entisiä ja lasketaan kustannusrakenteita. Tuotekehitys tuo ruokatuotantoon yksityiskohtaista tietoa. Tuotekehitystyö on avain kannattavaan ja oikeaan hinnoitteluun. Kehitystyö on jatkuvaa, joko valmiiden elintarviketeollisuuden reseptien hyödyntämistä tai keittiöllä on oma tuotekehitystyöyksikkö. Työ on jatkuvaa, sen tavoitteena on löytää ruokalistalle, sen hetken kannattavat ja asiakkaille sopivat ruokalajit. Tuotekehitystyön kautta tuottaja ja asiakkaat saavat tietoa mm. valikoimasta, raaka-aineista ja ravitsemuksesta. Ruokapalvelussa tarvitaan jatkuvaa seurantaa ja palautetta työstä. Virheelliseksi osoittautunut tuote on uskallettava poistaa tai sitä on muutettava. Virheellisestä tuotteesta on yritykselle haittaa sekä taloudellisesti että imagollisesti. (Huttu-Hiltunen, Koivumäki & Luhtala 1994, 40–43; Pitkäniemi 2012, 100 – 101; Taskinen 2007, 31 -35.)

Ruokatuotannon suunnittelun prosesseja ovat resurssien käytön suunnittelu, raaka-aineiden tilaaminen ja ruuanvalmistuksen suunnittelu. Ruokatuotannon toteutuksen prosessit ovat monella tapaa yhteydessä keskenään. Prosessit kasvavat ja tarkentuvat prosessin edetessä, niillä on vaikutuksia myös muihin ruokapalvelun prosesseihin. Osa suunnittelusta vaatii pitemmän ajan, mutta osa esim. raaka-ainetilauksista on lyhyen aikavälin suunnittelua säilyvyytensä vuoksi. Joitakin tehtäviä on järkevää keskittää, esim. toimituksia. (Taskinen 2007, 37.)

Taskisen (2007, 39 - 40) mukaan, valmistettavien aterioiden määrä vaikuttaa paitsi resurssien käyttöön myös raaka-ainetilausprosessiin. Sillä on vaikutusta lisäksi ruokaohjeisiin ja ruokalistoihin. Tuotantosuunnitelmalla ohjataan keittiön toimintaa. Työntekijöiden työnkuvat sisältävät osittain tuotantosuunnitelman. Tuotantosuunnitelmassa pitää ottaa huomioon ennakolta arvaamattomat muutokset toiminnassa, esim. työntekijöiden sairauspoissaolot. Ammattikeittiöillä tilanteet muuttuvat ja tar-

kentuvat päivittäin. Usein vasta edellisenä päivänä saadaan viimeisimmät tarkennukset, joissakin yksiköissä tilanne on tarkkaan selvillä vasta samana päivänä. (Taskisen 2007, 41.)

Leppänen (2000, 28–31) mukaan työn monimutkaiset vuorovaikutussuhteet tulevat parhaiten esille muuttuvissa tilanteissa. Nämä ovat myös prosessien kriittisiä ydinvaiheita. Kriittisiä vaiheita ovat erilaiset häiriötilanteet ja sesongit. Tilanteita ratkaistaan muuttuvissa olosuhteissa, syntyy joko uusia oivalluksia tai epäonnistumisia. Prosessit vaativat yhteistyötä kehittyäkseen niin normaali- kuin poikkeustilanteissa. Muutokset voivat tapahtua eri aikajäniteillä. Sekä raaka-aineiden että valmiiden tuotteiden laatua pitää seurata koko prosessin ajan. Seuranta on aistinvaraista ja mitauksin tapahtuvaa. Prosessissa kaikilla työntekijöillä on yhteinen tavoite, valmistuva tuote, siksi yhteistyö eri osapuolten välillä on tärkeää. (Leppänen 2000, 28-31).

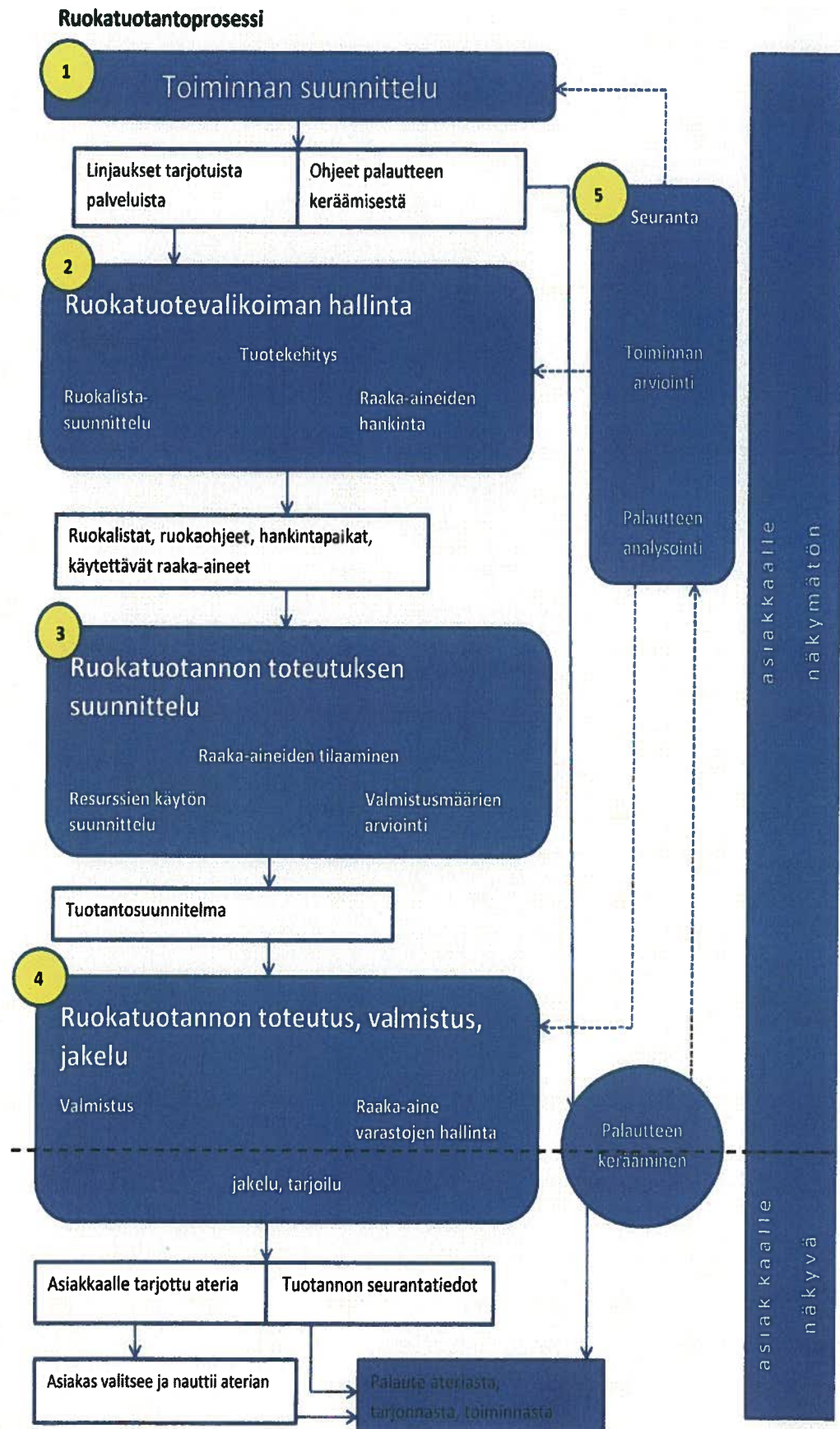
Ruokatuotannon osaprosesseja ovat raaka-aineiden vastaanotto, ruokatuotteiden valmistaminen, ruokien jakelu ja raaka-aineiden varastointi. Nämä vaiheet ovat kaikki käytännönläheisiä. Suurin osa omavalvonnan toteutuksesta tapahtuu prosessien näissä tuotantovaiheissa. Raaka-aineita vastaanotettaessa tarkistetaan tuotteiden määrä ja laatu. Tavarat sijoitetaan niille varattuihin paikkoihin. Mahdollisista reklamaatioista ja varastokirjanpidosta huolehditaan. Omavalvonta tehdään kirjallisesti. Varaston määrä riippuu keittiötyypistä. Varasto kannattaa pitää mahdollisimman pienenä, laadun, kierron ja talouden kannalta. Varaston määrään vaikuttaa keittiön koko ja toimintatapa. (Taskinen 2007, 43 -44.)

Laamasen ja Tinnilän (2009, 24) mukaan haasteena on eri projektien välinen yhteistyö ja se että tieto saadaan tuloksellisesti organisaation käyttöön. Ruuanvalmistus, jakelu ja tarjoilu kulkevat usein rinnakkain. Ruuanvalmistuksen runkona ovat laatu, määrät ja ruokalistat. Toiminnot ovat usein päällekkäisiä ja niitä tehdään limittäin. Prosessit määräytyvät pitkälle keittiötyypin mukaan. Prosessien toteutustapa valikoituu sen mukaan, kuinka hyvin aterioiden menekki voidaan ennakolta tietää. Prosessit pitää suunnitella ja ennakoida huolellisesti, jos ateriamäärät vaihtelevat päivittäin. Kaikissa keittiöissä omavalvonta on osa prosessia. (Taskinen 2007, 45.)

Jotta prosessit voivat kehittyä, niihin tarvitaan palautetta ja seuranta. Laamanen ja Tinnilä (2009, 40) kertovat, että pärjätäkseen pitää kehittyä nopeammin kuin kilpailijat. Tuloksen parantaminen vaatii tiedon tarkkaa analysointia. Prosessien toteutumista arvioidaan valmistuksen, myynnin ja menekin kautta. Taskinen (2007, 46) kirjoittaa, että ruokapalveluissa palautetta tarvitaan ruokalistan sopivuudesta ja maivuudesta. Palautetta saadaan sekä asiakkailta, että ruokapalveluiden työntekijöiltä. Yksi tuotekehityksen avain on omavalvonnan seuranta, sen täsmällisellä kehittämislä luodaan pohjaa laadulle, turvallisuudelle. Ruokapalvelussa käytettyjen mittareiden seurannasta saadaan hyvää tietoa kehitystyötä varten. Mikäli tulos on kaukana tavoitteista, tarvitaan toimenpiteitä asian korjaamiseksi. (Taskinen 2007, 47.)

Leppänen (2000, 9 - 12) kirjoittaa, että prosessit kuvaavat tavoitteita, kohteita, käytettyjä raaka-aineita, tarvikkeita, tuotantovälineitä, työmenetelmiä ja ihmisten toimintaa. Työprosessin kaikki vaiheet on tärkeä kirjata ylös. Työprosessinmallintamisessa pyritään koko kokonaisuuden analysointiin ja kehittämiseen. Kirjaamisen avulla toimintaa voidaan arvioida, samalla seurataan kehittämisehdotusten toteutumista. Prosessien kehitystyössä osaamista tarvitaan vetäjiltä ja työryhmän jäseniltä ja muilta organisaation asiantuntijoilta. Kaikki eteen tulevat kysymykset otetaan käsittelyyn.

Taskinen (2007, 49–50) mukaan keittiöiden toimintaa ei mielletä tuotantoprosessiksi. Toiminta on kuitenkin verrattavissa teollisuuteen. Keittiöiden tuotantoprosessit ovat joustavia, tehokkaita ja muuntautuvia. Tähän kaikkeen päästään tehokkaalla tiedonkululla. Ruokatuotanto perustuu kokonaisuuteen suunnitteluun, toteutukseen ja seurantaan. Kuviossa 5. nähdään kuinka ruokatuotannon viisi eri prosessia kytkeytyy toisiinsa ja kuinka niistä muodostuu kokonaisuus.



KUVIO 5. Ruokapalveluiden tuotantoprosessi (Taskinen 2007, 51.)

Julkishallinnon prosessien onnistumisen kannalta ongelmallista on se, etteivät organisaatorakenteet tue prosessien tarvitsemaa toimintaa tai prosessilla ei ole selkeää vetäjää. Prosesseilla ei ole sujuvaa seuranta- eikä raportointia. Onnistuminen vaatii koko organisaatiolta yhteiset tavoitteet. Tarvitaan tieto nykytilanteesta ja yhdenmukaiset toimintatavat. Jokaisella on oma roolinsa kokonaisuudessa ja vastuu prosessin onnistumisesta. Haaste on ylittää oman toiminta-alueen rajat. Prosessiajattelu siirtää huomion toimintaan, ja vanhat rajat horjuvat. (Wennberg 2006.)

Haapasen (2012, 15) mukaan ruokapalvelussa prosesseja kuvaavia mittareita ovat mm. ateriat/työtunti, suorite/tunti, ateriamäärät asiakasryhmittäin ja prosessin läpimenoaika. Tuotteiden ja suoritteiden mittarit ovat määrät, lämpötilat ja esim. virheiden määrät. Asiakastytytyvyyttä, toimitusaikoja ja virhetilastoja voidaan käyttää asiakasvaikutusten mittareina. (Haapanen 2012, 15.)

Haapasen, Hyrkkäisen ja Korhosen (2010, 50) mukaan laadun varmistaminen omassa toiminnassa vaatii erilaisia menetelmiä. Seuraamalla omaa toimintaa omavalvonnan, laatujärjestelmien ja tuotteistamisen keinoin saadaan toiminnasta suunnitelmallista ja jatkuvaa. Riippumatta siitä, onko ruoka tuotettu itse tai ostettu, ovat laatuksiteerit samat. Toiminnan seuraaminen ja kehittäminen ovat tärkeitä asioita. Asiakaspalautteilla on tärkeä merkitys toiminnan kehittämisessä. Sivonen ja Typpönen (2006, 55) kertovat, että täydellisyyteen ei prosessien kuvauksessa päästä. Työstä on osattava löytää keskeiset asiat, joihin keskitytään.

2.5 Sievin kunnan ruokapalvelut

Sievin kunta on asukkaiden muodostama yhteisö, joka aikaansa seuraavana, kehittyvänä ja kasvavana kuntana tarjoaa asukkailleen peruspalvelut, mahdollisuuden työhön ja henkiseen hyvinvointiin (Sievin kunta taloussuunnitelma 2011–2013). Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut tuotetaan peruspalvelukuntayhtymä Kallion kautta. Peruspalvelukuntayhtymä Kallio on yhteistoimintaorganisaatio, joka vastaa hyvinvointi- ja terveystalvueluista Alavieskan ja Sievin kunnissa sekä Nivalan ja Ylivieskan kaupungeissa. (Peruspalvelukuntayhtymä Kallio 2012.) Kunnan elinkeinojen kehittä-

misessä pyritään hyödyntämään olemassa olevat rahoitusjärjestelmät ja edesautta-
maan elinkeinotoiminnan lisääntymistä. Kunnassa tulee toimintoja kehittää niin, että
talous pysyy hallinnassa ja liikkumavara pidetään riittävän suurena. (Sievin kunta ta-
loussuunnitelma 2011 – 2013.)

Sievin kunta sijaitsee Oulun läänissä ja kuuluu Pohjois-Pohjanmaan maakuntaan. Täl-
lä hetkellä Sievissä asuu n. 5300 henkilöä. Sievin kunnan hallinto muodostuu kunnan-
valtuustosta, jossa on 27 jäsentä. Kunnanhallituksessa on 9 jäsentä. Lautakuntia kun-
nassa on kuusi. Ruokapalvelut kuuluvat teknisen lautakunnan alaisuuteen, tässä lau-
takunnassa on seitsemän jäsentä. Ruokapalvelu on kunnassa teknisentoimen toimiti-
lapalveluiden yksi tukipalvelu. Muita tukipalveluja ovat kiinteistöhuolto ja siivouspal-
velut, tekninen johtaja vastaa koko toiminnasta. Ruokapalveluiden esimies on palve-
lupäällikkö. Kunnassa on kaksi ruuanvalmistuskeittiötä, Jussinpekan ja Pajulan keittiö.
Ruokapalvelussa on töissä tällä hetkellä valmistuskeittiöillä 11 ravitsemustyöntekijää,
6 yhdistelmätyöntekijää sivukylien kouluilla ja yksi työnjohtovastuussa oleva emäntä.
(Sievin kunta tasekirja 2010, 56.; Sievin kunta taloussuunnitelma 2011–2013,10.)

Ruokapalvelun isoimmat yhteistyökumppanit ovat kunnan koulutoimi ja sosiaali- ja
terveyspalveluja tuottava peruspalvelukuntayhtymä Kallio. Lisäksi yhteistyötä teh-
dään elintarvikkeiden toimittajien, kuljetusyriyten, elintarvikevalvonnasta vastaavi-
en viranomaisten, oppilaitosten ja naapurikuntien kanssa.

Sievin kunnan visiossa viitataan tulevaisuuden ennakkointiin, jolla pyritään kestävään
taloudelliseen pohjaan. Näin kuntalaisten palvelut ja elinvoimaisuus taataan. Kunnan
strategian mukaan keskeinen tavoite on käyttötalouden tasapainon saavuttaminen.
Näin ollen henkilöstön määrää ei voida lisätä, koska palkkakustannukset eivät voi
nousta, henkilöstön määrää tulee tarkastella kriittisesti. Jokaisen kunnan palveluk-
sessa oleva henkilö on velvollinen omalta osaltaan pyrkimään saavuttamaan yksilölle
asetetut toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet. (Sievin kunta taloussuunnitelma
2011–2013, 13; Sievin kunta tasekirja 2010, 16; Sievin kunta henkilöstöraportti
2010.)

Ruokapalveluiden tulisi noudattaa ravitsemussuosituksia molemmissa keittiöissä. Jussinpekan koululla ruokalistat on tehty kouluruokasuosituksen pohjalta ja Pajulan keittiöllä toimitaan Lapsi, perhe ja ruoka suosituksen sekä ikääntyneiden ravitsemussuositusten pohjalta. Molemmissa pyritään noudattamaan suomalaisia ravitsemussuosituksia. Keittiöiden henkilökunta kuuluu kunnallisen työsopimuksen piiriin. Taus-talla on työsopimuslaki. Kunnallisella tasolla hankintoja ohjaa hankintalaki. (Hankin-talaki 2007; Kouluruokasuositus 2008; KVTES 2012 – 2013; Lapsi, perhe ja ruoka 2004; Ravitsemussuositukset ikääntyneille 2010; Suomalaiset ravitsemussuositukset 2005; Työsopimuslaki 2001.)

Sievin kunnan koulutoimi ostaa ruokapalvelut sisäisenä palveluna. Palvelun ostami-sesta tehdään vuosittain palvelusopimus, jossa sovitaan aterioiden määrä ja hinnoit-telun perusteet. Koulutoimen esimies on koulutoimenjohtaja. Koulutoimi ostaa ruo-kapalveluja n. 510 000 eurolla ja ateriamäärä on n. 216 280 ateriala vuodessa. Suuri osa aterioista on lounaita. Koulutoimi ostaa jonkin verran elintarvikkeita kotitalous-opetusta varten, väli- ja aamupaloja esikoululaisille, retkieväitä koulun retkille ja ko-koustarjoiluja vanhempainiltoihin.

Ruokapalveluiden toinen iso asiakas on peruspalvelukuntayhtymä Kallio, joka aloitti toimintansa vuoden 2008 alussa. Peruspalvelukuntayhtymä Kallio tuottaa terveys- ja hyvinvointipalvelut Alavieskan ja Sievin kunnille sekä Nivalan että Ylivieskan kaupun-geille. Alueella asuu n. 33 000 asukasta. Peruspalvelukuntayhtymä Kallio tuottaa alu-een väestölle lain säätämät terveys- ja sosiaalipalvelut. Peruspalvelukuntayhtymä Kallion vastuulla on myös varhaiskasvatuspalvelut ja ympäristöterveyden huolto. Tehtäviin kuuluu väestön eritasoisesta sairaanhoidosta huolehtiminen. (Peruspalve-lukuntayhtymä Kallio 2012.)

Ruokapalvelut ovat tukipalveluja, jota peruspalvelukuntayhtymä Kallio ostaa kustakin neljästä isäntäkunnasta. Peruspalvelukuntayhtymä Kallion oma henkilökunta hoitaa jonkin verran myös itse ruokapalveluja, esim. tarjoiluja, aamu- ja välipaloja. Sievissä peruspalvelukuntayhtymä Kallion ateriat tuottaa ja toimittaa Pajulan keittiö. Perus-palvelukuntayhtymä Kallion kanssa tehdään vuosittain palvelusopimukset. Sopimuk-

sisä määritellään molempien osapuolten vastuualueet, ateriapalveluiden sisällöt, hinnat ja sopimusehdot.

2.6 Sievin kunnan ruokapalvelun keittiöt ja ateriamäärät

Tällä hetkellä Sievissä valmistuskeittiöitä on kaksi: Jussinpekan keittiö ja Pajulan keittiö. **Jussinpekan keittiö** vastaa yläkoulun, lukion ja seitsemän alakoulun aterioista, joita valmistetaan päivittäin yhteensä n. 1300 kpl. Jussinpekan keittiö toimii koulun kanssa samoina työpäivinä ja näin ollen on kiinni koulujen lomien aikana. Keittiöllä tehdään jonkin verran kokous- ja juhlatarjoiluja. Keittiöllä on töissä vastaava ravitsemustyöntekijä ja neljä ravitsemistyöntekijää. Keittiön työntekijät tekevät lomien sijaisuudet Pajulan keittiöllä. Tekninen toimi laskuttaa ateriat koulutoimelta kuukausittain sisäisenä laskuna. Vuonna 2012 oppilaiden lounas maksoi koulun ruokalassa 2,14 euroa, sivukylän kouluilla oppilaiden lounas kuljetettuna maksoi 2,53 euroa ja kunnan henkilökunnan ruokailu maksoi 4,50 euroa. Hinnat eivät sisällä arvonlisäveroa.

Pajulan keittiö valmistaa Sievin kuntaa koskevat ateriat kunnalle sosiaali- ja terveyspalveluita tuottavalle peruspalvelukuntayhtymä Kalliolle. Kotiateriat, palveluasuntojen ateriat, kokopäivähoitolaitosten ateriapalvelut, päiväkotien ateriapalvelut, erityisryhmien ateriapalvelut ja henkilökunnan ateriapalvelut. Lisäksi aterioita toimitetaan arkipäivisin kunnan henkilöstöruokalaan. Päivässä valmistetaan n. 630 ateriala, joista lounasten osuus on n. 50 %. Osa Peruspalvelukuntayhtymä Kallion asukkaista asuu kokopäivähoitolaitoksissa, joten he tarvitsevat päivän kaikki ateriat: aamupalan, lounaan, päiväkahvin, päivällisen ja iltapala. Pajulan keittiö tekee tarvittaessa kokous- ja juhlatarjoiluja. Keittiö toimii vuoden jokaisena päivänä. Annoksia tehdään vuodessa n. 160 300 kpl. Pajula toimittaa aterioita kotona asuville vanhuksille n. 45 kpl/pv, päivähoiton ateriat kolmeen päiväkotiin Tuulihattuun, Lystilään ja Kakaravaaraan, yhteen ryhmäperhepäivähoitoyksikköön, kahteen vanhusten palveluasuntolayksikköön, erityisryhmille tukiasuntolaan, kahteen palvelukotiin ja toimintakeskukseen, kolmeen vanhusten kokopäivähoiton palveluasuntoon ja henkilöstöravintolaan. Keittiöllä on töissä seitsemän ravitsemustyöntekijää, arkisin vuorossa on

viisi työntekijää ja viikonloppuisin kaksi. Vastuuvuorossa oleva ravitsemistryöntekijä hoitaa tilaukset, muut esimiestehtävät hoitaa palvelupäällikkö.

Sievin kunnan molempien valmistuskeittiöiden toimintapäivät, työntekijämäärät, asiakkaat ja ateriamäärät on kerrottu Taulukossa 1. Pajulan keittiön ateriat on laskettu aterioittain. Jussinpekan keittiön ateriat eli lounaat on jaettu kahteen eri ryhmään. Keskuskoulun ateriat syödään keittiön yhteydessä olevassa ruokasalissa ja palvelukeittiöiden ateriat ovat kaikki kuljetettuja aterioita.

TAULUKKO 1. Ruokapalvelun keittiöt, asiakkaat ja ateriamäärät

	Pajulan keittiö	Jussinpekan keittiö
Toimintapäivät vuodessa	365	188
Työntekijöiden määrä kokonaisuudessa	6,47	7,81
Työntekijöitä keskuskeittiöllä/vuoro	ma - pe 5 ja la – su 2	5
Asiakkaat, joille ateriat menevät	Peruspalvelukuntayhtymä Kallio, sosiaali- ja terveystalouden asiakkaat	Sievin kunta/ koulu-toimi
ATERIAT:		
Päivähoito aamupalat/vuosi	18 248	
Päivähoito lounaat/vuosi	20 398	
Päivähoito välipalat/vuosi	20 709	
Henkilökuntalounas/vuosi	12 559	
Ateriapäivät/vuosi	23 614	
Palvelutalojen lounaat/vuosi	10 274	
Kotipalveluateriat/vuosi	15 007	
Kunnantalon ruokala	10 000	

Keskuskoulun lounaat/vuosi		128 925
Palvelukeittiöiden lounaat/vuosi		68 618
Yhteensä aterioita	130 809	197 543

Tulevaisuuden suunnitelmissa on, että kuntaan jäisi ainoastaan yksi valmistuskeittiö, Jussinpekan keittiö. Keittiöiden välimatka on vain n. 500 m, Pajula valmistaisi edelleen aamupalat, päiväkahvit, päivälliset ja iltapalat palveluasumisen tarpeeseen, mutta lounaita valmistettaisiin ainoastaan Jussinpekan keittiöllä. Yhdistämisen tarkoitus on, että muutoksien avulla toimintaa tehostetaan, kustannustehokkuutta ja tuloksellisuutta parannetaan. Asiakkaiden kannalta palveluun ei tulisi muutoksia.

3 TALOUSJOHTAMINEN RUOKAPALVELUISSA

Ruokapalveluiden osuus koko kunnan taloudesta esim. Sievissä on n. 3,5 %. Kuntien talouden ollessa tiukkana kunnat ovat alkaneet etsiä johdonmukaisesti keinoja toiminnan tehostamiseksi. Ruokapalveluja on yhdistetty isoimmiksi yksiköiksi. Yhdistämisen avulla on saatu valmiuksia tulevaisuuden kehitykselle. Markkinat ja kilpailu kuntien tuotantotoiminnassa selvityksen (1/2001, 23 - 24) mukaan oikean taloudellisen tilanteen kartoittaminen on keskeinen lähtökohta. Selvitetään, mitkä kaikki kustannukset kohdistuvat tai tulevat kohdistumaan tietyille suoritteelle tai aterialle. Keskeinen ajatus on aiheuttamisperiaate. Toiminnan takana ei ole yhtä oikeaa menetelmää tai lakia, vaan tarkoituksenmukaisuus, oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus.

3.1 Talousarvio

Kunnallisella ruokapalvelulla on mahdollisuus tehostaa toimintaansa markkinaehtoisemmaksi pyrkimällä aitoon kilpailutilanteeseen ja mahdollistamalla välitön kontakti kuluttajiin. Toimimalla yritysmäisesti kannustetaan ja mahdollistetaan taloudellinen toiminta. Tämänkaltainen toimintakulttuurin muutos ei tapahdu hetkessä, vaan se edellyttää harkittua muutosprosessia. Esim. omat toimintatavat ja tuotteet on tunnettava läpikotaisin. Tilanne pitää kokonaisuudessaan saada todelliseksi esim. kustannusten suhteen. Toiminta on muuttumassa yhä enemmän yritystoiminnan suuntaan. Markkinoinnin ja liiketoimintaosaamisen hallinta on tärkeä osa ruokapalveluorganisaatioiden työtä. (Markkinat ja kilpailu kuntien tuotantotoiminnassa selvityksiä 1/2001, 19 – 21; Mertanen & Turpeinen 2012, 31 – 32.)

Uuden toimintakauden suunnittelu käynnistyy talousarvion tekemisellä. Sen avulla suunnitellaan ja luodaan edellytykset kunnan koko toiminnalle. Talousarviosta näkee, miten koko kunnan rahoitustarve on suunniteltu hoidettavan. Kaplan ja Norton (2001, 280) kirjoittavat, että ennen uuden talousarvion tekemistä vanhaa talousarviota pitää arvioida kriittisesti. Sen avulla luodaan uudet tulostavoitteet. Kohdennetaan resurssit, joilla tulostavoitteet voidaan saavuttaa. Arvioidaan vanhaa suorituskykyä suhteessa saavutuksiin. Samalla asetetaan uudet tavoitteet. Neillimö ja Uusi-Rauva (2005,231) määrittelevät, että talousarvio on toimintasuunnitelma. Se ohjaa toimintayksikön toimintaa, tavoitteita ja niiden toteutumista. Talousarvion laadinnassa tarvitaan asioiden valintaa ja valintoihin sitoutumista.

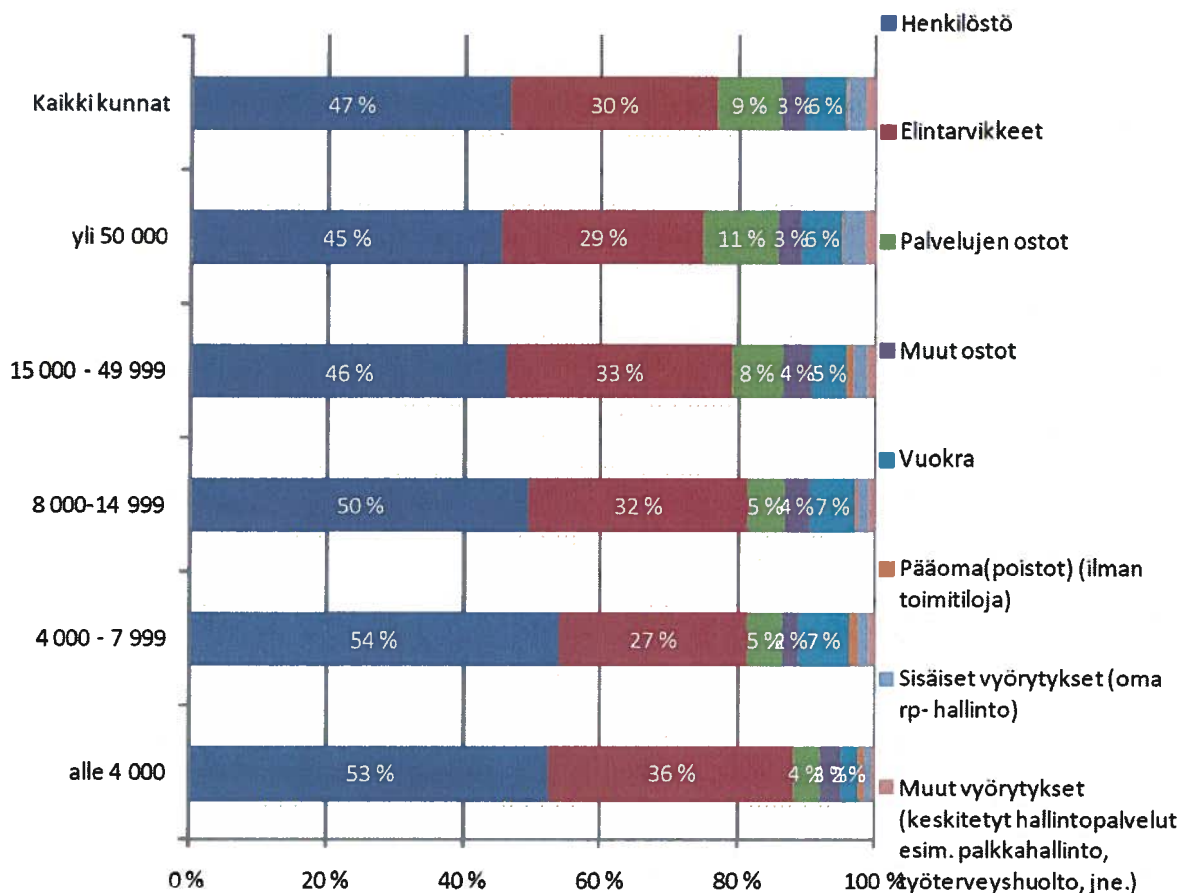
Talousarviolla ja –suunnitelmalla on kunnassa kolme päätehtävää. Ensiksi niissä asetetaan palvelutoimintaa ja investointihankkeita koskevat tavoitteet. Toiseksi talousarvioon ja –suunnitelmaan budjetoidaan menoja ja tuloja koskevat arviot eri tehtäville ja hankkeille. Kolmanneksi talousarviossa ja –suunnitelmassa osoitetaan, miten varsinainen toiminta ja investoinnit rahoitetaan. (Myllyntaus, Heinonen, Tyni, Suorto ja Björkwall 2011, 10.)

Myllyntauksen, Heinonsen, Tynin, Suorton ja Björkwallin (2011, 7) mukaan kunnantaluusto vastaa kunnantaloudesta ja kunnan toiminnasta. Se päättää talouden keskeiset tavoitteet ja hyväksyy talousarvion. Kunnan toiminnassa ja taloudenhoidossa

on noudatettava talousarviota. Talousarvio ohjaa, neuvoo ja sitoo kunnan toimieli-miä ja henkilöstöä. Valtuuston on vuoden loppuun mennessä hyväksyttävä seuraava vuoden talousarvio, ja samalla sen on hyväksyttävä taloussuunnitelma kolmeksi tai useammaksi vuodeksi eteenpäin. Kunnissa on yleensä käytössä nettobudjetointi. Sen avulla toiminta voidaan saada vertailukelpoiseksi ulkoisten toimijoiden kanssa. (Myllyntaus, Heinonen, Tyni, Suorto & Björkwall 2011, 10.)

Suuri muutos on tapahtunut vuoden 2004 jälkeen, sillä yli 50 % ruokapalveluista oli siirtynyt nettobudjetointiin. Talousarviossa elintarvikemenojen prosenttiosuus on pysynyt suhteellisen tasaisena, palveluiden ostojen ja vuokrien prosenttiosuus on kasvanut. Tämä johtuu tarkentuneesta kustannusten kohdistamisesta oikeille paikoille, aiheuttamisperiaatteen mukaan. Kuntakoon kasvaessa henkilöstömenojen osuus pienentyy ja vyörytserien osuus kustannuksista kasvaa. (Haapanen 2011, 10 – 14; Markkinat ja kilpailu kuntien tuotantotoiminnassa 1/2001, 24.)

Ruokapalveluiden kustannusrakenne vaihtelee kuntakoon mukaan. Kuviossa 6. nähdään, kuinka kuntakoon kasvaessa palkkojen osuus hieman pienenee koko menojen osuudesta, mutta on n. 50 %. Elintarvikemenojen osuus vaihtelee 27 – 36 %. Palvelujen ostojen määrä kasvaa kunnan koon kasvaessa. Vuokra, vyörytserät ja muut menot eivät juuri muutu kuntakoon kasvaessa.



KUVIO 6. Ruokapalveluiden kustannusrakenne (Haapanen 2011, 12.)

3.2 Ruokapalveluiden talousarvio ja toteutuminen Sievissä

Sievin kunnan talousarviossa ruokapalveluilla on kaksi kustannuspaikkaa: Jussinpekan keittiö ja Pajulan keittiö. Taulukossa 2. on kerrottu molempien kustannuspaikkojen arvioidut tulot ja menot vuodelle 2012. Molemmille kustannuspaikoille tehdään omat talousarviot. Talousarvioihin varataan seuraavan vuoden määrärahat arvioitujen ateriamäärien perusteella. Jussinpekan tulot ja menot on melko helppo arvioida juuri oikein, koska pienet oppilasmäärien vaihtelut eivät aiheuta suuria taloudellisia muutoksia. Pajulan keittiön ateriamäärät perustuvat Peruspalvelukuntayhtymä Kallion arvioimiin tilauksiin. Palvelutalojen ateriamäärät pysyvät vuosittain lähes vakioina, koska palvelutalojen asiakaspaikat ovat aina täynnä. Kotipalveluaterioiden määrä on

viime vuosina jonkin verran noussut, sillä vanhukset asuvat kotona yhä pitempään. Vaikeinta ateriamäärien arviointi on päivähoidossa. Lapsimäärät ja siten ateriamäärät vaihtelevat vanhempien työtilanteiden mukaan. Tällä hetkellä päivähoitopaikat ovat kuitenkin aina lähes täynnä. Ateriamääräarvio perustuu päivähoidossa olevien hoitopaikkojen määrään. Käytännössä lapset eivät aina tule hoitoon ja paikka on tyhjänä. Samalla tilatut ateriat peruuntuvat. Molempien keittiöiden suurimmat menoerät ovat palkat, elintarvikkeet ja aterioiden kuljetuskustannukset. Henkilökunnan sairauspoissaoloista aiheutuneet kulut on vaikeasti arvioitava kuluerä. Sekä Jussinpekan, että Pajulan keittiöiden menoihin huomioidaan keittiöiden vuokrat ja koneiden ja laitteiden kunnossapitokulut.

TAULUKKO 2. Ruokapalvelun talousarvio 2012

Tili	Jussinpekan keittiö	Pajulan keittiö
Myyntituotot	513 730,00	649 610,00
Tuet ja avustukset	0,00	12 220,00
Palkat ja palkkiot	197 220,00	231 630,00
Henkilösivukulut	51 136,00	54 727,00
Muiden palvelujen ostot	38 470,00	64 700,00
Koneiden ja laitteiden kunnossapitopalveluiden osuus	3 300,00	6 500,00
Ruokapalvelukuljetusten osuus	29 160,00	50 000,00
Ostot tilikauden aikana	195 140,00	240 800,00
Elintarvikkeiden osuus	180 000,00	210 000,00
Muut kulut	22 400,00	24 710,00
Sisäisen tilityserävuokran		

osuus	12 000,00	12 000,00
Poistot	3 530,00	0,00
Tulot yhteensä	513 730,00	661 830,00
Menot yhteensä	507 896,00	616 567,00
Netto	+ 5 834,00	+ 45 263,00

Sievin kunta kuuluu elintarvikehankintojen osalta hankintarenkaaseen. Hankintarengas kilpailuttaa elintarvikkeet ja tekee vertailut. Tämän pohjalta kukin kunta tekee omat ostopäätökset. Sievin kunnassa noudatetaan Sievin kunnanhallituksen 22.9.2009 hyväksymää hankintaohjetta (Kh 22.9.2009 § 136). Hankinnat suoritetaan taloudellisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Hankinnoissa on käytettävä hyväksi olemassa olevat kilpailumahdollisuudet ja pyrittävä ostajan kannalta kokonaistaloudellisesti edullisimpaan lopputulokseen. Kestävän kehityksen periaatteet ja ympäristövaikutukset otetaan hankinnoissa mahdollisuuksien mukaan huomioon kilpailuttamisessa ja tarjousten arviointikriteereinä. Hankinnoissa huomioidaan materiaalin kierrätys ja uudelleenkäyttö tuotteen elinkaaren lopussa. Hankinnan suuruudesta riippumatta on hankinnoissa noudatettava avoimuuden, tasapuolisuuden ja syrjimättömyyden periaatteita. Tarjouksentekijöitä ja tarjouksia on kohdeltava tasapuolisesti hankintalain hengen mukaisesti. Hankinnoissa noudatettavasta sopimusmenettelystä on säädetty erikseen mm. oikeustoimilaissa ja kauppalaissa. Hankintasopimukset voidaan laatia käyttäen hyväksi julkisten hankintojen yleisiä sopimusehtoja tai muita hankinnan laadun edellyttämiä palvelu- ja rakennusalan yleisiä sopimusehtoja. Sopimusehtoja käytettäessä on varmistauduttava niiden soveltuvuudesta kyseiseen hankintaan. (www.sievi.fi)

Ruokapalveluiden tulos on ollut hyvä viime vuosina, sillä tulos on jäänyt positiiviseksi. Kunnallisen ruokapalvelun tarkoitus ei ole tuottaa voittoa, vaan päästä lähelle +-0 tulosta. Arvioidut ateriämäärät ovat toteutuneet hyvin. Määrärahat ovat riittäneet ja arvioiduilla resursseilla on voitu tehdä jonkin verran tilaus- ja juhlapalveluita, nämä palvelut hinnoitellaan aina katteellisina. Siihen, että tulos on ollut positiivinen, on vaikuttanut myös siivous- ja ruokapalveluiden yhdistäminen. Henkilökunnan joustavalla käytöllä on saatu merkittäviä säästöjä palkkakustannuksiin.

3.3 Ruokapalveluiden hankinnat

Kunnan julkisiin hankintoihin käytetään hankintalakia. Hankintalain (2007, 1 §) mukaan tarkoitus on, että valtion ja kuntien on kilpailutettava hankintansa. Hankintalain tavoitteena on tehostaa julkisten varojen käyttöä ja edistää laadukkaita hankintoja. Perusajatuksena on kilpailu, tasapuolisuus ja syrjimättömyys. Lähtökohtana on palveluiden ja tavaroiden vapaa liikkuvuus. Kilpailuvelvoite koskee pääsääntöisesti kaikkia kynnysarvon ylittäviä kuntien ja viranomaisten tekemiä hankintoja. Kynnysarvo on yhden hankinnan ennakoitu suurin mahdollinen arvo. Hankintalaki perustuu Euroopan parlamentin ja neuvoston hankintadirektiiviin ja valvontadirektiiviin. Suomen hankintalaki on linjassa GPA-sopimuksen kanssa. (Hankintalaki 2007/348; Hankintadirektiivi 2004/18/EY; Kilpailuvirasto selvityksiä 1/2001, 32 -34; Risku - Norja, Kurppa, Silvennoinen, Nuoranne & Skinnari 2010, 10; Työ- ja elinkeinoministeriö 2012; Valvontadirektiivi 89/665/ETY.)

Ruokapalveluiden hankintoja kilpailutettaessa sosiaali- ja terveysministeriön suosittelujen käyttäminen on vielä harvinaista. (STM 2010.) Ravitsemuslaadun käyttäminen kriteereinä on yleisluonteista, ei tarkkaa. Suositusten käyttäminen hankinnoissa vaatisi tietoutta ravitsemuksesta, valmiutta noudattaa niitä ja niiden arvostusta. Suosituksen mukaan ruuan tulisi olla ravitsemussuosittelun mukaista, suositusten mukaisia vaihtoehtoja tulisi tukea verotuksellisin keinoin, ikääntyvien ruokapalveluja tulisi kehittää ja yhä useammalla työikäisellä pitäisi olla mahdollisuus syödä ravitsemus-

suositusten mukaisesti työpäivän aikana. (Vikstedt, Raulio, Prättälä & Joukkoruokailutyöryhmä, raportti 18/2011, 11 -13, 40 -42; Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2010: 11.)

Ruokapalvelun hankintoihin voidaan vaikuttaa käytännössä jo ennen varsinaista hankintaa tai kilpailutusta. Hyvä ruokalistasuunnittelu ohjaa hankinnat pitkälle. Ruokalistalla vaikutetaan esim. ravitsemukseen, paikallisuuteen, kestäväan kehitykseen ja taloudellisuuteen, samalla huomioidaan omien asiakkaiden toiveet ja tarpeet. Ennen uutta hankintakautta kannattaa miettiä omat operatiiviset toimintatavat, kehittämistoiveet, parannukset sekä aikaisempien hankintojen hyvät ja huonot kokemukset. Mietitään esim. mikä kannattaa tehdä itse ja mikä ostaa, asiakkaan kokeman palvelun ja laadun silti muuttumatta.

3.3.1 Elintarvikehankinnat

Ravitsemuksellinen laatu varmistuu oikeilla elintarvikehankinnoilla. Elintarvikkeiden ravitsemuslaatuun kiinnitetään huomiota jo niiden kilpailutusvaiheessa. Joukkoruokailun seuranta- ja kehittämistyöryhmä laati 2011 kriteerit eri ryhmille, ne pohjautuvat Sosiaali- ja terveysministeriön suosituksiin. (STM 2010.) Kriteerit soveltuvat arki-ruokailuun, ei erityistilanteisiin. Ruokapalvelun hankinnoissa kiinnitetään huomio kokonaisuuteen ja monipuolisuuteen. Kriteerit edellyttävät, että pääruokien kierto on vähintään neljä viikkoa. Kalaruokaa tulisi tarjota vähintään kerran viikossa. Toteutumisen seuranta arjessa on erityisen tärkeää. Ruokapalvelun pitää pystyä selventämään ruokapalvelun sisältö, ravitsemuksellinen laatu, ruokalistat, aterioiden kierrot listalla, omavalvonnan toteutuminen ja henkilökunnan ammattitaito. Valtioneuvoston periaatepäätöksen tavoitteena ovat kestävät hankinnat ruokapalvelussa. Vuoteen 2015 mennessä toivotaan julkisten ruokapalveluiden tarjoavan luonnonmukaisesti tuotettua tai sesonginmukaista ruokaa vähintään kaksi kertaa viikossa. Hankintayksiköiden pitäisi olla selvillä oikeista ravitsemuskriteereistä. (Vikstedt, Raulio, Prättälä & Joukkoruokailutyöryhmä, raportti 18/2011, 18 – 20, 46; Valtioneuvoston periaatepäätös 2009 Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2010: 11.)

Hankintoja suunniteltaessa on tärkeää kiinnittää huomiota kokonaisuuteen. Hankintojen vähimmäisvaatimukset ovat aina ehdottomia. Kaikkien ehdottomien vaatimusten tulee täytyä, jotta tarjous voi edetä hankintaprosessissa. Kelpoisuusvaatimuksina ovat taloudelliset, tekniset ja toiminnalliset edellytykset. Taloudelliset kelpoisuusvaatimukset täyttyvät, kun tarjoajalla ei ole maksamattomia sosiaalivakuutusmaksuja eikä verovelkoja. Tekniset edellytykset vaativat, että tuotanto on lain mukaista ja että toimitukset, kuljetukset ja muutokset voidaan toteuttaa tarjouspyynnön mukaisesti. Toiminnalliset edellytykset täyttyvät, kun toimittajan omavalvonta on kunnossa, tuotteiden laadunvarmistus on kunnossa, kierrätysjärjestelmä on kunnossa ja toimittajalla on riittävä kapasiteetti ja tuotevalikoima. (Haapanen, Hyrkkänen & Korhonen 2010, 14 – 17; Hankintalaki 2007/348.)

Tuotteiden on oltava kansallisten laatuvaatimuksen mukaisia. Laatuvaatimukset täyttyvät, kun noudatetaan mm. elintarvikelakia, tartuntatautilakia, terveyden suojelulakia, kauppa- ja teollisuusministeriön asetuksia muista lisäaineista kuin makeutusaineista ja väreistä, valtioneuvoston asetuksia elintarvikevalvonnasta, elintarvikelisäaineasetuksia ja Eviran sallittuja ravitsemusväitteitä. Tilaaja voi määrittellä luomuruuan osuuden hankinnoista, huomioida sesongin mukaiset hankinnat ja pakkauksen ominaisuudet. Hankinnoissa ei voi esittää tiettyä kestävän kehityksen merkkiä, vaan huomioida niiden yleisiä vaatimuksia. (Elintarvikelaki 2006/352; Tartuntatautilaki 1986/583; Terveysuojelulaki 1994/763; Asetus lisäaineista 2007/752; Asetus elintarvikevalvonnasta 2006/321; Haapanen, Hyrkkänen & Korhonen 2010, 17 – 18; Ravitsemusväitteet 2011.)

Tuoteryhmille on mahdollista esittää omia kelpoisuusvaatimuksia esim. ravintoainepitoisuuksista, suola- ja rasvapitoisuuksista ja toimitusajoista. Vaatimukset eivät saa olla kuitenkaan syrjiviä. Tuoteryhmien vähimmäisvaatimukset perustuvat valtakunnallisiin suosituksiin. On mahdollista käyttää ns. korvaavia tuotteita, mutta niiden on myös täytettävä samat vaatimukset kuin varsinaisten tarjottujen tuotteiden. Hankintoja tehtäessä pitää huomioida muutokset lainsäädännössä. (Haapanen, Hyrkkänen & Korhonen 2010, 19; STM selvitys 2010/11.)

Tarjouspyynnössä tulee ilmetä, halutaanko halvin hinta tai kokonaistaloudellisesti edullisin hankinta. Vertailukriteerejä käytettäessä ne tukevat hyvää ja haluttua lopputulosta. Kriteerien sisältö ja painotus on kerrottava tarjouspyynnössä. Tarjouspyynnössä sovitaan sopimusehdoista ja osapuolet vahvistavat ne allekirjoituksillaan. Tilaajalla on oikeus pyytää kirjallisia dokumentteja sopimusehdoista. Sopimuksessa on hyvä käsitellä yhteistyömuodot esim. seurantatapaamiset, mahdolliset palautteet ja toiminta virhetilanteissa. (Haapanen, Hyrkkänen & Korhonen 2010, 28–29; Risku – Norja ym. 2010, 36.)

3.3.2 Ruokapalvelu- ja ateriakuljetushankinnat

Ruoka- ja kuljetuspalveluita tarjoavien tulee täyttää tarjouspyynnössä olevat ehdottomat vaatimuskriteerit. Jatkokäsittelyä varten valintakriteereihin on selkeät kyllä tai ei -vastaukset. Kaikki hankinnat ovat erilaisia, ja paikallinen ympäristö ja olosuhteet määrittävät myös vaatimuksia kriteereille. Ehdottomia vaatimuksia ovat mm. taloudelliset edellytykset, ammatillinen pätevyys ja ympäristöasioiden huomioiminen. Kuljetuksia ohjaavat omat kelpoisuusvaatimukset: kaluston on sovelluttava elintarvikkeiden ja ruuan kuljetukseen. Kuljetuksen on täytettävä omavalvonnan vaatimukset muutenkin kuin aikojen ja lämpötilojen suhteen. Kuljetusreitit on suunniteltu tarjousta pyydetessä tai sitten tarjoaja on ne esittänyt tarjouksessaan. Odotusaika on riittävä asiakkaan kannalta. Ruokakuljetusten aikana muu kuljetus on kiellettyä. Kuljettajilla tulee olla hygieniapassit. Sopimus on eri osapuolten välinen asiakirja. Mikäli sopimusta ei noudateta ja sitä laiminlyödään, on toisella osapuolella mahdollisuus saada korvausta rikkeestä. (Hankintalaki 2007; Haapanen, Hyrkkänen & Korhonen 2010, 33 -37,43.)

3.3.3 Vuokrahenkilöstön hankinta

Vuokrahenkilöstöä tarjoavan tulee täyttää taloudelliset, ammatilliset ja toiminnalliset edellytykset. Vuokrahenkilöstöllä tulee olla ammattinimikkeelle sopiva koulutus, ammattitaito ja työkokemus. Työntekijöiden tehtäväkuvien tulee olla selkeitä. Työntekijöiden ulkoinen olemus pitää olla siisti, ei lävistyksiä eikä tatuointeja näkyvillä paikoilla. Töihin tullessa vuokratyöntekijän tulee olla terve ja hänellä pitää olla salmonellatodistus. (Haapanen, Hyrkkänen & Korhonen 2010, 47 -49.)

3.4 Ruokapalvelun hinnoittelu

Kunnissa ruokapalvelun hinnoittelun perustana on talousarvio. Kunnissa ei aina vyyrytetä ruokapalvelulle kaikkia kustannuksia, esim. hallinnon, työterveyshuollon kustannuksia ja vuokria. Sen vuoksi hinnat eivät ole eri kuntien kesken useinkaan vertailukelpoisia. Hinnat lasketaan eri tavoin eri ruokapalveluissa. Laskentamenetelminä käytetään tavallisesti suoritelaskentaa, jakolaskentaa tai toimintolaskentaa.

Haapasen (2011) mukaan vuonna 2011 kouluaterian hinta oli 2,73 euroa, päiväko-tiaterian 2,85 euroa ja hoitolaitosaterian 4,38 euroa - 4,86 euroa. Hinnat ovat keskimääräisiä hintoja. Useita eri aterioita ja eri asiakasryhmille valmistavassa keittiössä hinnoittelu on vaikeaa, koska kustannuksia ei ole kohdennettu täsmällisesti oikein. Hinnoittelun perusteena ovat usein kulut jaettuna suoritteilla. (Haapanen 2011, 16 – 18). Åback (2011, 70) kirjoittaa, että esim. Seinäjoen ruokapalveluiden suoritekustannuksen keskiarvo vuonna 2010 oli 2,81 euroa/suorite. Seinäjoen hinnoissa ei ole mukana tilavuokria eikä ruokapalvelun hallinnon kuluja.

Yksi hyvän palvelun menestystekijä on kuitenkin oikea hinnoittelu. Hinnoittelulla luodaan mielikuvaa tuotteiden laadusta ja arvosta. Toiminta on yksiselitteisesti kannattavaa, kun tuloja on enemmän kuin menoja. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen, 2010, 184 – 185.) Hinnoittelussa voidaan käyttää erilaisia menetelmiä, mm. kustannusperusteista, markkinaperusteista, sopimusperusteista, omakustannus- tai tavoiteperusteista hinnoittelua. Markkinaperusteiseen hintaan vaikuttavat markki-

noilla vallitseva hinnoittelu, kun taas kustannusperusteiseen hinnoitteluun vaikuttaa tuotteen tai palvelun tuottamiseen käytetyt kustannukset. Tavoiteperusteisessa hinnoittelussa joudutaan usein puntaroimaan markkinaosuuksien, määrän ja kannattavuuden välillä. Jostain osuudesta joudutaan usein tinkimään. (Sipilä 2003, 57.) Kunnallinen palvelu hinnoitellaan yleisesti omakustannusarvoon perustuvalla hinnoittelulla (Tyni, Myllyntaus, Rajala & Suorto 2009, 65 -66).

3.4.1 Kustannusperusteinen hinnoittelu

Järvenpään ym. (2010, 187) mukaan kustannusperusteisessa hinnoittelussa on tärkeää, että kustannukset on laskettu oikein. Tämän hinnoittelumenetelmän lähtökoh-tana ovat kaikki kustannukset. Omakustannusarvoon lasketaan kaikki menot. Me-noissa ovat mukana kaikki hallinnon, tuotteen valmistamisesta ja markkinoinnista aiheutuneet kustannukset. Kannattavuuden selvittämisen kannalta tarvitaan oma-kustannusarvoa. Omakustannusarvolaskentaan aiheutuu haasteita esim. siitä mitkä kustannukset rajataan kuuluvaksi ja mitkä jätetään laskennan ulkopuolelle. Haasteena on kustannusten tarkka selvittäminen ja varsinkin yksittäiseen palveluun kohdis-tuvien kustannusten selvittäminen. (Tyni, Myllyntaus, Rajala & Suorto 2009, 66; Sipilä 2003, 58.)

Kustannuksiin pohjautuva hinnoittelu on paikallaan silloin, kun myös samalla alalla toimivat hinnoittelevat samoilla periaatteilla. Käytössä on kaksi hinnoittelun pää-muotoa, omakustannuslaskentahinnoittelu ja katehinnoittelu. (Taulukko 3.) Molem-pien hinnoittelun perusteena on, että kaikki erillis- ja yleiskustannukset huomioi-daan. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen, 2010, 187; Sipilä 2002, 181 – 182.) Myyntikatehinnoittelussa raaka-ainekustannuksiin (Alv 0) lisätään haluttu myyntipro-sentti. Tämän jälkeen hintaan lisätään voimassa oleva arvolisävero. (Heikkilä ja Sa-ranpää 2010, 90–91.)

TAULUKKO 3. Omakustannus ja katehinnoittelu

Hinta laskentakaava: Omakustannus- ja katehinnoittelu

Tuotteen välittömät yksikkökustannukset
+ tuotteen välilliset yksikkökustannukset
<hr/>
= Tuotteen omakustannusarvo (OKA)
+ kohtuullinen kate/voittolisä
<hr/>
= Tuotteen myyntihinta

(Sipilä 2002, 181 – 182.)

Kustannusperusteisen hinnoittelun ongelma on siinä, että se ei kannusta kustannuksia alentavaan toimintaan. Kustannusperusteinen hinnoittelu perustuu arvioituun kokonaisuun määrään, ja määrän muuttuessa hinta ei ole enää oikea. Määrän muuttuessa palvelu joko yli- tai alihinnoitellaan. Palveluja tuottavassa yksiköissä henkilökunnan panokset työn tuottavuuteen vaihtelevat keskenään. Toinen henkilö pystyy samassa ajassa jopa puolet suurempaan tuotokseen kuin toinen. (Sipilä 202, 183 – 184.)

Katehinnoittelua käytettäessä katelisän tulisi kattaa kaikki kustannukset, ja sen lisäksi voitto. Katehinnoittelumenetelmä on hyvä yrityksissä, joissa suurin osa kustannuksista on muuttuvia kustannuksia. Kun yrityksen kustannuksista suurin osa on kiinteitä kustannuksia, katehinnoittelu saattaa osoittautua vääräksi joidenkin tuotteiden hinnoittelussa. Omakustannusarvoon perustuvaa hinnoittelua voidaan käyttää, jos yrityksen omat laskentajärjestelmät ovat kunnossa. Hinnoittelussa voidaan käyttää joko lisäyslaskentaa tai toimintolaskentaa. Omakustannushinnoittelussa korostuu välillisten kustannusten kohdentamisperiaatteet. Kustannusperusteisia hinnoittelumenetelmiä ovat hinnoittelukertoimen käyttö tai tuottoasteeseen perustuva hinnoittelu. Hinnoittelukertoimen käyttö on käytännössä helppoa, mutta oikean hinnoittelukertoimen määrittäminen on haasteellista. Kerrointa määriteltäessä tulee pohtia sen kattavuus. Kattaako se kiinteät ja muuttuvat kustannukset sekä voiton. (Järvenpää yms. 2010, 190 -192.)

3.4.2 Suoriteperusteinen hinnoittelu

Kunnissa ruokapalvelun hinnoittelun perusteena on usein suoritelaskenta. Sen avulla toimintaa mitataan ja saadaan suoritteita. Suoritteiden käytön avulla toimintaa halutaan seurata tarkemmin lukujen avulla. Kunnallista palvelua arvioidaan tuottavuuden, taloudellisuuden, palvelukyvyyn ja vaikuttavuuden avulla. Näistä muodostuu kunnallisen palvelun tuloksellisuus. Talousarviossa tuotantotavoitteiden yksi käytössä oleva mittaamisen tunnusluku on suorite, joka mittaa yksikkökustannusta. Suoritteiden avulla saadaan verrattavissa olevaa tietoa, kun vertaillaan eri toimintamalleja ja eri yksiköitä keskenään. Oletus on, että suoritteet ottavat resursseista suhteessa aina saman osuuden. Selkeimmillään suoritelaskenta on puhdasta jakolaskua. Oletuksena on kuitenkin taustalla, ettei tuotteissa ole olennaisia eroja keskenään. (Ahola 2008, 21; Dahlsted & Sinikallio 2009, 9; Myllyntaus, Heinonen, Tyni, Suorto & Björkwall 2011, 13; Tyni, Myllyntaus, Rajala & Suorto 2009, 141.)

Suoriteperusteisessa laskentatavassa hinnan laskemisen haaste ovat kiinteät kustannukset. Kiinteät kustannukset pysyvät vakiona, vaikka suoritteiden määrään tulisi muutos. Hintojen nousua on vaikea perustella. Jos määrät ovat laskeneet ja esim. työkustannukset pysyneet samoina. Suora suoritehinta on perusteltua jos tuotetaan ainoastaan yhtä palvelua eli suoritetta. Suoritteet kuluttavat kaikkia resursseja suhteessa saman verran, mutta tuloksena on todellisen tilanteen vääristyminen. (Ahola 2008, 21; Tyni, Myllyntaus, Rajala & Suorto 2009, 66 - 67.)

3.4.3 Toimintolaskentaperusteinen hinnoittelu

Vatanen (2012) kertoo, että toimintolaskenta kohdistaa kustannukset aiheuttamisperiaatteen mukaisesti. Samalla se tuottaa oikeaa tietoa toimintokohtaisesti. Toimintoista muodostuu toimintoketjuja eli prosesseja. Toimintolaskennasta saadaan prosesseille ohjausväline ja työkalu laadun parantamiseen. Yksi tavoite on tarkka hinnoittelu.

Tammen (2006, 260 - 261) mukaan toimintolaskenta on kunnissa käytössä, kun halutaan uudenlaisia tietoja prosesseista ja palveluiden hinnoitteluista. Kunnissa palveluiden hinnat lasketaan usein vain palkkakustannusten mukaan. Tästä seuraa, että

hinnat ovat liian alhaisia, vertailutiedot puutteellisia ja jopa koko toiminta aliresursoitu. Toimintolaskenta mahdollistaa kuitenkin oikeat hinnat ja hyvät vertailutiedot. Sipilä (2003, 205) kertoo, että tuotteistus ja sitä kautta toimintolaskenta mahdollistavat tuotteelle tai palvelulle kiinteän hinnan. Toiminnan painopiste voidaan siirtää toimintayksiköistä prosesseihin jo talousarviovaiheessa. Kunnissa huomio kiinnitetään usein tuotantoon eikä asiakkaaseen. Toimintolaskentaperusteinen hinnoittelu kiinnittää huomion resurssien käyttöön ja siihen mitä palvelua niillä saadaan aikaan. Toimintolaskennan hyödyt ovat nähtävissä työn suunnittelussa ja seurannassa. Hyöty tulee myös hinnoitteluun ja sekä palvelun osto- ja myyntivaiheessa. (Tammi 2006, 262–263.)

3.4.4 Muut hinnoittelumenetelmät

Myyntikatekerroin hinnoittelussa käytetään hinnoittelukerrointa. Kertoimella kerrotaan veroton raaka-ainekustannus ja sen jälkeen lisätään arvolisävero. Näissä menetelmissä menekki täytyy tietää hyvin. Työn osuus jakautuu samassa suhteessa kaikkiin tuotteisiin. (Heikkilä ja Saranpää 2010, 90 -91.) Markkina-arvoperusteisessa hinnoittelussa hinta määritellään markkinoilla olevien muiden vastaavien kilpailukykyisten palveluiden mukaan. Tavoitteena on mahdollisimman suuri tulos. Tulos saadaan, kun menot vähennetään tuotoista. (Tyni, Myllyntaus, Rajala & Suorto 2009, 68 - 69.) Palkkakatekerroin hinnoittelu ottaa huomioon työvoimakustannukset. Aluksi selvitetään palkkahinnoittelukerroin. $\text{Palkkahinnoittelukerroin} = 100 / (100 - \text{palkkakateprosentti})$. Palkkakateprosentti saadaan jakamalla kuukausipalkka 159:llä. Saatuun summaan lisätään muut palkkaan kuuluvat menot. Saatu summa on työntekijän keskipalkkasumma/tunti. Seuraavassa vaiheessa palkkakatehinnoittelukertoimella kerrotaan arvolisäverottomat raaka-ainekustannukset. Tähän summaan lisätään arvolisävero. Ongelmana saattaa olla, että ns. tuottamaton työ jää kokonaan hinnoittelun ulkopuolelle, esim. siivous. (Heikkilä ja Saranpää 2010, 92 -93.) Vakiokatehinnoittelussa ajatuksena on, että jokainen toiminta tuo yritykselle samanlaisen tulon. Palveluissa käytetään läpi toiminnan samaa kerrointa eli katetta. (Heikkilä & Saranpää 2010, 93.)

3.5 Tuotteistaminen ja toimintolaskenta

Tuotteistamisen perusajatus on täsmällinen tuotekuvaus. Tuotekuvauksessa määritellään tuotteen tarkka sisältö, käyttötarkoitus, laatu ja hinta. Näistä elementeistä muodostuu asiakkaiden saama palvelukokonaisuus eli tuote. (Tyni, Myllyntaus, Rajala & Suorto 2009, 162.) Tehtäessä toimintolaskelmaa tarvitaan sekä laskentaosaamista että substanssiosaamista. Palvelun yksityiskohtainen kuvaus auttaa sekä palvelun tuottajaa että ostajaa. Hinnan ja tuotteen koostumus tulevat selkeästi esille. (Ahola 2008, 13 -14).

Raatikaisen (2008, 64) mukaan tuotteistaminen on tuotekehittelyä, toiminnan taustalla on asiakkaan tilaama palvelu tai tuote. Usein kysymyksessä on näiden yhdistelmä. Tuotteistamisen avulla pystytään saamaan selville, mistä toiminnoista/osista palvelu tai tuote koostuu. Samalla kustannukset kohdentuvat oikein. Raatikainen (2008, 73 – 75) kirjoittaa, että tuotteistamisprosessissa täytyy saada selville, mikä tuote on. Tuote voi koostua fyysisestä tuotteesta ja palvelusta, esim. ateriapalvelusta. Palvelun tuottajan tavoite on oman tuotteen/palvelun tunteminen tuotteistamisen avulla. Tuotteistamisessa tulisi määritellä selkeästi tavoite ja kehittämiskohde, keinot ja tulokset. Tavoitteena on hinnoittelun oikeudenmukaisuus, kehityskohteena on silloin hinnoittelu, keinona on tuotteistaminen ja tuloksena nähdään, mistä hinnat muodostuvat ja mihin ne kohdistuvat. Neilimö ja Uusi-Rauva (2005, 145) kertovat, että perinteisesti kustannuslaskennassa kohde on tuote, kun taas toimintolaskennassa kohteena ovat toiminnot.

Cooper ja Kaplan (1991) kirjoittavat, että tuotteistaminen antaa tuottajalle mahdollisuuden "viipaloida" palvelunsa monin eri tavoin, tuotteiden, asiakkaiden tai esim. jakelukanavien mukaan. Johto saa tärkeää tietoa, mihin resurssit käytetään. Asiakkaalle tuotteistaminen antaa erilaisia mahdollisuuksia. Asiakas kokee palvelun ostamisen olevan riskittömämpää, luotettavampaa ja hinnoittelun tarkempaa. Tarkka hinta voidaan antaa, kun palvelun sisältö ja toteutus on selkeästi esitetty. Asiakkaan on helppo ostaa ydintuotetta ja siihen liittyviä lisätuotteita. Tuotteistamisen avulla asiakas voi vertailla tuotteita keskenään. (Ahola 2007, 14; Jaakola, Orava & Varjonen

2007, 30 -31.) Neilimön ja Uusi-Rauvan (2005, 145) mukaan yrityksen kannattavuus ja kilpailukyky paranevat, kun toimintoperusteisessa laskennassa saadaan tietoa tarpeettomista ja huonosti kannattavista toiminnoista yrityksessä. Epätaloudellinen toiminta voidaan lopettaa.

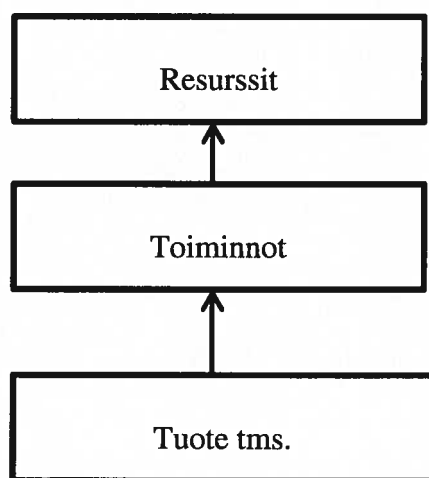
Tammen (2006, 113) mukaan toimintolaskennan teoriassa Activity – Based Costin, ABC yleiskustannukset jaetaan toiminnan mukaan eikä kappale perusteisesti. Toimintolaskennassa käytäntö ja teoria kohtaavat toisensa. Näin ollen toimintolaskenta poikkeaa ns. perinteisestä laskentamenetelmästä, missä kustannukset kohdennetaan suoraan tuotteelle tai palvelulle. Toimintolaskennassa lähtökohtana ovat kuitenkin resursseihin liittyvät kustannukset, jotka sitten kohdennetaan tuotteelle tai palvelulle toimintojen kautta. Toimintolaskennassa kustannukset kohdennetaan tuotteelle tai palvelulle kaksi kertaa. Ensin kohdennetaan resursseilta toiminnoille, ja sitten toiminnoilta tuotteille. Toimintolaskennassa on mahdollista kohdentaa kustannuksia suoraan kohteelle. (Tyni, Myllyntaus, Rajala & Suorto 2009, 151 – 152.) Samalla toimintolaskennassa pyritään saamaan selville myös toimintojen kokonaiskustannuksia, eli kaikki kustannukset kohdennetaan toiminnoille, ja vasta sitten laskentakohteille. Toiminnot antavat tietoa, mitä ihmiset ja koneet yrityksessä tekevät. (Ahola, 2008, 3; Viitala & Jylhä 2002, 135.)

Toimintolaskennassa huomio kiinnittyy toimintoihin. Toiminnot ovat jokaisessa yksikössä erilaisia. Toiminnot kuluttavat yksikön resursseja, ja tästä muodostuvat yksikön kustannukset. Yrityksen pitäisi tarkkaan tietää, millaisiin toimintoihin resurssit käytetään. Toiminnot ovat työ, jota yrityksessä tehdään. Seuraamalla toimintoja yritykselle tulee tietoa, mistä kustannukset tulevat. Kustannuksiin voidaan vaikuttaa toimintojen kautta. Toimintoja pitäisi tarkastella kriittisesti, sillä kannattamatonta tai lisäarvoa tuottamatonta työtä ei kannata tehdä. (Ahola, 2008, 25 – 28.)

Aholan (2008, 27 - 28.) mukaan, on tärkeää muistaa, että mittausten avulla saadaan tietoa ja sitä kautta asioita voidaan johtaa. Saadaan perusteellinen käsitys siitä, mistä kustannukset tulevat. Tiedon avulla voidaan puuttua kustannusten syihin eli toimintoihin. Toiminnoissa on kyse siitä mitä yrityksessä tehdään. Voidaan kriittisesti tarkastella toimintoja ja miettiä, tuleeko jostakin toiminnosta lisäarvoa. Toiminnot, jois-

ta ei tule lisäarvoa, kannattaa hylätä tai vähentää minimiin. Vatanen (2012) kertoo, että toimintojen tuntemisen avulla asiakkaalle voidaan räätälöidä juuri hänelle sopiva tuote. Tavoitteena voi olla asiakastyytyvyyden parantaminen, tuotantokustannusten pienentämien tai oikea hinnoittelu. Cooper ja Kaplan (1991) kirjoittavat, että kustannukset eivät ole aina samoja, mutta toimintolaskennan avulla yritys pystyy ymmärtämään mistä ne tulevat ja voivat vaikuttaa niihin. Vaikuttamalla kustannuksiin yritys säästää ja lisää voittoja. Cooper ja Kaplan (1992) kertovat, että toimintolaskennan avulla yritys pystyy paremmin seuraamaan ja ennustamaan tulevaisuuden muutoksia, ja reagoimaan omalla toiminnallaan niihin.

Toimintolaskennan periaate havainnollistetaan kuviossa 7. Yksinkertaisimmillaan tarvitaan tuote tai palvelu. Tuotteen aikaansaaminen vaatii toimintoja. Jotta voidaan tehdä toimintoja, tarvitaan resursseja.



KUVIO 7. Toimintoajattelun lähtökohta (Ahola 2008, 29.)

Tyni, Myllyntaus, Rajala ja Suorto (2009, 160) kertovat, että toimintolaskentamalli on työläs toteuttaa. Toimintolaskennan avulla saadaan tarkkaa tietoa, mutta ei voida olla varmoja, vastaako hyöty aina työaikakustannuksia, joita laskentaan käytetään. Suuri hyöty on se, että huomio kiinnittyy hintojen lisäksi työprosessiin. Voidaan nähdä mistä vaiheesta kustannukset tulevat. Laskentaa voidaan muuttaa muuttamalla tuotantomääriä esim. ateriamääriä, mutta huomio kiinnitetään lisäksi resursseihin eli

voimavaroihin. Määrä vaikuttaa kustannusrakenteeseen, ja näin muuttuvat tilanteet voidaan ennakoida. Laskennan avulla voidaan resurssien määrää muuttamalla saada eri tuloksia. Laskentaa ohjaavat ajurit eli kohdistimet, joiden avulla kustannusten kohdistaminen tapahtuu. (Tyni, Myllyntaus, Rajala & Suorto 2009, 161; Tammi 2006, 129 -131.)

Åback (2011, 84 – 86) kirjoittaa, että kun toimintolaskenta toteutettiin Seinäjoen ruokapalveluissa, ruokapalvelu yllättyi itsekin toimintolaskennan esiintuomista haasteista. Kehittämistoimenpiteitä tuli paljon ja samalla huomattiin, ettei niihin oltu reagoitu aikaisemmin. Jo pienten korjausliikkeiden avulla ruokapalvelun toimintaa voitiin kehittää.

3.5.1 Toimintolaskennan sanastoa

Tammen (2006, 188) mukaan toimintolaskennan idea on selkeä. Organisaation lähtökohtana ovat tuotteet ja palvelut, joita asiakkaat haluavat. Organisaatio muodostuu toiminnoista, jotka kuluttavat voimavaroja. Voimavarojen käytöstä aiheutuu kustannuksia, ja tilalle saadaan tuotteita ja palveluita. Toimintolaskennassa on joitakin käsitteitä, jotka poikkeavat muista kustannuslaskennan käsitteistä. Taulukossa 4. on määritelty toimintolaskennassa käytettyä sanastoa.

TAULUKKO 4. Toimintolaskennan sanasto

Termi	Määritelmä	Lähde
Kustannusajuri	<ul style="list-style-type: none"> - Cost driver - Kustannusten kohdennusperiaate. - Kertoo että toiminto vaatii resursseja - Kustannus ajurien valitseminen on laskennan yksi tarkempia tehtäviä. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ahola 2008, 44 - Tammi 2006, 127 - Tyni, Myllyntaus, Rajala & Suorto 2009, 150
Laskentakohde:	<ul style="list-style-type: none"> - Kohde johon kustannukset kohdentuvat. - Kohden valitaan tavoitteiden mukaan. esim. tuote, yksikkö tai suorite. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ahola 2008, 43 - Tammi 2006, 127 - Tyni, Myllyntaus, Rajala & Suorto 2009, 150
Resurssi:	<ul style="list-style-type: none"> - Ovat toimintaan tarvittavia tekijöitä. Esim. työaika, elintarvikkeet, tarvikkeet, koneet ja laitteet. - Resurssien avulla ylläpidetään ja synnytetään toimintoja. - Yrityksen voimavarat. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ahola 2008, 43 - Tammi 2006, 127 - Tyni, Myllyntaus, Rajala & Suorto 2009, 150
Resurssiajuri tai resurssikohdistin:	<ul style="list-style-type: none"> - Resurssikustannusten kohdentamiseen käytettävä ajuri. - Resurssiajurin avulla kustannukset kohdennetaan toiminnoille. - 	<ul style="list-style-type: none"> - Ahola 2008, 44 - Tammi 2006, 127 - Tyni, Myllyntaus, Rajala & Suorto 2009, 150
Toiminto:	<ul style="list-style-type: none"> - Toiminnot ovat työn eri vaiheita. - Toimintoja on syytä miettiä tarkasti, eri toiminnoilla määritellään laskennan tarkkuus. - Toiminto on tapahtuma josta aiheutuu kustannuksia. - Toimintoa vaihtamalla tai muuttamalla voidaan vaikuttaa kustannuksiin. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ahola 2008, 47 - Tammi 2006, 123 - Tyni, Myllyntaus, Rajala & Suorto 2009, 150
Toimintoajuri tai toiminto-	<ul style="list-style-type: none"> - Toimintoajurin avulla toimintoihin kohdentuvat kustannukset ohjataan laskentakohteille. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ahola 2008, 47 - Tammi 2006, 127

kohdistin	<ul style="list-style-type: none"> - Esim. käytetäänkö tasajakoa tai kohdennetaanko kustannus suoraan jollekin toiminnolle. - Palveluidenmäärä on toimintoajuri 	<ul style="list-style-type: none"> - Tyni, Myllyntaus, Rajala & Suorto 2009, 150
Toimintoketju:	<ul style="list-style-type: none"> - Tuotantoketju, joka tarvitaan jonkin tuotteen valmistamiseen. - Muodostuu yksittäisistä toiminnoista. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ahola 2008, 50 - Tammi 2006, 126 - Tyni, Myllyntaus, Rajala & Suorto 2009, 150

3.5.2 Toimintolaskennan vaiheet

Ennen toimintolaskennan aloittamista kannattaisi pitää yhteinen palaveri kaikkien toimintolaskentaa koskevien osapuolien kanssa: asiakkaan, esimiesten, työntekijöiden ja päättäjien. Palvelun ostajan ja tuottajan olisi hyvä sopia yhteisistä laskennan tavoitteista. Laskentaa pitäisi hyödyntää tulevaisuudessa ja kaikkien osapuolien olisi hyvä olla sitoutuneita hankkeeseen.

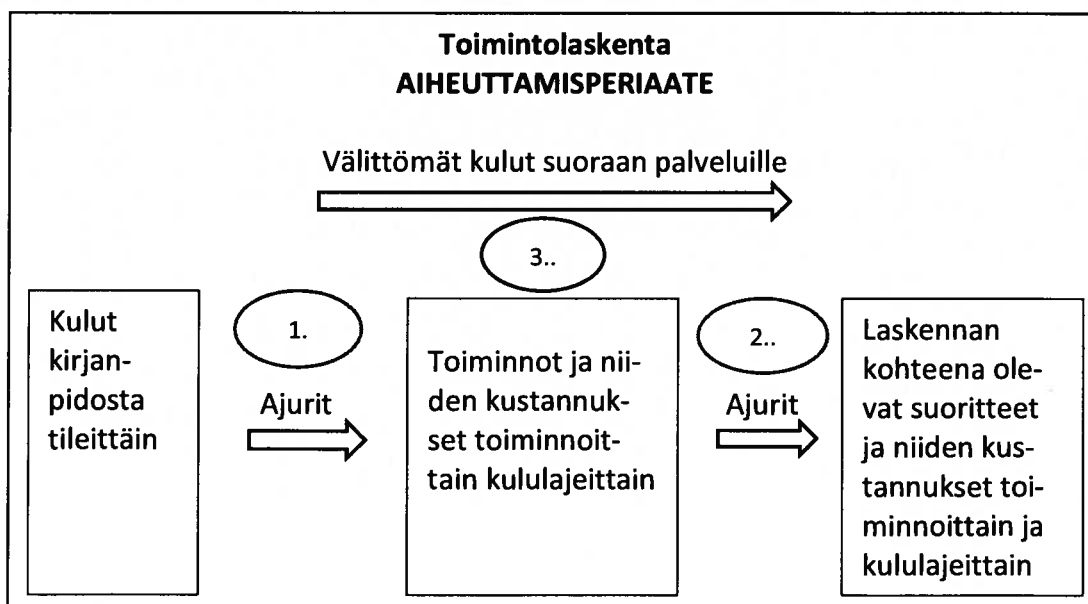
Toimintolaskenta aloitetaan resurssien kartoituksella. Mitä resursseja on käytössä, ja paljonko niiden käytöstä aiheutuu kustannuksia. Resursseiksi lasketaan työvoima, tarvikkeet, kalusto, aineet, tilat ja laitteet. Tässä vaiheessa voidaan myös pohtia, onko resursseilla vajaakäyttöä ja mitä siitä aiheutuu. Samantyyppisiä resursseja kannattaa ryhmitellä keskenään, koska ryhmän kustannuksia voidaan kohdistaa yhtenäisesti toiminnoille. (Tyni, Myllyntaus, Rajala & Suorto 2009, 153.) Neilimön ja Uusi-Rauvan (2005, 147) mukaan laskenta ei olennaisesti muutu, kun pieniä laskennan kannalta vähäisiä resursseja yhdistetään.

Resurssien lisäksi selvitetään yksikön toiminnot. Laskennan tavoite määrittelee toimintojen määrän, joskin siihen vaikuttaa yrityksen koko toiminnan laajuus. Toimintojen määrä vaihtelee yrityskohtaisesti. Toiminnot ryhmitellään prosessien muotoon. Tämä on tärkeä ja havainnollistava vaihe. Toimintojen ryhmittely on haasteellista ja siinä voi käyttää apuna erilaisia keinoja. Ryhmittelyä voi tehdä tarpeellisuuden ja

kustannusten perusteella. Pohditaan onko jokin toiminto pakollinen, tarpeellinen tai tarpeeton. Yhteistyö koko ryhmän kesken on kaikkia osapuolia hyödyntävä keino. Jokainen voi tuoda oman näkemyksensä esille ja työn tärkeitä vaiheita ei unohdu pois. Mitä tarkempi ryhmittely tai prosessikuvaus on, sitä tarkempaa tietoa se tuottaa. (Ahola 2008, 94-95; Tyni, Myllyntaus, Rajala & Suorto 2009, 155 - 156.)

Toimintolaskennan seuraavassa vaiheessa kunkin resurssin kustannukset kohdennetaan aiheuttamisperiaatteen mukaisesti toiminnolle, ja seuraavaksi toimintojen kustannukset kohdistetaan tuotteille. Toimintamalli on sama kuin resurssien kohdentamisessa, aiheuttamisperiaatteen mukaan. Näiden työvaiheiden jälkeen meillä on tuloksena hintoja esim. palveluille tai aterioiden. (Tyni, Myllyntaus, Rajala & Suorto 2009, 160.)

Toimintolaskennassa kulut kohdennetaan aiheuttamisperiaatteen mukaan ajureiden avulla ensin toiminnolle, ja sitten toisen kerran toiminnoilta tuotteille tai palveluille. Välittömät kulut voidaan kohdentaa suoraan tuotteille tai palveluille. Kuviossa 8. kuvaillaan kulujen kohdentumista suoritteille.



KUVIO 8. Toimintolaskennan kaavio (Vainio 2011)

Toimintoja seurattaessa on syytä etukäteen miettiä kokonaisuutta mihin eri tehtävät kuuluvat. Esim. ruokapalveluiden varastointitoiminta sisältää kuorman purkua, kuorman tarkistusta, omavalvontaa, varastointia ja varastokirjanpitoa. Toiminnot olisi hyvä nähdä kokonaisina toimintoketjuina. Yrityksessä on hyvä nähdä kokonaisuus, ja mihin prosessi siinä sijoittuu.

Yksinkertaisessa tuotannossa, jossa on vain vähän prosesseja, toimintolaskenta ei ole välttämättä perusteltua. Palvelutuotannossa, jossa on monia eri toimintoja ja vaiheita, toimintolaskenta on usein hyvä työväline. Toimintolaskennan avulla on hyvä selvittää kustannukset ja niiden kohdentaminen eri palveluille. Kun yritys tunnistaa kaikki toiminnot, ja ne lasketaan yhteen, saadaan tuotteen tai palvelun tarkka hinta. (Tyni, Myllyntaus, Rajala & Suorto 2009, 161.)

4 TOIMINTOLASKENNAN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET

Tämän opinnäytetyön tavoite oli toimintolaskennan avulla kehittää ruokapalvelun laskentaa, hinnoittelua ja työajan käyttöä. Toiminnalle haluttiin saada läpinäkyvyyttä ja luotettavuutta. Toimintolaskenta tehtiin Sievin kunnan ruokapalvelun Pajulan keittiölle. Toimintolaskennasta haluttiin hyötyä palvelujen tuottajille, kuntapäätäjille ja ruokapalveluita ostavalle Peruspalvelukuntayhtymä Kalliolle.

Tutkimusongelmana on, että Sievin kunnassa ruokapalveluissa hinnoittelussa käytetään suoriteperusteista laskentatapaa. Suoriteperusteinen laskenta ei anna aivan tarkkaa hinnoittelua, jos ruokapalvelu valmistaa ja myy hyvin erilaisia ateriakokonaisuuksia. Ateriat eivät ole yhteismitallisia eli verrattavissa toisiinsa. Kaikille myytävälle aterioille ei saada tarkkaa hintaa, koska kustannukset eivät kohdennu oikein.

Peruspalvelukuntayhtymä Kalliolle myytävien aterioiden hinnoittelu on ongelmallista, koska aterioita valmistavassa keittiö Pajulassa tehdään aterioita vuoden jokaisena päivänä ja valmistetaan päivän kaikkia aterioita. Eri yksiköissä asiakkaiden tarpeet ovat hyvin erilaiset. Osa asiakkaista tarvitsee päivän kaikki ateriat kaikkina päivinä, osa aamupalan ja lounaan ja osa lounaan vain arkisin.

Haen opinnäytetyössäni vastauksia seuraaviin kysymyksiin.

- Mihin toimintoihin ruokapalveluissa työaika käytetään?
- Mistä ruokapalvelun aterioiden hinnat muodostuvat?
- Mitä lisätietoa toimintolaskenta tuo hintojen lisäksi ruokapalvelulle?

Tässä työssä menetelmänä on käytetty toimintatutkimusta. Toimintatutkimuksessa ovat yhdessä työelämän tutkimus ja kehittäminen (Kananen 2009, 9). Tämän toimintatutkimuksen avulla selvitetään Pajulan keittiön resurssinen kohdentumista eri aterioille. Samalla pyritään saamaan totuudenmukaista tietoa hinnoittelua varten. Tulevaisuudessa hinnoittelu halutaan tehdä toimintolaskennan avulla aina uuden talousarvion mukaan.

Toimintolaskennan avulla pyritään löytämään pysyvä uusi ratkaisu hinnoittelulle, joka on tulevaisuuden työkalu muuttuviin tilanteisiin. Mallia toivotaan pystyttävän hyödyntämään myös muissa yksiköissä ja myös siivoustoimen puolella. Toimintatutkimusta tehdään yhteistyönä sekä ruokapalvelunhenkilöstön että tilaajan kanssa. Tähän työhön ovat sitoutuneet työnantaja, henkilökunta ja peruspalvelukuntayhtymä Kallio tilaajana.

Kanasen (2009, 11) mukaan toimintatutkimus ei ole pelkkä tutkimusmenetelmä, vaan koostuu useista tutkimusmenetelmistä. Se on sekoitus kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Toimintatutkimuksen osaelementtejä ovat toiminnan kehittäminen, yhteistoiminta ja tutkimus. Toimintatutkimus on prosessimaista toimintaa. Se koostuu toistuvista sykleistä, joiden avulla koko toimintaa kehitetään jatkuvasti. Syklit koostuvat kolmesta osasta: suunnittelu, toiminta ja seuranta. Toimintatutkimus on osa tutkittavan kohteen toimintaa. (Kananen 2009 12 – 13.)

4.1 Tuotteistamistyön vaiheet

Tässä työssä laskettiin Sievin kunnan ruokapalveluiden Pajulan keittiössä valmistettaville aterioille hinnat toimintolaskennalla. Työ on tehty toimintatutkimusta käyttäen. Työryhmään ovat osallistuneet asiakas peruspalvelukuntayhtymä Kallio, ruokapalveluissa työskentelevää henkilökuntaa. Taulukossa 5. on kuvattu työryhmän osallistuminen toimintatutkimukseen.

TAULUKKO 5. Tuotteistamistyön työryhmä

	Palvelu-päällikkö	Toimisto-sihteeeri	Tekninen johtaja	Talous-toimisto	Ravitsemis-työntekijät	Toiminto-laskenta kouluttaja	Asiakas/ Peruspalvelu-kuntayhtymä Kallio
Suunnittelu	X	X	X	X	X	X	X
Talousarvio	X	X	X	X			
Ateriamäärät	X				X		
Henkilö-työvuodet	X	X	X	X			
Lomakkeiden teko	X	X					
Työajanseuranta	X				X		
Laskenta	X	X					
Ohjelman käyttö	X	X	X			X	
Esittely	X	X	X			X	X
Toinen esittely	X	X	X			X	X
Työn kokoaminen	X	X	X				
Uusi toiminto-laskenta	X	X	X			X	

Tämän työn toimintolaskennan pohjana on taulukossa 2. esitetty Pajulan keittiön vuoden 2012 talousarvio. Talousarviossa tulot laskettiin arvioitujen aterioiden myyntimäärien pohjalta. Aterioiden myyntimäärät laskettiin vuoden 2011 tammi- kesäkuun toteutuman pohjalta. Toteutumamäärät kerrottiin kahdella, ja saatiin arvioitua koko vuoden ateriamyyntimäärät. Pajulan keittiöllä tehdään ja sieltä myydään päivän kaikkia aterioita: aamupaloja, lounaita, päiväkahveja, välipaloja, päivällisiä ja iltapaloja. Tarvittaessa tehdään myös juhlapalveluja yms. tilaustarjoiluja. Keittiö tekee ateri-

oita vuoden jokaisena päivänä. Taulukossa 6. ovat asiakasryhmät ja vuoden 2012 arvioidut ateriamäärät.

TAULUKKO 6. Asiakkaat ja ateriamääräarvio vuodelle 2012

	Kotipalveluateria	Aamupala	Lounas	Kahvi/välipala	Päivälinen	Illtapala
Kotipalvelu	15 007					
Palvelutalo Kallenkartano	1 500		4380			
Päiväkeskus Lusiina			835			
Toimintakeskus Pajapihlaja			2 200			
Ryhmäkoti Kuusela		4 800	5 340	4 800	4 800	4 800
Palvelutalo Koivula		4 000	4 000	4 000	4 000	4 000
Palvelutalo Kotirinne		3 650	3 650	3 650	3 650	3 650
Palvelutalo Pajula		9 855	9 855	9 855	9 855	9 855
Päiväkoti Lystilä		2 200	4 500	3 500		
Päiväkoti Tuulihattu		8 300	10 000	8 300		
Päiväkoti Kakaravaara		8 300	10 000	8 300		
Ryhmäperhepäiväkoti Järvinne		1 200	2 800	2 300		

Toimintatulot on eritelty talousarviossa asiakasryhmittäin. Tulot tulevat työpaikkaruokailusta, ateriatuloina päivähoidosta, ikäihmisiltä ja erityisryhmiltä sekä muista myyntituotoista. Aterioiden hinnoista tulevat tulot ovat yhtä suuret kuin menot, joten talousarvion toimintamenojen ja toimintatuottojen summa on nolla. Pajulan keittiön talousarvion loppusumma ei kuitenkaan ole nolla, sillä keittiöllä on lisämyyntituottoa, jossa on myyntikate mukana.

Pajulan keittiöllä toimintamenot koostuvat palkoista ja palkkioista, henkilösivukuluisista, asiakaspalveluiden ostoista ja muiden palveluiden ostoista. Palkat, palkkiot ja henkilösivukulut ovat keittiön suurin yksittäinen menoerä, sillä ne ovat n. 49 % koko menoista. Ruokapalvelukuljetusten osuus on n. 9 %. Toiseksi suurin menoerä ovat elintarvikkeet. Elintarvikkeiden osuus on n. 36 %. Muihin menoihin jää n. 9 %. Muut menot sisältävät henkilökunnan työvaate-, siivousaine-, konetiskiaine-, astia- ja pienet kalustomenot. Ne ovat kuitenkin menoja, jotka kohdistuvat kaikkiin Pajulassa valmistettuihin aterioihin. Huomattava menoerä on kertakäyttöastioiden osuus, sillä se kohdistuu vain koteihin kuljetettuihin aterioihin. Sen osuus on n. 2 %. Pajulan keittiön talousarviossa ovat mukana sisäinen vuokra, sisäiset palvelumenot ja vyörytyserät. Vyörytyserät sisältävät keskus- ja taloushallinnon palkkakustannukset.

Laskennassa ovat mukana kaikki työntekijät, jotka tekevät töitä Pajulan keittiön ruokapalvelulle ja heistä aiheutuvat palkkakustannukset. Laskentaan otettiin mukaan teknisen toimen hallinnon palkkakustannuksia n. 9 %. Ne koostuvat teknisen johtajan ja toimistosihteerin palkkakustannuksista. Palvelupäällikön palkkakustannuksia laskennassa on mukana 20 %, loppu palvelupäällikön palkkakustannuksista kohdentuu Jussinpekan keittiölle ja siivoukseen. Laskennassa on 6,27 % Pajulan keittiön ravitsemustyöntekijän palkkakustannukset. Kiinteistöhuollon palkkakustannukset eivät tule suoraan ruokapalvelun palkkakustannuksiin, vaan ovat osa sisäistä vuokraa. Kunnan keskushallinnon ja taloushallinnon palkkakustannukset tulevat toimintolaskentaan vyörytyserin ja sisäisten palvelumenojen mukana. Tässä työssä henkilöstön työaika- ja määrälaskenta oli vuoden 2012 mukainen.

Toimintolaskentaa varten tarvittiin työajanseuranta. Työajanseurantaa varten työstettiin lomake, johon Pajulan keittiön työntekijät merkitsivät tekemänsä työtehtävät keittiöllä (taulukko 7). Jokainen työntekijä täytti yhden lomakkeen päivässä omasta vuorostaan. Lomakkeeseen merkittiin työntekijän nimin ja päivämäärä, jolloin työt kirjattiin ylös. Halutessa nimen olisi voinut korvata työvuorolistan vuoronumerolla tai -nimellä. Nimi jätettiin, koska sen ajateltiin helpottavan kokoamista. Näin voitiin tarvittaessa tarkistaa, mihin ateriaan tai tuotteeseen työaika oli käytetty. Työntekijät kirjasivat työtehtävänsä viiden minuutin tarkkuudella. Lomakkeessa ei ollut valmiiksi

mietittyjä toimintoja, vaan työntekijät kirjasivat työnsä vapaasti ylös. Heidän piti lisäksi tietää, mihin päivän ateriaan tai tehtävään kyseinen työ liittyi. Esim. astiahuolto, aamupala. Työntekijöiden tauot merkittiin ylös myös.

APULOMAKE PÄIVITTÄISEN TYÖAJAN SEURANTAAN

Työntekijä täyttää

Pvm: ____ / ____ 200__

Työntekijän nimi: _____

Kirjaaminen tapahtuu 5 minuutin tarkkuudella.

klo	tehty toiminto	aika min.	klo	tehty toiminto	aika min.

TAULUKKO 7. Työajanseurantalomake

Työntekijöille kerrottiin työajanseurannan tarkoituksesta ja tavoitteesta. Heitä opastettiin, miten työajan seuranta tehdään, ja neuvottiin, miten lomake tulisi täyttää. Vapaasti täytettävä lomake oli tietoinen valinta. Sen tiedettiin vaikeuttavan työn koaamista. Ajatuksena oli kuitenkin saada työntekijöiltä heidän kokemansa aito työtehtävä ylös. Valmis työtehtävä olisi voinut johtaa työtä tietoisesti johonkin suuntaan. Työajan seuranta tehtiin yksi viikko.

Pajulan keittiö on toiminnassa vuoden jokaisena päivänä. Viikon eri päivänä toiminta poikkeaa jonkin verran toisistaan. Joka viikonpäivä valmistetaan asiakkaiden kaikki lämpimät ateriat. Keskiviikkoisin ja torstaisin valmistetaan lisäksi kotipalveluaterioiden lauantain ja sunnuntain kylmät ateriat. Perjantaisin lähetetään normaaliaterioiden lisäksi kolme kotipalveluateriaa vanhuksille, perjantain lämmin ateria ja viikonloppu ateriat kylminä. Lauantaina ja sunnuntaina valmistetaan aterioita ainoastaan palvelutalojen tarpeisiin. Maanantaista perjantaihin vuorossa on viisi työntekijää ja viikonloppuisin kaksi työntekijää. Viikolla, jolloin työajanseuranta tehtiin, perjantaina oli vuorossa kuusi työntekijää.

Työajanseurantaan osallistuivat keittiön kaikki seitsemän työntekijää ja jokaisen päivän kaikki vuorot kirjattiin ylös. Vuoroja oli kaikkiaan 30 kpl. Maanantaista torstaihin 5 vuoroa/päivä, perjantaina 6 vuoroa ja lauantaina ja sunnuntaina 2 vuoroa /päivä. Kun työntekijät kirjasivat työnsä ylös, lomakkeita tuli yhteensä n. 60 kpl. Lomakkeiden kokoamista varten tehtiin kokoamislomake. Kokoamislomakkeeseen merkittiin työ/tuote = toiminto, jota varten työt tehtiin. Taulukossa 8. ovat toiminnot ja työ mitä toiminto piti sisällään.

TAULUKKO 8. Toiminnot

Työ/tuote = TOIMINTO	Mitä toiminto pitää sisällä
Siivous	Keittiön muiden tilojen siivous. Varastot, kylmiöt, eteiset yms.
Keittiön siivous	Pelkästään keittiön päivittäinen siivous
Tauot	Työntekijöiden kahvi- ja ruokatauot
Pakkaaminen päivähoito/ kuljetuslaatikot	Päivähoidon kaikkien elintarvikkeiden ja lämpimien aterioiden pakkaaminen
Kotipalveluaterian pakkaaminen	Yksittäisten annosten pakkaaminen
Toimistotyö	Elintarvikkeiden tilaaminen, laskujen tekeminen, työvuorolistojen tekeminen yms. toimistotyö.
Muu työ	Joissakin työntekijöiden keräämissä tiedoissa oli sellaisia töitä, joita ei voinut kohdentaa esim. asiakkaiden vieraiden opastus ja vanhusten pieni auttaminen.
Varastointi:	Varastointiin kirjattiin kuormanpurku, omavalvonta, lämpötilojen mittaaminen ja päivämäärien tarkistaminen
Astiahuolto	Tämä astiahuolto on koko keittiön yhteistä astiahuoltoa, joka koskettaa kaikkia ruuanvalmistukseen liittyvää astiahuoltoa.
Pajulan astiahuolto:	Pajulan palvelutalossa ruokasalissa/osastoilla ruokailevien astiahuoltoa. Ruokailuvälineet, lasit, tarjottimet yms.
Aamupala	Aamupalan valmistus
Lounas	Lounaan valmistus
Päiväkahvi/välipala	Päiväkahvin ja välipalan valmistus
Päivällinen	Päivällisen valmistus
Iltapala	Iltapalan valmistus
Viikonlopun kylmätateriat	Viikonlopun kylmien kotipalveluaterioiden valmistus

Kokonaisuudessaan lomakkeiden kokoaminen oli työlästä ja aikaa vievää. Joistakin lomakkeista piti tarkistaa, mitä ateriala tai vuoroa työntekijä oli tehnyt. Vapaasti täytettävä lomake oli ollut kuitenkin oikea valinta, sillä kirjaukset olivat aitoja ja oikeita. Lomakkeiden kokoaminen oli antoisaa, sillä jo tämä vaihe antoi kuvaa, mihin työaika keittiöllä menee. Työ vei mukanaan ja innostuksen vallassa tein työpäivistä lisäksi erillisen viikkoyhteenvedon, tähän laskelmaan laskin aterioihin menneen ajan päivää kohden, ja sitten yhteensä koko viikolla käytetyn ajan.

Toimintoihin ei olisi tarvinnut huomioida työntekijöiden taukoja eikä muuhun työhön käytettyä aikaa. Omalla ajalla tapahtuva ruokailu ei vaikuta laskentaan. Viiden minuutin kahvitauko kuorimittaa tasaisesti kaikkia toimintoja, jos sitä ei huomioida. Tässä työssä muun työn osuus oli huomattavan pieni, joten toimintolaskentavaiheessa kohdistin sen tasaisesti kaikkiin toimintoihin.

Tuotteiden /aterioiden määrärajoitus laskettiin vuodelle 2012. Määrät saatiin laskemalla tarkka puolen vuoden toteutuma kuluvan vuoden 2011 toteutuneista ateriamäärästä. Tämä luku kerrottiin kahdella, joista saatiin koko vuoden arvioitu ateriamäärä. Ruokapalvelu pyöristi ateriamääriä joko ylöspäin tai alaspäin, talousarvion tulo toteutumaprosentin mukaan. Talousarvioon on arvioitu koko vuoden tulomäärä. Kun vuosi kuluu eteenpäin ja tuloja kirjataan oikean toteutuman mukaan, voidaan laskea onko tulot laskettu oikein. Esim. helmikuun lopulla tulojen osuuden pitäisi olla 16,6 % koko vuoden tuloista. Toteutumaprosentti kertoo, onko ateriamäärä laskussa vai nousussa koko vuoden arvioituun määrään verrattuna.

Kokopäivähoidon ateriat on helppo arvioida, koska palvelutaloissa on tietty määrä asiakaspaikkoja ja ne muuttuvat harvoin. Päivähoidon ateriamäärä vaihtelee kunnassa vanhempien työllisyystilanteen mukaan. Päivähoitopaikkojen lukumäärä ei ole ruokailussa olevien lasten todellinen määrä. Tällä hetkellä päivähoidon ateriamäärät ovat olleet kasvamaan päin. Kotona syötävien kotipalveluaterioiden määrät vaihtelevat vuosittain. Yleinen suuntaus näyttäisi olevan kuitenkin, että kotona asumista tuetaan ja aterioiden määrä kasvaisi.

Laskentaa varten tarvittiin yhteenvetolaskenta, kuinka paljon aikaa on käytetty kuhunkin toimintoon /päivä, ja tästä saatiin aika toiminto /viikko. Tämä lomake muokattiin työajan kokoamislomakkeesta. Kokoamistyön jälkeen alettiin miettiä edelleen tarkemmin toimintoja ja laskennan seuraavaa vaihetta. Tässä vaiheessa siivous ja keittiön siivous yhdistettiin yhdeksi siivoustoiminnoksi, sillä niiden todettiin kohdentuvan aterioille samanarvoisena. Tauko jätettiin kokonaislaskennasta pois. Lisäksi päätettiin, että muu työ kohdentuu kokonaisuudessaan tasan kaikkiin toimintoihin, joten se jätettiin pois. Tässä vaiheessa laskelman avulla saatiin toimintojen prosenttiosuudet kokonaisuudesta. Taulukossa 9. ovat viikkotyöajat ja toimintojen prosentiosuudet koko viikon työajasta.

TAULUKKO 9. Kokoamislomake toiminnoista ja työajoista

ALKUPERÄISET TOIMINNOT	TOIMINNOT (jotka jäivät työhön)	TYÖAIKA/VIIKKO	% / KOKO AJASTA
Siivous		18 h 25 min	
Keittiön siivous	Keittiön siivous	8 h 35 min	13,12 %
Tauko			
Pakkaaminen kuljetuslaatikoihin	Pakkaaminen kuljetuslaatikoihin	2 h 40 min	1,21 %
Elintarvikkeiden jakaminen	Elintarvikkeiden jakaminen	5 h 44 min	2,61 %
Kotipalveluaterioiden pakkaamine	Kotipalveluaterioiden pakkaamine	21 h 50 min	9,94 %
Toimistotyö	Toimistotyö	8 h	3,69 %
Muu työ			
Varastointi	Varastointi	3 h 5 min	1,40 %
Astiahuolto	Astiahuolto	26 h 5 min	11,87 %
Pajulan astiahuolto	Pajulan astiahuolto	12 h 26 min	7,93 %
Ruuanvalmistus	Ruuanvalmistus	93 h 26 min	48,23 %
YHTEENSÄ		200 h 10 min	100 %

Ruuanvalmistustoiminto koostuu eri ateriatoinnoista. Taulukossa 10 on ruuanvalmistus jaettu ateriatointoihin. Ateriatoinnoista näkee, kuinka paljon eri aterioiden valmistus kuluttaa työaikaa keittiöllä viikossa.

TAULUKKO 10. Ruuanvalmistustoiminnot

TOIMINNOT	TYÖAIKA/VIIKKO	% / KOKO AJASTA
Aamupala	9 h 57 min	10,65 %
Lounas	41 h 10 min	44,06 %
Päiväkahvi	11 h 10 min	11,95 %
Päivällinen	14 h 55 min	15,97 %
Iltapala	7 h 49 min	8,37 %
Viikonlopun lounas	8 h 25 min	9,0 %
YHTEENSÄ:	93 h 26 min	100 %

Laskentaan tarvitaan ajureita. Ajurit ovat kustannusten jakoperusteita, joiden avulla kustannuksia siirretään ensin resursseilta toiminnoille ja sitten toiminnoilta tuotteille. Kaikki resurssit eivät kulu samanarvoisesti toiminnoille, esim. ateriamäärien suhteessa lounaita valmistetaan enemmän kuin päivällisiä. Myöskään kaikki työaika ei kohdennu samanarvoisesti kaikille aterioille, sillä viikonloppuisin työaika kuluu pelkästään kokopäivähoidon laitosten aterioiden tekemiseen. Palkkakustannuksiin tulee huomioida erilliskorvaukset, kun lasketaan viikonlopun aterioiden hintaa. Eri aterioiden tarvitsemat elintarvikemäärät ovat erisuuruiset. Työaika kuluu eri määrä eri aterioille valmistus- ja astiahuoltovaiheessa. Nämä kulutuksen erot voidaan huomioida kertoimien avulla lasketuilla ajureilla.

Toimintolaskentaan tarvittiin henkilöstöajuri. Taulukossa 11 näkyy henkilöstöajurin muodostaminen. Henkilöstöajurilla korjattiin laskelmaa erilliskorvausten vuoksi. Ajurin avulla haluttiin kohdentaa viikonlopun kalliimpi työaikakustannus oikein. Lauantaityölisä on 20 %, joten keroin oli 1,2. Sunnuntaisin palkkakustannukset ovat kaksinkertaiset, joten keroin oli 2. Palkkakertoimen laskentaan otettiin työntekijämäärä /viikko. Sen jälkeen laskettiin työntekijämäärä /vuosi. Laskelmassa ajateltiin työntekijöitä olevan joka arkipäivä työvuorossa viisi ja joka viikonlopun päivänä kaksi/vuoro. Näin saatiin henkilöstöajuri. Henkilöstöajuri on henkilökuntamäärä * palkkakerroin. Tätä ajuria käytettiin henkilöstökulujen jakoperusteena.

TAULUKKO 11. Henkilöstöajuri henkilöstökulujen jakamiseen

	Työvuorosa henkilöitä	Päiviä yhteensä	Työvuorosa yhteensä henkilöitä/ viikossa	Työpäiviä vuodessa	Palkkakerroin	Työpäivät vuodessa
Maanantai-perjantai	5	5	25	261	1	1305
Lauantai	2	1	2	52	1,2	124,8
Sunnuntai	2	1	2	52	2	208
					Yhteensä:	1637,8

Ruuanvalmistukseen laskettiin ruuanvalmistuskerroin. Ruuanvalmistuskerroin tulee työajan mittauksesta. Kokonaisuudessaan ruuanvalmistukseen laskettiin menevän 48 % koko käytetystä ajasta. Tämä aika jaettiin eri aterioiden suhteessa uudestaan. Näin saatiin ruuanvalmistuskertoimet. Siitä saadaan ruuanvalmistusajuri, joka on myyntimäärä * ruuanvalmistuskerroin * palkkakustannuskerroin. Esim. aamupalan valmistamiseen työaika keittiöllä kuluu 11 % koko ruuanvalmistusajasta. Lounaan valmistamiseen kuluu paljon aikaa, koska sen annosmäärä on suuri. Taulukossa 12 näkyvät ruuanvalmistuskertoimet.

TAULUKKO 12. Ruuanvalmistuskerroin

Aamupala	Lounas	Päiväkahvi/välipala	Päivällinen	Iltapala	Viikonlopun ateriat
11 %	44 %	12 %	16 %	8 %	9 %

Elintarvikekerrointa laskettaessa pohjaksi otettiin suoritelaskenta. Talousarviossa oleva elintarvikemääräraha jaettiin koko vuoden suoritemäärällä. (210 000 euroa /161 540 suoritetta vuodessa = 1,30 euroa/suorite) Yhden suoritteen arvoksi saatiin 1,30 euroa. Elintarvikekerrointa tarvitaan, kun aletaan siirtää elintarvikekustannuksia tuotteille. Perusaterioiden (aamupala, lounas, päiväkahvi/välipala, päivällinen, iltapala) lisäksi laskettiin elintarvikekustannus päivähoitoon myytävälle puuroannokselle. Suoritteet, kertoimet ja prosenttiosuudet ovat taulukossa 13. Ajuri on elintarvi-

keajuri eli elintarvikekerroin * myyntimäärä. Esim. lounaaseen käytetään elintarvikemäärärahaa 1,56 euroa ja vastaavasti aamupalaan 0,65 euroa.

TAULUKKO 13. Elintarvikekerroin

	Puuro	Aamupala	Lounas	Välipala/ päiväkahvi	Päivällinen	Ilta-pala
Suorite		0,5	1,2	0,2	0,8	0,3
Hinta	0,3 €	0,65 €	1,56 €	0,26 €	1,04 €	0,39 €
%	7,14	15,48	37,14	6,19	24,76	9,29

Kuljetuskustannusten laskentaa varten tarvittiin kuljetusten jakoperustelaskenta. Laskenta perustuu kuljetusten pysähdyksiin, ei kilometreihin tai kiloihin. Periaatteena on kuljettajan käyttämä aika aterioiden vientiin kohteeseen. Käytännössä kuljettajalta menee keskimäärin sama riippumatta siitä, viekö hän yhden aterian kotiin vai sitten yhden kuljetuslaatikon palvelutaloon. Kuljetukset jaettiin kahteen osaan: arkipäiväkuljetuksiin ja viikonloppukuljetuksiin. Arkipäiväkuljetus kohdistuu kotipalveluaterioille, kouluille ja päiväkodeille. Määräksi tuli auton pysähdysten määrä vuodessa. Kuljetuskustannukset jaettiin tasan kaikkien niiden kesken, joille ruokaa kuljetetaan, ja tätä nimitetään pysähdykseksi. Ateriapalveluja myydään keskimäärin 45 kpl/päivä, viitenä päivänä viikossa. Vuodessa laskettiin olevan 52 viikkoa, joten kokonaismääräksi vuodessa saatiin 117 00 pysähdystä ($45 \cdot 5 \cdot 52 = 117\ 00$). Palvelutalo Kallenkartanoon ruokaa kuljetetaan vuoden jokaisena päivänä, joten sinne kohdistuu muita kohteita kalliimpaa viikonloppukuljetusta. Arkipäiväkuljetuksia/pysähdyksiä on 260 ja viikonloppuna 104. Päivähoidon yksiköitä on 4 kpl. Kesällä päivähoidossa on vähemmän asiakkaita, joten laskennassa oletettiin päiväkotien toimivan 11 kuukautta vuodessa. Kuukaudessa laskettiin olevan 21,5 työpäivää. Päivähoidossa ateriapalvelukuljetusten pysähdyksiä oli 86 kpl kuukaudessa ja 946 kpl vuodessa. Taulukko 14.

TAULUKKO 14. Ruokapalvelukuljetusten pysähdykset

	Arkikuljetukset / vuosi	Viikonloppukuljetukset / vuosi
Kotipalveluateria	11 700	
Palvelutalo Kallenkartano	260	104
Päiväkeskus Lusiina	104	
Päiväkodit 4 kpl	946	
Yhteensä	13 010	

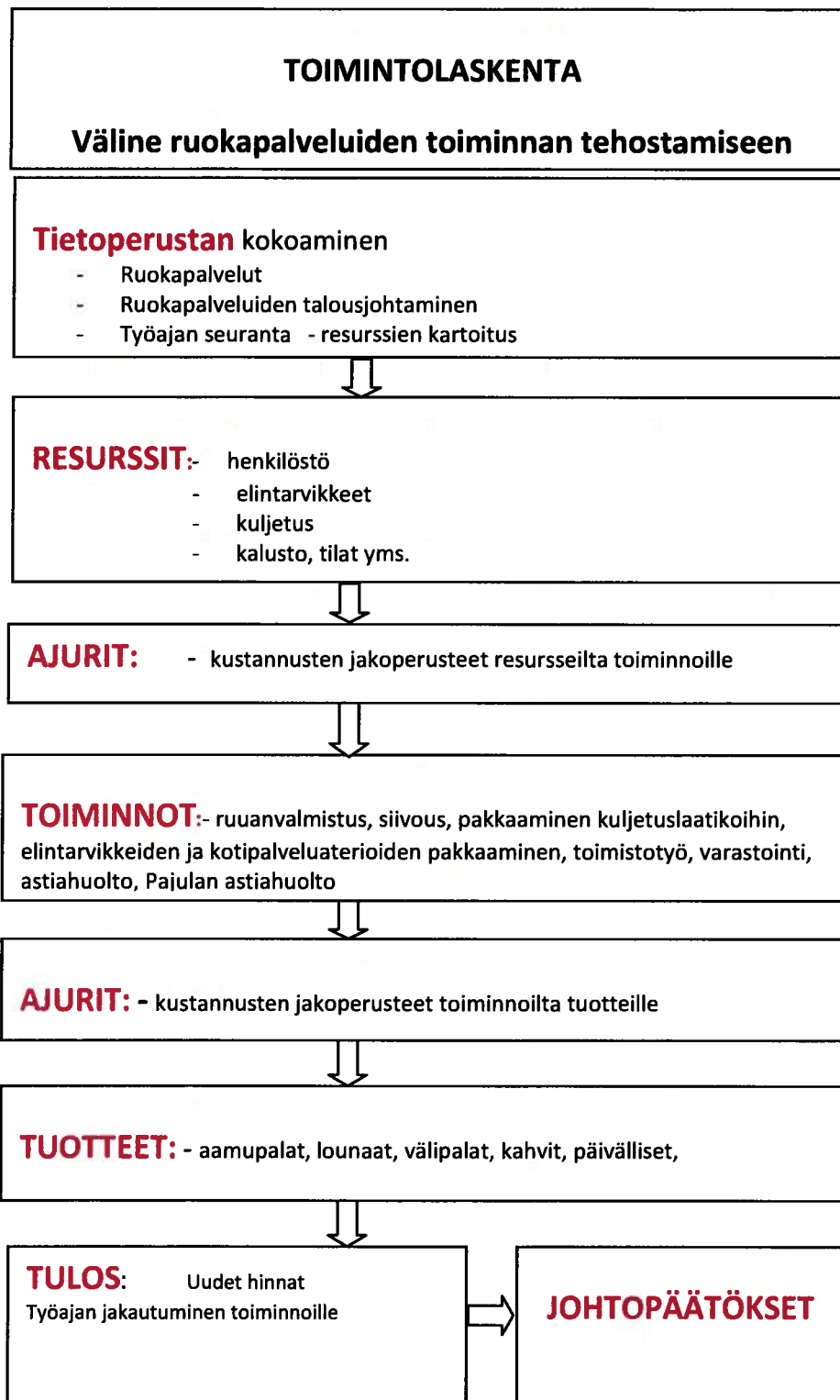
Pajulan ruokapalveluiden käytössä on kolme ateriakuljetusreittiä. Kuljetusreittien kustannukset laskettiin yhteen. Kuljetusreiteillä jaetaan ateriat sivukylän kouluihin. Sievissä on kuusi sivukylän koulua, koulupäivä vuodessa on 190, joten koulujen pysähdysten osuus on 1140 pysähdystä/vuosi. Tämä huomioitiin pysähdyksiä laskettaessa ja lukumäärä vähennettiin Pajulan laskelmaa tehtäessä. Tässä laskelmassa on huomioitu vain Pajulan kuljetuskustannukset.

Astiahuollon kustannusten jako perustu ns. tiskiajurin muodostamiseen. Ajuri perustui työajan seurantaan. Ajurin laskennassa huomioitiin palvelutalojen viikonloppujen astiahuollon tarve. Tiskiajuri on: tiskikerroin * myyntimäärä * palkkakustannuskerroin.

Tässä työssä käytimme valmista toimintolaskentaohjelmaa, johon tiedot syötimme. (Opiferusohjelma Softwave Ohjelmistot Oy). Ohjelma koostuu kolmesta moduulista, kulu-, toiminto- ja kustannusmoduulista. Ohjelma toistaa toimintolaskennan vaiheita. Kulumoduuliin syöteltiin vuoden 2012 talousarvion luvut. Talousarvon arvioidut määrät siirrettiin tarvittavien kertoimien avulla toimintomoduuliin. Toiminnot olivat samat, joita käytettiin työajanseurannassa. Toimintomoduulista kustannukset kohdennettiin edelleen myytävälle tuotteelle eli kustannusmoduuliin. Tietojen syöttäminen tehtiin yhteistyönä, mukana olivat palvelupäällikkö, toimistos sihteeri ja ohjelmas- ta vastaava henkilö. Yhteistyö on tärkeä osa toimintolaskentaa, sillä siinä yhdistyvät käytännön tieto, kirjanpito ja ohjelman hallinta. Tähän työvaiheeseen kului aika paljon aikaa, koska jokainen kulu, toiminto, ajuri ja kohde täytyi puntaroida tarkkaan. Tässä laskennassa käytettiin Opiferustoimintolaskentaohjelmaa. (Softwave Ohjelmistot Oy)

Pelkkä teoria ei anna toimintolaskennasta oikeaa mielikuvaa, vasta sen tekeminen käytännössä avaa siihen uusia ulottuvuuksia. Kuviossa 9 on koottuna tämän työn toimintolaskennan vaiheet.

TOIMINTOLASKENNAN VAIHEET



KUVIO 9. Toimintolaskennan vaiheet

4.2 Uudet hinnat

Merkittävä tulos työssä oli kustannusten kohdentaminen niiden aiheuttamisperiaatteen mukaan. Samalla saatiin ruokapalvelun toimintaa läpinäkyvämmäksi. Tuotokse-
na olivat uudet hinnat. Taulukoissa 15 - 23 ovat vanhat, nykyisin voimassa olevat hin-
nat, jotka on laskettu suoriteperusteisella laskennalla ja vieressä uudet toimintolas-
kennalla saadut hinnat. Muutosprosentti kertoo muutoksen suuruudesta. Miinus-
merkkinen muutos tarkoittaa, että vanhaan hintaan verrattuna uusi hinta on laske-
nut, ja plusmerkkinen muutos vastaavasti kertoo hinnan noususta.

Taulukossa 15 ovat kotipalveluaterioiden hinnat. Aterianvalmistushinta laski hieman,
mutta suuri muutos tuli kuljetuskustannuksiin. Vanhassa hinnassa kuljetuskustan-
nukset oli laskettu suoritelaskennan avulla. Kuljetuskustannus jaettiin koko vuoden
suoritemäärällä ja kerrottiin 1,5:llä, koska kotipalvelun suoritekerroin on 1,5. (Suori-
telaskenta 2009, 29). Uusi kuljetuskustannus perustuu kuljetuksessa tapahtuviin py-
sähdyksiin. Aterioiden kuljettajalta kuluu sama aika, viekö hän yhden ateriakuljetus-
laatikon päiväkotiin tai yksittäisen asiakkaan kotiin. Kuljetuskustannukset muodistu-
vat pysähdyksistä. Pysähdys on kuljetuskustannukset jaettuna tasan kaikkien kulje-
tusreitillä olevien asiakkaiden kesken.

TAULUKKO 15. Kotipalveluaterian hinnat ennen ja jälkeen toimintolaskennan

KOTIPALVELUATERIA	Hinta ennen toi- mintolaskentaa	Hinta toimintolas- kennan jälkeen	Muutos %
Kotipalveluateria	6,70 €	6,63 €	-1 %
Kuljetus / asiakas	0,90 €	8,04 €	793 %

Taulukossa 16 ovat palvelutalo Kallenkartanon aterioiden hinnat. Kallenkartanon
palvelutalossa on yksi ruokasali, johon ateriat toimitetaan. Aterian valmistushinta
laski melkein 40 %. Vanhassa hinnassa kuljetuskustannukset olivat mukana ja uudes-
sa hinnassa kuljetuskustannukset ovat erillään. Vanha kuljetushinta oli n. 0,90 eu-
roa/ateria joka viikonpäivä ja uusi on arkisin 8,04 euroa ja viikonloppuisin 27.10 eu-

roa /pysähdys. Kuljetuskustannus on arkipäivisin aina kiinteä, riippumatta aterioiden määrästä, samoin viikonloppuisin. Mitä useampi ateria palvelutaloon viedään, sen edullisempi kuljetuskustannus on ateriaa kohden. Palvelutalo Kallenkartano on ainoa toimipiste, mihin aterioita viedään viikonloppuisin, siitä syystä kuljetuskustannus on erisuuruinen kuin arkipäivisin. Osa Kallenkartanon palvelutalon asukkaista aterioi kotona ja heille pakataan ateria yksittäin. Hoitohenkilökunta kuljettaa ruuan palvelutalon sisällä, joten niihin ei kohdistu erillistä kuljetuskustannusta.

TAULUKKO 16. Palvelutalo Kallenkartanon hinnat ennen ja jälkeen toimintolaskennan

PALVELUTALO KALLENKARTANO	Hinta ennen toimintolaskentaa	Hinta toimintolaskennan jälkeen	Muutos %
Lounas yhteisessä ruokasalissa	5,60 €	3,42 €	-39 %
Lounas yksittäispakattu	6,70 €	6,63 €	-1 %
Arkikuljetuspysähdys	n. 0,90€/ateria	8,04 €	
Viikonloppukuljetuspysähdys	n. 0,90€/ateria	27,10 €	

Päiväkeskus Lusiinaan viedään aterioita kaksi kertaa viikossa ja vain lounaita. Lounaan valmistushinta laski n. 40 %, kun kuljetuskustannukset huomioitiin erikseen. Vanha ateriahinta oli laskettu samalla tavalla kuin Kallonkartanon hinta. Taulukossa 17. on Lusiinan lounaan ja kuljetuksen hinta.

TAULUKKO 17. Päiväkeskus Lusiinan hinnat ennen ja jälkeen toimintolaskennan

PÄIVÄKESKUS LUSIINA	Hinta ennen toimintolaskentaa	Hinta toimintolaskennan jälkeen	Muutos %
Lounas	5,60 €	3,42 €	-38,93 %
Kuljetus pysähdys		8,04 €	

Toimintakeskus Pajapihlajaan ostetaan Pajulan keskuskeittiöltä vain lounas. Taulukossa 18 ovat hinnat ennen toimintolaskentaa ja hinnat toimintolaskennanjälkeen. Hinta on laskenut n. 24 %. Työajan seurannan avulla kustannukset ovat kohdentuneet oikein ja muiden yksiköiden kustannukset ovat karsiutuneet pois. Kuljetuskustannuksia ei ole ollenkaan, koska Pajapihlajan asiakkaat noutavat ateriat itse. Se on heidän omaa työtoimintaansa.

TAULUKKO 18. Toimintakeskus Pajapihlajan hinnat ennen ja jälkeen toimintolaskennan

TOIMINTAKESKUS PAJAPIHLAJA	Hinta ennen toimintolaskentaa	Hinta toimintolaskennan jälkeen	Muutos %
Lounas	5,05 €	3,83 €	-24 %

Ryhmäkoti Kuusela on palvelutalo, jossa asiakkaat asuvat ympäri vuoden ja täten tarvitsevat päivän kaikki ateriat. Taulukossa 19 ovat aterioiden hinnat ennen ja jälkeen toimintolaskennan. Kokonaisuudessa hinnat laskivat n. 15 %. Kuuselaan ei ole kuljetusta asukkaat ja henkilökunta tekevät osan astiahuollosta itse. Ainoastaan kuljetuslaatikot ja -astiat pestään Pajulan keittiöllä.

TAULUKKO 19. Ryhmäkoti Kuuselan hinnat ennen ja jälkeen toimintolaskennan

RYHMÄKOTI KUU- SELA	Hinta ennen toimintolaskentaa	Hinta toimintolaskennan jälkeen	Muutos %
Aamupala	2,15 €	1,15 €	-47 %
Lounas	5,05 €	3,83 €	-24 %
Päiväkahvi	1 €	1,12 €	12 %
Päivällinen	4,25 €	3,95 €	-7 %
Iltapala	1,1 €	1,44 €	31 %
Ateriapäivä yhteensä	13,55 €	11,49 €	-15 %

Taulukossa 20. ovat palvelutalo Koivulan hinnat. Koivula on kokopäivähoidon palvelutalo, asukkaat tarvitsevat päivän kaikki ateriat. Koivulaan aterioita ei kuljeteta ja hoitohenkilökunta huolehtii astiahuollon osittain itse. Toimintolaskennalla saatu koko päivän ateriahinta laski n. 10 %.

TAULUKKO 20. Palvelutalo Koivulan hinnat ennen ja jälkeen toimintolaskennan

PALVELUTALO KOIVULA	Hinta ennen toimintolaskentaa	Hinta toimintolaskennan jälkeen	Muutos %
Aamupala	2,13 €	1,15 €	-46 %
Lounas	4,25 €	3,83 €	-10 %
Päiväkahvi	0,85 €	1,12 €	32 %
Päivällinen	4,25 €	3,95 €	-7 %
Iltapala	1,28 €	1,44 €	13 %
Ateriapäivä yhteensä	12,76 €	11,49 €	-10 %

Palvelutalo Kotirinne toimii vuoden jokaisena päivän ja asukkaat tarvitsevat päivän kaikki ateriat. Hoitohenkilökunta kuljettaa ateriat sekä huolehtii osittain astiahuollosta. Taulukossa 21 näkyy, miten koko päivän hinta on laskenut n. 19 %.

TAULUKKO 21. Palvelutalo Kotirinteen hinnat ennen ja jälkeen toimintolaskennan

PALVELUTALO KOTIRINNE	Hinta ennen toimintolaskentaa	Hinta toimintolaskennan jälkeen	Muutos %
Aamupala	2,13 €	1,15 €	-46 %
Lounas	4,25 €	3,83 €	-10 %
Päiväkahvi	0,85 €	1,12 €	32 %
Päivällinen	4,25 €	2,83 €	-33 %
Iltapala	1,28 €	1,44 €	13 %
Ateriapäivä yhteensä	12,76 €	10,37 €	-19 %

Palvelutalo Pajula koostuu kolmesta eri osastosta. Heille kaikki ateriat laitetaan tarjolle joko linjastoon tai kuljetuskärryille valmiiksi. Kaikki astiahuolto tehdään Pajulan keittiöllä. Koko päivän hinta on noussut uuden laskennan myötä n. 1,5 %. Taulukossa 22 ovat palvelutalon eri aterioiden hinnat ennen ja jälkeen toimintolaskennan.

TAULUKKO 22. Palvelutalo Pajulan hinnat ennen ja jälkeen toimintolaskennan

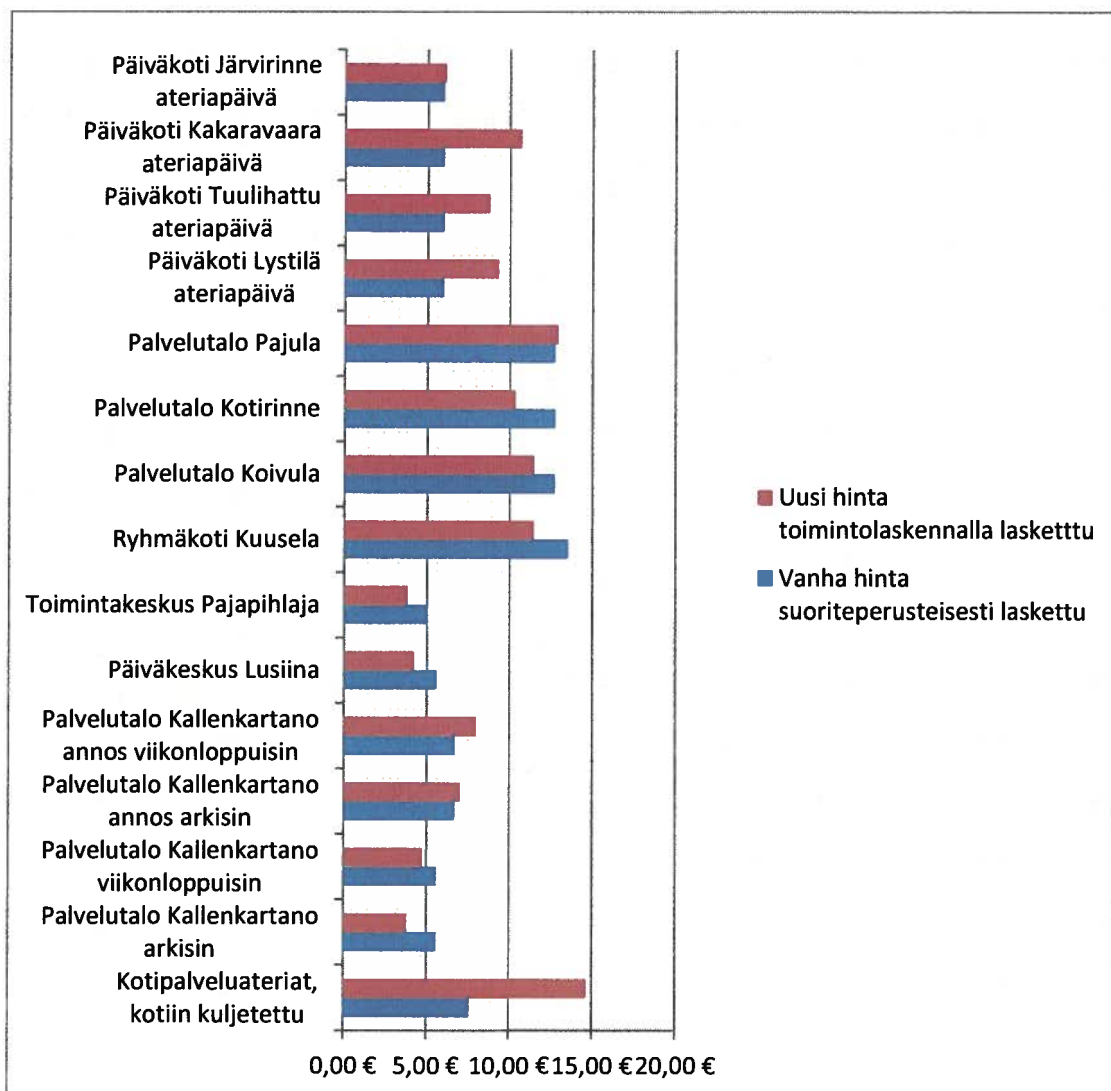
PALVELUTALO PA- JULA	Hinta ennen toimintolaskentaa	Hinta toimintolaskennan jälkeen	Muutos %
Aamupala	2,13 €	2,24 €	14 %
Lounas	4,25 €	34,61 €	8 %
Päiväkahvi	0,85 €	1,12 €	32 %
Päivällinen	4,25 €	3,36 €	-21 %
Iltapala	1,28 €	1,44 €	13 %
Ateriapäivä yhteensä	12,76 €	12,95 €	2 %

Päivähoidon hinnat ovat taulukossa 23. Hinnat ennen toimintolaskentaa sisälsivät sekä päiväkodin keittiöllä työskentelevän ravitsemustyöntekijän palkkakustannuksia että kuljetuskustannuksia. Toimintolaskennan avulla työntekijöiden palkat on kohdennettu työajan käytön suhteen suoraan kustannuspaikalle. Kustannus on selkeästi työntekijän käyttämän työajan kustannus kokonaisuudessaan. Päiväkoti Kakaravaarassa ravitsemistyöntekijä tekee ainoastaan ruokapalvelun työtä, kun taas päiväkotit Lystilässä ja päiväkotit Tuulihatussa työntekijä tekee osittain myös siivoustyötä. Yhdistelmätyössä työ on mahdollista limittää keskenään ja näin vältetään turhalta odotusajalta. Tämä näkyy myös palkkakustannuksissa. Ruokapalvelun kokonaiskustannukseen vaikuttaa luonnollisesti, kuinka paljon aterioita yksikössä syödään, isompi yksikkö on edullisempi. Aterioiden hinnat ovat selkeästi laskeneet, kun niissä on vain keskuskeittiön kustannukset. Ryhmäperhepäiväkodin ateriakustannuksiin ei tule palkkakustannuksia ruokapalvelulle, sillä ryhmäperhepäivähoidossa ruokien esillepääntö, tarjoilu ja astiahuolto ovat osa hoitohenkilökunnan työtä. Kuljetuskustannus tulee pysähdysten eli toimintapäivien mukaan, yksi pysähdys /toimintapäivä.

TAULUKKO 23. Päiväkotien hinnat ennen ja jälkeen toimintolaskennan

LYSTILÄN PÄIVÄKOTI	Hinta ennen toimintolaskentaa	Hinta toimintolaskennan jälkeen	Muutos %
Jakelukeittiön palkkakustannus		2428,23 €	
Aamupala	1,50 €	1,15 €	-23 %
Lounas	3,00 €	3,42 €	14 %
Välipala	1,50 €	0,95 €	-37 %
Kuljetus / pysähdys		8,04 €	
TUULIHATUN PÄIVÄKOTI			
Jakelukeittiön palkkakustannus		2622,99 €	
Aamupala	1,50 €	1,15 €	-23 %
Lounas	3,00 €	3,42 €	14 %
Välipala	1,50 €	0,95 €	-37 %
Kuljetus / pysähdys		8,04 €	
KAKARA VAARAN PÄIVÄKOTI			
Jakelukeittiön palkkakustannus		3394,82 €	
Aamupala	1,50 €	1,15 €	-23 %
Lounas	3,00 €	3,42 €	14 %
Välipala	1,50 €	0,95 €	-37 %
Kuljetus / pysähdys		8,04 €	
JÄRVIRINTEEN RYHMÄPERHE PÄIVÄKOTI			
Jakelukeittiön palkkakustannus			
Aamupala	1,50 €	1,15 €	-23 %
Lounas	3,00 €	3,42 €	14 %
Välipala	1,50 €	0,95 €	-37 %
Kuljetus / pysähdys		8,04 €	

Hintoja on vaikea verrata vanhoihin, koska kustannusten laskutapa on muuttunut. Olen koonnut kuvioon 10 aterioiden vanhat hinnat suoriteperusteisesti laskettuna ja uudet hinnat toimintolaskennalla laskettuna. Vertailussa olen olettanut, että päivähoiton paikat ovat täynnä. Lisäksi olen olettanut, että kaikissa yksiköissä kaikki asiakkaat syövät päivän kaikki ateriat.



KUVIO 10. Aterioiden hinnat suoriteperusteisesti laskettuna ja toimintolaskennalla laskettuna

4.3 Työaikojen kohdentuminen toiminnoille

Opinnäytetyön tuloksena saatiin tieto siitä, miten työaika jakautuu eri toiminnoille viikon aikana. Taulukossa 24 toimintojen osuus koko työajasta näkyy prosenttiosuuk-
sina, viikkotyötunteina ja yhden työntekijän päivässä käyttämänä työaikana.

TAULUKKO 24. Toimintojen osuus kokonaistyöajasta prosentteina

Toiminto	% osuus kokonais- työajasta	Keittiön viikkotyö- aika	Yhden työntekijän päivätyöaika
Ruuanvalmistus	48 %	106 h	3 h 40 min
Siivous	13 %	29 h	1 h
Astiahuolto	12 %	27 h	55 min
Pakkaaminen koti- palveluateriat	10 %	22 h	45 min
Astiahuolto Pajula	8 %	18 h	35 min
Toimistotyö	4 %	9 h	20 min
Elintarvikkeiden jakaminen	3 %	7 h	14 min
Pakkaaminen kul- jetuslaatikoihin	1 %	2 h	5
Varastointi	1 %	2 h	5
Yhteensä	100 %	222 h / viikko	7 h 39 min / päivä

Koko päivän työajasta eniten aikaa kuluu ruuanvalmistukseen, n. puolet työajasta. Kaikkeen siivoukseen päivittäisestä työajasta kuluu 13 %. Astiahuoltoon työaikaa ku-
luu 20 %. Se koostuu kaikkeen kohdistuvasta astiahuollosta ja palvelutaloon as-
tiahuolto tarpeesta. Yksittäisten kotipalveluaterioiden pakkaamiseen työaikaa kuluu
n. 10 %, ja tämä näkyy aterioiden korkeissa hinnoissa. Toimistotyöhön aikaa päivisin
menee 4 %. Elintarvikkeiden jakamiseen ja pakkaamiseen päivittäisestä työajasta
kuluu 4 %. Varastointiin, joka sisältää kuormien purkutyön, koko työajasta kuluu ai-
noastaan 1 %. Keittiön viikkotyöaika on n. 222 tuntia tunneiksi laskettuna. Arkisin
töissä on viisi työntekijää ja viikonloppuisin 2 työntekijää, sekä lauantaina että sun-
nuntaina. Yhden ruokapalvelutyöntekijän viikkotyöaika on 38 h 15 minuuttia ja päivä-
työaika 7 h 39 minuuttia.

5 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoite oli kehittää Sievin kunnan ruokapalvelun laskentaa, hinnoittelua ja työajan käyttöä. Toiminnalle haluttiin saada läpinäkyvyyttä ja samalla luotettava hinnoittelumenetelmä. Toivoin, että saisin toimintolaskennasta itselleni käytännön työvälineen jatkuvaan työkäyttöön.

Kunnallisia ruokapalveluja ei useinkaan mielletä palveluliiketoiminnaksi. Kunnallisessa ruokapalvelussa liiketoiminta-ajatus on vieras. Kuntien nykyinen taloudellinen tilanne antaa tilaa palveluliiketoiminnalle. Verovaroin kustannetun toiminnan pitäisi olla taloudellisesti järkevää. Toiminnan ei tarvitse tuottaa voittoa, mutta sen tulisi olla kannattavaa. Toimintolaskentaa on tehty monelle alalle, mutta ei kovinkaan paljon ruokapalveluihin. Selkeää yhtenäistä mallia ei ollut eikä voi tehdä, koska jokainen projekti ja kohde ovat erilaisia. Toiminnot ovat erilaisia eri kunnissa. Niitä ei voi kopioida, vaan ne ovat yrityskohtaisia. Jokaisen pitää tehdä itse omat mallit, toiminnot ja käytännöt. Periaate on kuitenkin sama. Åback (2011, 83–84) kirjoittaa, että ruokapalvelun pitää kuitenkin itse olla selvillä kustannusten muodostumisesta ja siitä, miten niihin voidaan omaa toimintaa muuttamalla vaikuttaa. Sen jälkeen toimintaa voidaan kehittää laadullisesti, toiminnallisesti ja palvelullisesti.

Talousarvio ohjaa ruokapalveluiden toimintaa. Se on keittiön toimintasuunnitelma. Ruokapalveluiden suurimmat menoerät ovat palkkakustannukset, elintarvikekustannukset ja kuljetuskustannukset. Kunnan sisäisessä toiminnassa muutoksiin reagoiminen on hidasta ja kankeaa. Tuotettujen palveluiden määrä arvioidaan koko vuodeksi, ja sen perusteella tehdään talousarvioon määrärahanarvioinnit. Näin toiminta on taattu koko vuodeksi kerrallaan. Ongelma on se, ettei tilaaja usein sitoudu ostamaansa määrään ja riski muuttuvasta määrästä jää tuottajalle. Ruokapalvelu arvioi itse ostajan mahdollisen määrän. Tilattujen määrien muuttuessa riski on ruokapalvelulla. Malli, jossa vuoden lopussa liirataan eli tasataan voitto tai tappio, ei ole hyvä, koska silloin ruokapalveluiden tuottajan ei todellisesti tarvitse olla huolissaan menoista. Toiminnan tehokkuus kärsii, toiminnassa ei ole mitään riskiä. Kunnan kokonaiskustannukset saattavat jopa nousta. Tilaajan pitäisi itse pystyä määrittämään

ostamansa määrät ja sitoutua niihin, jotta kustannukset pysyvät kurissa. Tilaaja tarvitsisi hankintaosaamista. Toimintolaskennalla saadaan luotettavat hinnat, mikäli määrät ovat oikeat. Määrien muuttuessa kustannusten kohdentuminen muuttuu samalla ja hinnat eivät pidä paikkaansa.

Tässä työssä hinnat laskettiin toimintolaskentaperusteisen hinnoittelun mukaan. Menetelmä on työläs, mutta mielestäni toimiva, koska siinä saadaan samalla hyvää tietoa koko ruokapalvelun toiminnasta. Mikäli talousarvioon on huomioitu kaikki kustannukset oikeasti, niin silloin ne kohdentuvat tuotteistamisen kautta aterioiden hintoihin. Ruokapalvelun resurssit ovat arvokkaita ja se, mihin niitä käytetään vaikuttaa hintoihin. Asiakas ja ruokapalvelu voivat yhdessä miettiä, mitä ruokapalveluja on järkevä tehdä alusta asti itse, ja mitä voisi hankkia ulkopuoliselta toimijalta. Hintojen saamisen lähtökohta on tarkka toimintojen ja kustannusten selvittäminen. Toimintolaskenta mahdollistaa tarkkojen hintojen saannin, siinä määritellään tuotteen tarkka sisältö, käyttötarkoitus ja laatu. Lisäarvoa tulee myös siitä, että voidaan miettiä, käytetäänkö resursseja oikein tai tuleeko niiden vajaakäytöstä lisäkustannuksia toisille asiakkaille. Toimintolaskennan hyöty on juuri siinä, että auttaa suunnittelussa ja avaa eri palvelukokonaisuuksien eroja (Tyni, Myllyntaus, Rajala & Suorto 2009, 161.) Esim. päivähoiton ruokapalveluiden hintoja / kannattavuutta voidaan miettiä kesäaikana. Jaetaanko kustannukset keskiarvolle tai oikealle arvolle? Kun normaalisti syödään n. 500 ateriaa / kk ja kesällä n. 200 ateriaa / kk, palkkakustannukset pysyvät kokoajan samoina. Onko resursseilla vajaakäyttöä ja ovatko hinnat oikein?

Ruokapalvelutapahtuma on kokonaisuus, johon osallistuu sekä asiakas että ruokapalvelun koko toimintaketju työntekijöineen. Asiakkaan tarve ja odotukset ovat osa onnistunutta ateriakokonaisuutta, ateriapalvelutapahtumaa. Ruokapalvelujen ytimessä keittiössä ei useinkaan enää muisteta, että asiakas on osa ruokapalvelutapahtumaa. Henkilökunta keskittyy omaan ydintehtäväänsä ja palveluketju saattaa unohtua, vaikka ruokapalvelusanassakin on jo palvelu mukana. Asiakaspalvelun ja palautteen avulla prosesseja voidaan kehittää ja avointa vuoropuhelua pitää yllä. Ruokapalvelun pitäisi tulevaisuudessa pystyä kehittymään asiakkaan kanssa yhdessä partnerisuhteeseen, jossa molempien jopa hiljainen tieto otetaan käyttöön (Hyötyläinen & Nuuti-

nen 2010, 57.) Kaiken kaikkiaan kunnallisilla ruokapalveluilla on ollut hyvä tilanne, sillä usein heillä on olemassa vakioasiakkaat. Tämä aiheuttaa sen, ettei toiminnasta ja tuloksesta tarvitse välttämättä olla aidosti kiinnostunut. Tämä tilanne ei kannusta tekemään parasta, vaan oman työnpaikan ja toiminnan kuvitellaan olevan ikuisesti turvattu. Toiminnassa ei ole aitoa kilpailutilannetta asiakkaista. Tilanne johtaa helposti palvelun heikkenemiseen.

Kunnallisella ruokapalvelulla on paljon erilaisia asiakkaita ja heillä on hyvin erilaiset tarpeet. Toimintaa ohjaavat monet lait ja säännökset. Taustalla on useita ravitsemussuosituksia, ja ohjeita. Tulevaisuudessa kunnallinen ruokapalvelu on monien uusien haasteiden edessä. Kuntien tiukka taloustilanne näkyy väistämättä myös ruokapalveluissa. Työntekijöiden ikä on korkea, kunnallinen ruokapalvelu ei ole kovin trendikäs nuorten silmissä. Ruokapalvelussa näkyy voimakkaasti elintarvikkeiden kallistuminen, niiden hankinta ja saannin turvaaminen. Ruoanpalveluiden keskittäminen ja uusien ruuanvalmistusmenetelmien käyttöön otto, palvelun laadun silti kärsimättä aiheuttaa paljon työtä. Koko palveluketjun pitää panostaa yrittäjämäiseen osaamiseen. Tarvi- taan paljon sekä toiminnallisia että ajatuksellisia muutoksia, jotta haasteisiin pystytään vastaamaan.

Ruokapalvelu on ruokatuotantoprosessi, onnistuakseen palvelussa on prosessin kaikkien osien onnistuttava. Prosessissa on paljon osia. Keittiöillä on meneillään työvuo- rojen aikana useita eri prosesseja yhtä aika ja limittäin. Niiden lopputuotoksena syn- tyy myytäviä aterioita ja niistä muodostuvia palvelutapahtumia. (Taskinen 2007, 51.) Tässä työssä toimintolaskennan avulla keskityttiin lähinnä kahteen keskeisimpään prosessin vaiheeseen: ruokatuotannon toteutukseen suunniteluun ja ruokatuotan- non toteutus-, valmistus- ja jakeluvaiheisiin. Tässä työssä ruuanvalmistukseen kului n. 50 % keittiössä käytetystä työajasta. Työaika on yksi ruokapalvelun tärkeimmistä re- sursseista.

Kunnallisessa ruokapalvelussa yksi liiketoiminnan haastavin kulmakivi on hankinnat. Hankintojen takana on hankintalaki. Ruokapalveluissa kuulutaan usein hankintaren- kaaseen. Hankintarenkaassa on mukana useampi kunta tai ruokapalveluyksikkö. Kil- pailutettaessa elintarvikehankintoja muiden kriteerin, kuin hinnan käyttö on vaikeaa.

Hankinta on usein niin vaikeaa, että helpoin tie on ”halvin hinta”. Koko ruokapalvelun toiminnan olisi lähdettävä jo ruokalistasuunnitteluvaiheessa toimimaan suositusten ja ohjeiden mukaan, ja hankinnat olisivat osa sitä toimintaa. Ruokapalvelukuljetukset ovat ruokapalveluiden yksi suurimpia menoeriä. Usein esim. kotipalveluaterioiden kohdalla niiden ostaminen / kilpailuttaminen on haasteellista, sillä kuljetus ei ole pelkkä aterian kuljetus. Ruokapalveluita tilaavan yksikön pitäisi pystyä arvioimaan kuljetuskustannuksen kokonaisvaikutus hänelle ja kotona asuvalle aterian saajalle. Onko kuljetus vain ruuan vienti vai onko se myös yksi palvelukäynti asiakkaan luona? Ruokapalvelun tehtävä se ei ole. Kunnallisessa ruokapalvelussa ei ole juurikaan käytetty työvoimana vuokrahenkilöstöä. Uskon sen tarpeen kuitenkin lisääntyvän tulevaisuudessa, sillä jo nyt on havaittavissa vaikeuksia työvoiman saannin suhteen.

Ruokapalveluiden tärkeä resurssi ovat elintarvikemäärärahat ja sen myötä ruokapalveluissa käytetyt elintarvikkeet. Elintarvikekilpailutuksissa on tärkeää huomioida ravitsemussuositukset. Tänä päivänä ruokapalveluilta vaaditaan paljon, Asiakkaat haluavat kiinnittää huomiota energiasisältöihin, rasvojen laatuun, hiilihydraatteihin ja jopa terveysvaikutteisiin elintarvikkeisiin. He haluavat ravitsemuksellisesti oikeaoppisia ja maittavia aterioita, he arvostavat eettisyyttä ja vastuullisuutta. Koko ruokapalveluketjussa arvostetaan luotettavuutta. Yksi merkittävä asia on ruokapalveluiden terveyttä edistävät ruokapalvelut. Asiakkaille luvattujen aterioiden sisältöjen tulee pitää paikkansa. Arvostetaan läpinäkyvyyttä ja esim. elintarvikkeiden alkuperä halutaan tietää. Puhdasta ja lähellä tuotettua ruokaa arvostetaan. Toimintolaskennan avulla elintarvikemäärärahojen kohdentuminen voidaan osoittaa. Ruokapalvelun luotettavuudella on tärkeä merkitys asiakkaalle. Ruokapalvelun laatu muodostuu kaikkien osapuolten hallinnasta.

Tämän työn tavoitteena on toimintolaskennan avulla kehittää ruokapalvelun laskentaa, hinnoittelua ja työajan käyttöä. Tavoite on saada läpinäkyvyyttä toiminnalle. Hinnoittelun perustana talousarvio ei ole muuttunut. Se miten kustannukset kohdennettiin toimintolaskennan avulla toiminnoille, muutti tulosta. Åback (2011, 86) toteaa, että toimintalaskennan avulla voidaan kustannuksia selvittää tarkemmin kuin suoriteperusteisessa laskentatavassa. Kun laskentaa toistetaan, laskenta tarkentuu.

Toimintalaskennan tuloksena saatiin uudet hinnat ruokapalvelun myytävälle aterioille. Toiminta saatiin läpinäkyvämmäksi ja avoimemmaksi, kun saatiin selville toimintojen avulla mihin työaika ruokapalvelussa kulu. Työaika kohdentamalla eri tavoin voitiin kustannuksiin vaikuttaa suuresti.

Ennen kuin aloittaa ateriapalveluiden tuotteistamisprosessin, olisi hyvä pitää muutamana palaveri palveluita ostavan yhteistyökumppanin kanssa (Ahola 2008, 91.) Kannattaisi sopia yhteiset pelisäännöt: mitä palveluja ostetaan, millaiset palveluiden sisällöt ovat ja kuinka paljon ostetaan. Asiakkaan tarpeen selvittäminen on tärkein osa palvelun onnistumisen kannalta. Aina asiakas ei itsekkään tiedä mitä hän haluaa esim. ravitsemuksellisesti palveluilta. Asiakaan tulee tietää mitä hän haluaa ostaa ja kuinka paljon. Ydinpalvelun löytyminen on palvelun tuottajan toiminnan sydän. Sen ympärille koko muu toiminta on helpompi yhdistää.

Asiakkaan kanssa on hyvä keskustella etukäteen sellaisista kustannuksista, jotka kohdentuvat suoraan toiminnolle ja jotka eivät ole keittiön omaa toimintaa. Sellainen kustannus on esim. aterioiden kuljetuskustannukset. Aikaisemmin kuljetuskustannus oli osana aterian hintaa ja sitä ei oikein edes huomattu. Kun kuljetus on huomioitu erikseen, se mielletään kalliimmaksi kuin aikaisemmin. Kuljetuskustannus oli jaettu kaikilla niillä ateriasuoritteilla, jotka vaativat kuljetuksen. Kuljetuskustannus oli sitä suurempi, mitä enemmän aterioita kohteeseen vietiin. Esim. 50-paikkaisen päiväkodin kuljetuskustannus oli n. 30 € päivässä ja toimintolaskennan avulla se on nyt 8,05 € päivässä. Kotipalveluaterian kuljetuskustannus oli vain 0,90 € / asiakas ja nyt se on 8,05 €/asiakas. Kuljettajalta saattaa kuitenkin kulu vanhuksen kotona helposti kolminkertainen aika verrattuna päiväkodissa käytettyyn aikaan.

Hämmennystä aiheuttavat palvelukeittiöiden työntekijöiden palkkakustannukset. Kun palkkakustannus on kohdennettu suoraan sinne, missä työntekijä on töissä, se kohdentuu vain palvelua tarvitsevaan yksikköön. Esim. päivähoidon eri yksiköissä ateriahinnat ovat samat, kuljetushinta sama, mutta palvelukeittiön kustannus vaihtelee sen mukaan, kuinka paljon keittiötyöntekijällä on yksikössä työaika. Työntekijän työaika lasketaan päiväkodin lapsipaikkojen ja työntekijöiden mukaan. Käytännössä

päiväkoti ei aina ole täysi, mutta työntekijän palkkakustannuksiin se ei vaikuta. Palkka on sama, oli hoidossa 10 tai 20 lasta.

Tässä työssä keittiön työntekijät aloittivat työajanseurannan ja samalla kartoitettiin resurssit joita oli käytettävissä. Työajan seurantaan kannatta uhrata aikaa ja opastusta, silloin tulos on helppo saada selville. Työaika seurattiin osana tehtävää työvuoroa. Työntekijät tottuivat hyvin nopeasti kirjaamaan omat työnsä ylös ja miettimään sen, mihin ateriaan työaika kului. Työvuorot ovat luontaisesti sellaisia, ettei turhia työstä toiseen siirtymisiä ollut. Lomittain tehtävät työt olivat haasteellisimmat kirjata ylös.

Tässä työssä tuotteistaminen ja toimintolaskenta aloitettiin keittiössä työajanseurannalla ja samalla kartoitettiin käytettävissä olevat resurssit. Toimintoja mietittiin yhdessä työntekijöiden kanssa ja varsinkin sitä, mihin aterioihin työaika ja toiminta kohdistuvat työpäivän aikana. Työntekijöille oli tärkeä tehdä selväksi, miksi työajanseuranta tehtiin ja mitä hyötyä siitä oli heille. Toimintojen valinta oli erittäin tärkeä, niitä kannattaa miettiä yhdessä koko henkilökunnan kanssa. Oli järkevää valita enemmän liikaa toimintoja kun liian vähän. Työajanseurannan jälkeen toimintoja voitiin yhdistää, mutta niiden sisällön erittely oli hankalaa ja miltei mahdotonta. Esim. astiahuollon kohdalla mietittiin, onko vain yksi astiahuolto, joka kohdentuu kaikkeen tasaisesti, onko syytä erottaa eri aterioiden astiahuoltoja ja onko seurannalla vaikutuksia lopputulokseen. Tässä työssä työntekijät merkitsivät ylös esim. taukonsa, mutta se ei olisi ollut tarpeen, koska se on heidän omaa aikaansa. Työajan seuranta tehtiin vain yksi viikko, mikä ei ole kuitenkaan ehkä riittävä.

Työajanseurannan kokoaminen oli hidas ja työläs vaihe. Vapaasti täytetty lomake oli hidas purkaa, mutta siitä saatu tulos oli mielestäni aito. Vaikka työajan seurantaan opastettiin, näkyi jokaisessa lomakkeessa työntekijän oma persoonallisuus ja tapa täyttää seuranta. Tämä oli hyvä, sillä sitä kautta toimintoihin tuli keskiarvo esim. tarkkuuden suhteen. Kun kokoaminen saatiin loppuun, muutamia toimintoja yhdistettiin. Esim. keittiön kaksi eri siivoustoimintoa yhdistettiin, koska toiminnot kohdistuvat aterioihin tasapuolisesti. Kokoamisen jälkeen oli jo nähtävissä, mihin työaika

keittiöllä kului. Työaika ja palkkarahat olivat yksi suurin ruokapalvelun resurssi ja voimavara, niiden käytön kohdentuminen antoi suunnan hintojen muodostumiselle.

Ateriamäärien arviointi koko tulevalle vuodelle on haastavaa. Palvelutalojen ateriamäärät voidaan arvioida tarkasti, koska paikat ovat lähes aina täynnä. Haaste tulee kotipalveluaterioiden määrästä ja päivähoidon ateriamääristä. Päiväkodeissa on tietty paikkamäärä, mutta ne eivät kuitenkaan ole aina käytössä. Lapsi saattaa jäädä kotiin, vaikka hoitopaikka olisi varattu. Määrät vaikuttavat kuitenkin oleellisesti hintojen muodostumiseen. On selvää, ettei määriä voida antaa koskaan sataprosenttisesti, mutta mahdollisimman tarkka arvio mahdollistaa mahdollisimman oikeat ateriahinnat. Mielestäni tilanne ei ole aito, jos ruokapalvelu itse määrittelee asiakkaansa palvelutarpeen eli aterioiden määrät.

Toimintolaskentaa oli aluksi vaikea ymmärtää, mutta kun teki sen käytännössä, se avautui helpommin ymmärrettäväksi. Yksi työn vaikeimmista vaiheista oli kertoimien eli ajureiden määrittäminen ja niiden käytön ymmärtäminen. Palkkakertoimen käyttö oli välttämätöntä, sillä muuten kalliimpi viikonlopputyön osuus jäi huomioimatta. Ruuanvalmistuskerroin oli juuri se, missä oikeiden ateriamäärien tietäminen korostui. Väärät määrät johtavat hintojen kohdentumisen toisille aterioille. Ateriamääriä muuttamalla, voidaan helposti kokeilla, mikä vaikutus tuotannon ateriamäärien muuttamisella on hintoihin.

Tässä työssä elintarvikekerroin ei mielestäni ollut aivan oikein määritelty. Määritelmän pohjaksi otettiin suoritelaskenta. Olisi järkevää laskea oikea elintarvikkeiden hinnan muodostuminen aterialle kohden. Uskon, että tässä työssä lounaan hinta jäi hieman todellista kustannusta edullisemmaksi. Hyvä ratkaisu on käyttää valmiita ravintolaskentaohjelmia. Vakioitujen ruokaohjeiden annoshinnoista voidaan laskea keskiarvo aterioiden elintarvikekustannuksista. Kun toimintolaskenta tarkistetaan vuosittain uuden talousarvion tekemisen yhteydessä, niin elintarvikekustannukset pitää ottaa ravintolaskelmaohjelmasta. Ruokapalveluiden pitäisi käyttää ravintolaskentaohjelmia, joihin on syötetty kunkin hankintakauden hinnat, silloin aterioiden elintarvikekustannukset tulisivat täsmälleen oikein.

Kuljetuskertoimen laskeminen oli mielenkiintoista. Tässä työssä kuljetukset on laskettu pysähdysmäärien mukaan. Asiaa mietittiin tosi paljon. Tähän laskentatapaan päädyttiin kuitenkin, koska se kohdisti kustannukset tasapuolisesti asiakkaille. Toinen tapa kohdistaa kuljetuskustannukset olisi ollut kohdentaa ne kilometrien mukaan. Silloin keittiöstä kauimmaisena oleva asiakas olisi maksanut kuljetuksesta enemmän kuin lähellä asuva. Ajallisesti aterian vienti kestää yhtä kauan riippumatta siitä, viekö se sivukylällä asuvan vanhuksen kotiin tai sitten päivähoiton yksikköön. Kuljetuskustannuksia voisi hinnoitella kilometriperusteisesti tai sitten kuutioiden mukaan. Laskennassa olisi kuitenkin huomioitava kuntalaisten tasavertaisuus asuinpaikasta riippumatta.

Valmiin toimintolaskentaohjelman käyttö oli järkevää. Tarkan pohjatyön jälkeen itse ohjelmaan syöttö vei suhteessa vähän aikaa. Ohjelman ymmärtäminen avautui toimintolaskennan periaatteen pohjalta (Ahola 2008, 29.) Työn tässä vaiheessa eri tahojen yhteistyön merkitys korostui. Ohjelman käyttäjällä oli tekniseen osaamiseen tarvittava tietämys, kirjanpitäjällä oma asiantuntijuus ja lisäksi tarvittiin käytännön työn tietämystä. Toimintolaskenta ja tuotteistaminen olivat hyvin käytännönläheinen laskentamalli. Parin päivän yhdessä työskentelyn jälkeen ruokapalvelulla oli käytössä uudet hinnat.

5.1 Tulosten arviointi

Tämän työn tekeminen oli sovittu yhdessä asiakkaan Peruspalvelukuntayhtymä Kallion kanssa. Kuitenkin toimintolaskennalla saadut uudet hinnat aiheuttavat hämmennystä asiakkaissa. Osa asiakkaista on tosi tyytyväisiä, osa jopa hieman vihaisia. Uuden laskentatavan sisäistäminen vaatii tietysti asiakkaankin ajattelumallin muuttumista. Kokonaisuudessa laskentamalliin on suhtauduttu aidon kiinnostuneesti. Eniten keskustelua ovat aiheuttaneet kuljetuskustannusten kohdentuminen. Toinen totuttelua vaativa asia on, etteivät palvelukeittiöiden palkkakustannukset ole mukana ateriainnoissa. Toimintolaskenta ei kuitenkaan ole nostanut kokonaiskustannuksia, vaan kustannukset ovat jakautuneet eri tavoin kuin aikaisemmin. Myös määrärahat

asiakkailla ovat olemassa, mutta ne ovat eri "pusseissa" kuin aikaisemmin. Asiakkaiden, joiden hinnat laskivat, pitäisi pienentää määrärahavarausta ja vastaavasti niiden, joiden hinnat nousivat, pitäisi varata enemmän määrärahaa, kokonaiskustannusten pysyessä samoina. Mielenkiintoista on se, että joidenkin mielestä ruokapalvelut ovat kallistuneet paljon, vaikka kokonaiskustannukset ovat ruokapalvelussa pysyneet samoina.

Toimintolaskenta ja tuotteistaminen antavat asiakkaalle tietoa tukipalveluista ja niiden sisällöistä. Asiakas on tietoinen ostamastaan tuotteesta ja samalla luottamus tukipalveluihin kasvaa. Asiakas voi ajatella oman palvelunsa kehittyvän samalla kokonaisvaltaisesti. Grönroosin (2009, 508 -509) mukaan tuntemalla tukipalvelut mahdollisimman hyvin asiakas pystyy palvelemaan omia asiakkaitaan hyvin.

Esim. kotipalveluaterian hinta on puhuttanut paljon ruokapalvelua, tilaajaa sekä kotona asuvaa asiakasta. Tämän laskennan tuloksena se mielletään melko kalliiksi. Asiakkailla on kuitenkin selkeä tarve aterialle. Pitäisikö ajatusmaailmaa jotenkin miettiä uusiksi? Onko aterian hinta oikeastaan niin kallis, jos verrataan laitoshoitoon? Voisiko kustannuksia alentaa esim. kuljetuksia kehittämällä tai osittain valmistuotteita hyödyntämällä? Voisiko kuljetusten yhteydessä tarjota jotain muuta palvelua lisäksi? Pitäisikö tuotteistamista ja toimintolaskentaa tehdä myös muihinkin palveluihin kuin vain ruokapalveluihin.

Seinäjoen ruokapalveluissa taloudellisuus ja tuottavuus kasvoivat jo kustannusten seurannalla ja käytännön toimenpiteillä (Åback 2011, 83). Sama tapahtui myös meidän ruokapalvelussa. Työn tuloksena tullut työajan käytön näkeminen on avannut henkilökunnan silmiä. Henkilökunta osaa itse ajatella oman toimintansa vaikutuksia palveluihin ja sitä kautta myös kustannuksiin. Työn sisällön ymmärtäminen motivoi henkilökuntaa paljon. Oman työn merkitys on selkeytynyt sillä mihin työaikansa työssä käyttää on merkitystä oman työn sisältöön ja asiakkaalle. Tuotteistaminen ja toimintolaskenta antavat työnantajalle paljon uusia työkaluja. Työnantaja pitää kyseenalaistaa myös omaa toimintaansa. Onko kaikki oma toiminta järkevää? Mihin kannattaa panostaa ja kiinnittää huomiota? Onko ruokapalvelussa mahdollisesti sellaisia toimintoja, joita ei ole edes järkevää tehdä itse?

Työajan seurantajakso oli yksi viikko, mielestäni se on liian lyhyt aika. Kahden viikon työajanseuranta antaisi kattavamman kuvan toiminnasta ja yksittäiset muutokset eivät vaikuttaisi laskentaan. Pitemmässä jaksossa työajanseuranta muodostuu luontevaksi osaksi toimintaa ja antaa mielestäni toiminnasta luotettavamman kuvan. Paljon aikaa vieviin toimintoihin kannattaa kiinnittää huomiota. Esim. keittiön siivoukseen kului koko keittiön työajasta 13 %, se on aika paljon työajasta. Tietoisuus eri toimintoihin kulutetusta ajasta, pitäisi hyödyntää henkilökunnan työajan käytössä. Toimintaa pitäisi kehittää tekemällä toimintoja, jotka ovat ruokapalvelun ydintehtäviä. Siivous on tärkeää, mutta voisiko sen työn tehdä joku muu? Ruokapalvelun pitäisi käyttää vakioitujaruokaohjeita ja ravintolaskentaohjelmia. Se lisäisi toimistotyötä, mutta antaisi ruokapalvelulle luotettavuutta. On taloudellisesti kannattavaa valmistaa oikea määrä ruokaa. Asiakkailla on oikeus tietää ruokien raaka-aineet ja ravitsemussisältö. Vakioitujenohjeiden ja ravintolaskelmien käyttö tuo kustannussäästöjä monella tasolla. Toimintolaskennasta saadaan vielä luotettavampi käyttämällä aterioiden elintarvikkeiden hinnoittelussa ravintolaskentaohjelmia.

Kunnallisen ruokapalvelun toiminta on laajaa, lähes kaikki kansalaiset ovat jossain elämänsä vaiheessa kunnallisen ruokapalvelun asiakkaana. (Risku-Norja, Kurppa, Silvennoinen, Nuoranne & Skinnari 2010, 10). Kuntapäätäjille tarvitaan tietoa päätöksenteon tueksi. Tekemillään päätöksillä he ottavat kantaa kuntalaisten hyvinvointiin, työllisyyteen, talouteen ja myös huoltovarmuuteen alueella. (Haapanen, Hyrkkänen & Korhonen 2010, 13.) Päätäjien on helppo seisoa päätöstensä takan, kun toiminta avointa. Toiminnan takana on useita lakeja, säädöksiä, suosituksia ja ohjeita, jota valvotaan ja myös noudatetaan. Esim. Hankintalaki, kouluruokasuositus, Suomalaiset ravitsemussuositukset, Elintarvikelaki jne. Ruokapalveluilla on iso rooli kuntalaisten arjessa. THL:n joukkoruokailuryhmä on ehdottanut raportissaan monia asioita, jotta ruokapalveluja käyttävien olisi mahdollisuus tehdä oikeita valintoja. Ehdotuksena on mm. ruokapalvelun ammattilaisten ravitsemusosaamisen varmistaminen. Samassa raportissa ehdotetaan, että ruokapalvelut käyttäisivät vakioruokaohjeita. (Vikstedt, Raulio, Prättälä & Joukkoruokailutyöryhmä 2011/18, 11.) Ruokapalvelulla on mahdollisuus edistää terveellistä ravintoa koskevien valintojen tekemistä, jos asiakkailta on mahdollisuus esim. työpaikkaruokailuun. Edellytys on että, tarjottu ateria vastaa suo-

situksia ja asiakas syö suosituksen mukaisen aterian. (Prättälä 2013). Läpinäkyvä hinnoittelu tuo mielestäni lisäarvoa ruokapalvelulle. Samalla ne parantavat julkisen ruokapalvelun kilpailukykyä. Toimintolaskennasta on hyötyä henkilöstöjohtamisessa, työprosessien suunnittelussa ja hinnoittelussa. Asiakkaiden tarpeet voidaan huomioida kohdentamalla resurssit uudelleen palvelutarpeen mukaan. (Tammi 2006, 6).

5.2 Johtopäätökset

Tuotteistaminen ja toimintolaskenta ovat aikaa vieviä mutta hyviä työvälineitä ruokapalveluihin. Ne näyttävät selkeästi mihin työaika käytännön työssä kuluu. Työaika ja täten palkat ovat merkittävien ruokapalveluiden suurin hintoihin vaikuttava tekijä. Jo pelkkä työajan seuranta antaa hyvän pohjan työnjohdolle seurantaan ja sen avulla voi myös ohjata toimintaa. Taulukkolaskenta ja työajan kohdentuminen kertoivat jo paljon ruokapalveluiden hintojen muodostumisen suunnasta. Tuotteistamisen tarkkuutta voidaan aina muuttaa. Toimintaa voidaan tarkastella hyvin pikkutarkasti tai sitten suurpiirteisemmin. Tarkastellaan koko kokonaisuutta tai tiettyä osa-aluetta. Määrittämisessä olisi hyvä kuitenkin löytää tarpeellinen ja kohtuullinen taso. Liian tarkka määrittäminen on työläs ja aikaa vievä, kun taasen liian epätarkka ei ole luotettava tehtäessä päätöksiä. (Kustannuslaskentaopas kunnille ja kuntayhtymille. 2009, 162).

Työn tavoite toteutui: toimintolaskennan avulla ruokapalvelun aterioille saatiin hinnat. Tärkein tulos oli kuitenkin se, että työajan käyttöön alettiin kiinnittää aktiivisesti huomiota. Toiminta tuli läpinäkyvämmäksi ja luotettavammaksi. Työajan käyttö on tärkeä resurssi ja voimavara. Työajan seurannalla voidaan vaikuttaa työn sisältöön ja tietysti työn tuloksiin ja asiakkaan kannalta hintoihin. Tuotteistamistyön avulla ruokapalvelu voi kehittää ja uudistaa toimintatapoja.

Tämä opinnäytetyö antoi itselleni välineen ruokapalveluiden hinnoitteluun. Tämän työn pohjalta olen laskenut vuonna 2012 olevat ruokapalvelun ja siivouspalveluiden hinnat oman organisaation myytävälle palveluille. Tulevaisuudessa toivon laskennan käytön laajentuvan muihin ruokapalveluihin ja myös siivouspalveluun. Tässä työssä

resursseissa ei huomioitu koneita eikä laitteita. Kunnalliset keittiöt ovat ison aikaa poissa käytöstä. Laitteita käytetään vain muutamia tunteja päivässä. Kunnallisessa ruokapalvelussa laitteet ovat isoja ja hyviä, minusta niitä ei hyödynnetä tarpeeksi, iso resurssi on vajaakäytöllä.

Kaikki kerätty tieto on perusteltavissa ja näytettävissä käytännössä. Hinnat ovat näissä olosuhteissa mahdollisimman oikeat. Epätarkkuus tulee työajan seurannan tarkkuudesta/ epätarkkuudesta. Oikeiden ateriamäärien tietäminen tarkentaisi laskentaa entisestään, mutta muuttuvassa toimintaympäristössä sen tietäminen on lähes mahdotonta. Talousarviota tehtäessä lähdetään aina siitä oletuksesta, että palkkakustannukset pysyvät sovittuina. Työntekijöiden sairastumiseen ei varauduta ja tämä vaikuttaa palkkakustannuksiin. Tulosta tarkentaisi ravintolaskentaohjelman käyttö elintarvikekustannusten laskennassa.

Valitessani opinnäytetyön aiheeksi toimintolaskennan en tiennyt siitä juuri mitään. Opinnäytetyön tekeminen on ollut haastavaa ja aikaa vievää. Työ on vaatinut paljon aikaa, mutta toimintatutkimus menetelmänä tarvitsee aikaa. Menetelmänä se on mielestäni sopinut työhön todella hyvin. Toimintatutkimuksen osaelementtejä ovat toiminnan kehittäminen, yhteistoiminta ja tutkimus. Toimintatutkimus on osa tutkittavan kohteen toimintaa (Kananen 2009, 11.) Kaiken työn jälkeen huomaa, että työ on vasta alussa.

Hintojen ollessa kunnossa ruokapalveluilla riittää tulevaisuudessa monia haasteita. Lähiruuan ja ekologisuuden vieminen käytäntöön on haaste kunnalliselle ruokapalvelulle. Tärkeitä asioita ovat työhyvinvoinnin edistäminen, sairauspoissaolojen vähentäminen ja hyvä ammattitaito. Myös koulutuksen jakautuminen epätasaisesti Suomessa mietityttää. Huononeeko sen myötä työvoiman saanti entisestään joillakin alueilla Suomessa? Yhteistyö kaikkien osapuolten kanssa on hyvin tärkeä osa ruokapalveluiden toimintaa.

LÄHTEET

A 28.1.2002/178. Asetus Elintarvikevalvontaa koskevista yleisistä periaatteista. Viitattu 4.5.2013. [Http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CONSLEG:2002R0178:20090807:FI:PDF](http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CONSLEG:2002R0178:20090807:FI:PDF)

A 4.5.2006/321. Asetus elintarvikevalvonnasta 2006/321. Finlex. Viitattu 7.4.2012. [Http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2006/20060321](http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2006/20060321)

A 20.6.2007/752. Asetus elintarvikkeissa ja alkoholijuomissa käytettävistä muista lisäaineista kuin makeutusaineista ja väreistä 20.6.2007/752. Finlex. Viitattu 7.4.2012. [Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070752](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070752)

Alhola, K. 2008. Toimintolaskenta Perusteet ja käytäntö. Helsinki: WSOY.

Apunen, A. & Parantanen, J. 2011. Tuotteistaminen 2. Tuotteistajan 10 psykologista vipua. Helsinki: Talentum Media Oy.

Cooper, R. & Kaplan, R.S. 1991. Profit Priorities from Activity-Based Costing. Viitattu 7.3.2013. Harvard business review May-June 1991. [Http://host.uniroma3.it/facolta/economia/db/materiali/insegnamenti/588_3931.pdf](http://host.uniroma3.it/facolta/economia/db/materiali/insegnamenti/588_3931.pdf)

Cooper, R. & Kaplan, R.S. 1992. Activity-Based Systems: Measuring the Costs of Resource Usage. Accounting Horizons. September 1992. Viitattu 7.3.2013. [Http://host.uniroma3.it/facolta/economia/db/materiali/insegnamenti/588_3929.pdf](http://host.uniroma3.it/facolta/economia/db/materiali/insegnamenti/588_3929.pdf)

Elintarvikelaki 13.1.2006/23. Viitattu 7.4.2012. [Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060023](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060023)

Euroopan yhteisöjen komissio. 2009. 330/4. Komission tiedonanto Euroopan parlamentille, neuvostolle, Euroopan talous- ja sosiaalikomitealle ja alueiden komitealle. Kuluttajansuojaa koskevan yhteisön säännösten täytäntöönpanosta. Bryssel. Viitattu 27.3.2013. [Http://ec.europa.eu/consumers/enforcement/docs/Communication_fi.pdf](http://ec.europa.eu/consumers/enforcement/docs/Communication_fi.pdf)

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Helsinki: WSOY.

Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. Helsinki: WSOY.

Grönroos, C. 2009. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro.

- Haapanen, A., Hyrkkänen, S. & Korhonen, S. 2010. Julkisten ruokapalvelujen laatukriteerit . Helsinki: Finnish Consultig Group Oy. Viitattu 22.2.2012.
[Http://www.sre.fi/ruoka.fi/www/fi/liitetiedostot/Julkisten_ruokapalvelujen_laatukriteerit_web_lop.pdf](http://www.sre.fi/ruoka.fi/www/fi/liitetiedostot/Julkisten_ruokapalvelujen_laatukriteerit_web_lop.pdf)
- Haapanen, A. 2011. Kunta ruokaostoksilla. Selvitys ruokapalveluiden nykytilasta ja kehitysnäkymistä. Viitattu 25.3.2012. [Http://www.mtt.fi/mttkasvu/pdf/mttkasvu10.pdf](http://www.mtt.fi/mttkasvu/pdf/mttkasvu10.pdf)
- Haapanen, A. 2012. Kuntien ruokapalveluiden hyvät käytännöt. Kuntamarkkinat 12.9.2012. Viitattu 22.2.2013.
[Http://www.kuntamarkkinat.fi/portals/2/Haapanen%20Anne_Kuntien%20ruokapalvelujen%20hyvat%20kaytannot_kuma_1209.pdf](http://www.kuntamarkkinat.fi/portals/2/Haapanen%20Anne_Kuntien%20ruokapalvelujen%20hyvat%20kaytannot_kuma_1209.pdf)
- Hankintadirektiivi 2004/18/Ey. Viitattu 27.3.2012.
[Http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/site/fi/oj/2004/l_134/l_13420040430fi01140240.pdf](http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/site/fi/oj/2004/l_134/l_13420040430fi01140240.pdf)
- Hankintalaki 30.3.2007/348. Finlex. Viitattu 26.3.2012.
[Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070348007/348](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070348007/348).
- Heikkilä, P. & Saranpää, T. 2010. Hotelli- ja ravintola-alan sisäinen laskentatoimi. Vantaa: Restamark Oy.
- Huttu-Hintunen, E. Koivumäki, S. & Luhtala, M. 1994. Elintarvikeyrityksen tuotekehitysprosessi. Seinäjoki: Helsingin yliopisto.
- Hyötyläinen, R. & Nuutinen, M. 2010. Palveluliiketoiminnan muutosstrategiat. Teoksessa Mahdollisuuksien kenttä. Toim. Hyötyläinen, R. ja Nuutinen, M. Tampere: Teknologiainfo Teknova OY.
- Jaakola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2007. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Helsinki: Tekes.
- Junnila, M., Aho, T., Fredrikson, S., Keskimäki, I., Lehto, J., Linna, M., Miettinen, S. & Tynkkynen, L-K. 2012. Sitä saa mitä tilaa. THL. Viitattu 21.9.2012.
[Http://www.slideshare.net/THLfi/tilaaja-tuottaja-toimintatavan-kehittyminen](http://www.slideshare.net/THLfi/tilaaja-tuottaja-toimintatavan-kehittyminen)
- Jäppinen, T & Sallinen, S. 2012. Kuntalainen palvelujen kehittäjänä. Helsinki. Kuntaliitto. Viitattu 20.2.2013.
[Http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/uusikunta2017/aineistoa/julkaisut/Kuntalainen%20palvelujen%20kehitt%C3%A4j%C3%A4n%C3%A4.pdf](http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/uusikunta2017/aineistoa/julkaisut/Kuntalainen%20palvelujen%20kehitt%C3%A4j%C3%A4n%C3%A4.pdf)
- Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V & Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kallio peruspalvelukuntayhtymä. Viitattu 21.1.2012.
[Http://www.kalliopp.fi/index.asp](http://www.kalliopp.fi/index.asp)

Kananen, Jorma. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 111. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kaplan, R. & Norton, D. 2001. The strategy-focused organization. Harvard Business School Publishing Corporation: Printed in the United States of America.

Kaplan, S. & Norton, D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio, tehokkaan strategia-prosessin toteutus. 2. painos. Jyväskylä: Taletum.

Korkeakouluruokasuositus 2011. KELA. Viitattu 29.3.2012

[Http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/NET/151211135020PK/\\$File/Korkeakouluruokasuositus_netiversio.pdf](http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/NET/151211135020PK/$File/Korkeakouluruokasuositus_netiversio.pdf)

Kouluruokasuositus 2008. Valtion ravitsemusneuvottelukunta. Viitattu 29.3.2012.

[Http://www.minedu.fi/lapset_nuoret_perheet/pdf/Kouluruokailusuositukset2008.pdf](http://www.minedu.fi/lapset_nuoret_perheet/pdf/Kouluruokailusuositukset2008.pdf)

Kunnallisen ruokapalvelun laatutekijät. – lasten päivähoiton ruokailun, kouluruokailun ja kokopäivähoiton ruokapalvelun hyvän toteutuksen edellytykset. 2001. Toim. Dahlsted, M-L. Helsinki: Efektia Oy.

Kuntalaki 17.3.1995/365. Viitattu 25.3.2012.

[Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19950365](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19950365)

Kuntaliitto 2011. Tiedote syyskuu. Kouluateria valmistuu kunnissa keskimäärin 2,73 €. 15.9.2011.. Viitattu 2.5.2012.

<http://www.kunnat.net/fi/Kuntaliitto/media/tiedotteet/2011/09/Sivut/kouluateria-valmistuu-kunnissa-keskimaarin-2,73-eurolla.aspx>

Kvtes 2012 – 2013. Helsinki: Kuntatyönantajat. Viitattu 1.8.2012.

[Http://flash.kuntatyönantajat.fi/kvtes-2012-2013/html/](http://flash.kuntatyönantajat.fi/kvtes-2012-2013/html/)

Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Keuruu: Suomen Laatu-keskus Koulutuspalvelut Oy.

Laamanen, K & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Espoo: Teknologiainfo Teknova Oy.

Laki elintarvikelain muuttumisesta 8.4.2011/352. Finlex. Viitattu 20.4.2013.

[Http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2011/20110352](http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2011/20110352)

Lapsi, perhe ja ruoka 2004. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 29.3.2012.

[Http://pre20090115.stm.fi/pr1095673148360/passthru.pdf](http://pre20090115.stm.fi/pr1095673148360/passthru.pdf)

Leppänen, A. 2000. Työprosessin mallintaminen tukemaan työn ja osaamisen kehittymistä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Luomutuotannon kasvutavoitteena 20 prosenttia viljelyalasta 2012. Viitattu 26.7.2012. [Http://www.mmm.fi/fi/index/etusivu/luomu.html](http://www.mmm.fi/fi/index/etusivu/luomu.html)

Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä, J., Laihonen, H., Sillanpää, V & Vuolle, M. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Helsinki: Tietosanoma.

Markkinat ja kilpailu kuntien tuotantotoiminnassa. 2001. Viitattu 27.3.2012
[Http://www.kilpailuvirasto.fi/tiedostot/markkinat-ja-kilpailu-kuntien-tuotantotoiminnassa.pdf](http://www.kilpailuvirasto.fi/tiedostot/markkinat-ja-kilpailu-kuntien-tuotantotoiminnassa.pdf)

Mertanen, E & Turpeinen, V. 2012. Ammattitaito, osaaminen ja asiantuntijuus ruokapalvelujen johtamisessa. Teoksessa Ruokapalveluja kehittämässä. Toim. E. Mertanen. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Myllyntaus, O., Heinonen, A., Tyni, T., Suorto, A. & Björkwall, J. 2011. Kunnan ja kuntayhtymän talousarvio ja suunnitelma. Suositus. Toim. O. Myllyntaus. Helsinki: Kuntaliiton paino.

Myllyntaus, O. 2009. Kustannuslaskentaopas kunnille ja kuntayhtymille. Toim. Myllyntaus, O. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Neilimö, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Palokangas, S., Andersen, T., Borg, P., Kurppa, S., Marttila, J., Parkkinen, M., Pyykkönen, R. & Turunen, S. 2010. Huomisen ruoka – Esitys kansalliseksi ruokastrategiaksi. Ruokastrategian valmistelun johtoryhmä: Vammalan kirjapaino. Viitattu 23.3.2013.
[Http://www.mmm.fi/attachments/mmm/tiedotteet/5qZTC31Sw/Huomisen_ruoka_-_Ehdotus_kansalliseksi_ruokastrategiaksi.pdf](http://www.mmm.fi/attachments/mmm/tiedotteet/5qZTC31Sw/Huomisen_ruoka_-_Ehdotus_kansalliseksi_ruokastrategiaksi.pdf)

Perälähti, M. & Kumpusalo-Sanna, V. 2012. Taloustutkimuksen Horeca-rekisteri 2011. Viitattu 26.3.2013.
[Http://www.mara.fi/ext/cms3/attachments/horeca-rekisteri-2011.pdf](http://www.mara.fi/ext/cms3/attachments/horeca-rekisteri-2011.pdf)

Pitkäniemi, S. 2012. Ratkaisukeskeinen menetelmä ruokapalveluyksikön kehittämässä. Teoksessa Ruokapalveluja kehittämässä. Toim. E. Mertanen. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Prättälä, R. 2013. Ruokapalvelut ja kansanterveys. Luento 14.3.2013. Ruokapalveluseminaarissa. Jyväskylän ammattikorkeakoulussa.

Päivittäistavara huollon varatumis- ja jatkuvuussuunnitteluohje kunnille. 27.2.2013. Huoltovarmuuskeskus. Helsinki: Huoltovarmuuskeskus.www.huoltovarmuus.fi

Raatikainen, L. 2008. Asiakas, tuote ja markkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Rajala, T. & Tammi, J. 13/2006. Sosiaaliturva. Tilaaaja-tuottajamalli haastaa arvioimaan kunnan palveluja. Viitattu 21.9.2012.
[Http://www.sosiaalitieto.fi/mp/db/file_library/x/IMG/32903/file/Paras-TammijaRajala13-06.pdf](http://www.sosiaalitieto.fi/mp/db/file_library/x/IMG/32903/file/Paras-TammijaRajala13-06.pdf)

Ravitsemissuositus ikääntyneille 2010. Valtion ravitsemusneuvottelukunta. Viitattu 29.3.2012.

[Http://www.ravitsemusneuvottelukunta.fi/attachments/vrn/ikaantyneet.suositus.pdf](http://www.ravitsemusneuvottelukunta.fi/attachments/vrn/ikaantyneet.suositus.pdf)

Ravitsemushoito, Suositus sairaaloihin, terveyskeskuksiin, palvelu- ja hoitokoteihin sekä kuntoutuskeskuksiin 2012. Valtion ravitsemusneuvottelukunta. Viitattu 29.3.2012.

[Http://www.ravitsemusneuvottelukunta.fi/files/attachments/fi/vrn/ravitsemushoito_netti.pdf](http://www.ravitsemusneuvottelukunta.fi/files/attachments/fi/vrn/ravitsemushoito_netti.pdf)

Ravitsemusväitteet päivitetty 31.10.2011. Evira. Viitattu 8.4.2012.

[Http://www.evira.fi/portal/fi/elintarvikkeet/valmistus_ja_myynti/pakkausmerkinnat/_ravitsemus-_ja_terveysvaitteet/ravitsemusvaitteet/](http://www.evira.fi/portal/fi/elintarvikkeet/valmistus_ja_myynti/pakkausmerkinnat/_ravitsemus-_ja_terveysvaitteet/ravitsemusvaitteet/)

Risku-Norja, H., Kurppa, S., Silvennoinen, K., Nuoranne, A. & Skinnari, J. 2010. Julkiset ruokapalvelut ja ruokakasvatus: arjen käytäntöjen kautta kestävään ruokahuoltoon. Tampere. MTT.

Sievin kunta. Viitattu 20.4.2013.

[Http://www.sievi.fi/alltypes.asp?d_type=5&menu_id=5559&menupath=2080,5559#5559](http://www.sievi.fi/alltypes.asp?d_type=5&menu_id=5559&menupath=2080,5559#5559)

Sievin kunta: Henkilöstöraportti. 2009. Viitattu 20.1.2012

[Http://www.sievi.fi/alltypes.asp?menu_id=2089&menupath=2088,2089#2089](http://www.sievi.fi/alltypes.asp?menu_id=2089&menupath=2088,2089#2089)

Sievin kunta: Tasekirja 2010. Viitattu 20.1.2012

[Http://www.sievi.fi/alltypes.asp?menu_id=2089&menupath=2088,2089#2089](http://www.sievi.fi/alltypes.asp?menu_id=2089&menupath=2088,2089#2089)

Sievin kunta: Taloussuunnitelma 2011 – 2013. Viitattu 20.1.2012

[Http://www.sievi.fi/alltypes.asp?menu_id=2089&menupath=2088,2089#2089](http://www.sievi.fi/alltypes.asp?menu_id=2089&menupath=2088,2089#2089)

Sipilä, J. 2002. Palvelujen hinnoittelu. Helsinki: Wsoy.

Sivonen, S. & Typpönen, K. 2006. Ruokapalvelujen toimintajärjestelmä. Helsinki: Effe-ko.

Softwave Ohjelmistot Oy.

[Http://www.softwave.fi/fi/Products/ABC/Default.aspx](http://www.softwave.fi/fi/Products/ABC/Default.aspx)

Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2010: 11. Joukkoruokailun kehittäminen.

Joukkoruokailun seuranta- ja kehittämistyöryhmän toimenpidesuositus. Viitattu

25.3.2013. [Http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=1082856&name=DLFE-11471.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=1082856&name=DLFE-11471.pdf)

Suomalaiset ravitsemussuositukset 2005. Valtion ravitsemusneuvottelukunta. Viitattu 29.3.2012. [Http://www.ravitsemusneuvottelukunta.fi/attachments/vrn/ravitsemus_suositus2005.fin.pdf](http://www.ravitsemusneuvottelukunta.fi/attachments/vrn/ravitsemus_suositus2005.fin.pdf)

Sydänliitto 2011. Hankintakriteerit. Viitattu 26.7.2012.

[Http://www.sydanliitto.fi/hankintakriteerit](http://www.sydanliitto.fi/hankintakriteerit)

Taloustutkimus 2/2012. Kodin ulkopuolella valmistettiin 889 miljoonaa ateriaa vuonna 2011. Viitattu 25.3.2012.

[Http://www.taloustutkimus.fi/ajankohtaista/uutiskirje/uutiskirje-2-2012/kodin-ulkopuolella-valmistettiin/](http://www.taloustutkimus.fi/ajankohtaista/uutiskirje/uutiskirje-2-2012/kodin-ulkopuolella-valmistettiin/)

Tammi, J. 2006. Toimintolaskennan käyttömahdollisuudet ja hyödyt kunnan johtamistyössä. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Taloustieteiden laitos.

Tartuntatautilaki 25.7.1986/583. Finlex. Viitattu 7.4.2012.

[Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860583](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860583)

Taskinen, T. 2007. Ammattikeittiöiden ruokatuotantoprosessit. Mikkelin ammattikorkeakoulu: Tekes.

Terveysuojelulaki 19.8.1994/763. Finlex. Viitattu 7.4.2012.

[Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940763](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940763)

Toivonen, L. 2010. Tuotteistus ja toimintolaskenta Paltanpään keittiön kehittämisessä. Opinnäytetyö. Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 5.2.2013.

[Http://publications.theseus.fi/handle/10024/16480](http://publications.theseus.fi/handle/10024/16480)

Tompperi-Olkkonen, M.2012. Ratakeskeinen menetelmä ruokapalveluyksikön kehittämisessä. Teoksessa Ruokapalveluja kehittämässä. Toim. E. Mertanen. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Tyni, T., Myllyntaus, O., Rajala, P. & Suorto, A. 2009. Kustannuslaskentaopas kunnille ja kuntayhtymille. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2012. WTO:n julkisten hankintojen sopimus (GPA). Viitattu 29.3.2013.

[Https://www.tem.fi/?s=2011](https://www.tem.fi/?s=2011)

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Finlex. Viitattu 27.3.2013.

[Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055)

Uudista kuntasi. 2008. Kunnat.net. Viitattu 24.2.2013.

[Http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/tuke/palvkeh/innovatiiviset-palvelut/arviointi/Documents/Uudista_kuntasi_verkkojulkaisu.pdf](http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/tuke/palvkeh/innovatiiviset-palvelut/arviointi/Documents/Uudista_kuntasi_verkkojulkaisu.pdf)

Vainio, S. 2011. Tuotteistuksen ja hinnoittelun mallinnuskoulutus. Luento. Ylivieskan toimintolaskentakoulutus. Audiator-yhtiöt.

Vatanen, J. 2012. Luento. Tukipalvelujen tuotteistaminen ja kustannuslaskenta. 5.11.2012. Valkeakosken aluesairaala, Pirkanmaan sairaanhoitopiiri.

Valtioneuvoston periaatepäätös kestävien valintojen edistämisestä julkisissa hankinnoissa 2009. Valtioneuvosto. Viitattu 29.3.2012.

[Http://valtioneuvosto.fi/tiedostot/julkinen/periaatepaatokset/2009/kestavien-valintojen-edistaminen/fi.pdf](http://valtioneuvosto.fi/tiedostot/julkinen/periaatepaatokset/2009/kestavien-valintojen-edistaminen/fi.pdf)

Valvontadirektiivi 1989/665/ETY. Viitattu 27.3.2012.

[Http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31989L0665:fi:HTML](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31989L0665:fi:HTML)

Vantaan kaupunki. 2012. Ateriapalvelut. Viitattu 21.9.2012.

[Http://www.vantaa.fi/fi/asuminen_ja_rakentaminen/toimitilat_ja_kiinteistot/toimitilapalvelut/ateriapalvelut](http://www.vantaa.fi/fi/asuminen_ja_rakentaminen/toimitilat_ja_kiinteistot/toimitilapalvelut/ateriapalvelut)

Viitala, R. & Jylhä, E. 2002. Menestyvä yritys. Helsinki. Edita Prima Oy.

Vikstedt, T., Raulio, S., Prättälä, R. & Joukkoruokailutyöryhmä. THL Raportti 18/2011. Julkisten ruokapalveluiden ravitsemuslaatu. Hankintailmoitusrekisteri tarkastelussa. Helsinki. Unigrafia Oy.

Wennberg, M. 2006. Prosessijohtamisesta malli julkishallintoon. Stakes. Viitattu 21.9.2012.

[Http://info.stakes.fi/NR/rdonlyres/FF57F6D5-F993-44D6-8D08-95201D5AA51A/0/Wennberg110506.pdf](http://info.stakes.fi/NR/rdonlyres/FF57F6D5-F993-44D6-8D08-95201D5AA51A/0/Wennberg110506.pdf)

Åback, E. 2011. Ruokapalvelut toimintojohtamiseen toimintolaskennan avulla. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 1.2.2013.

[Http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/29694/Aback_Elli.pdf?sequence=2](http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/29694/Aback_Elli.pdf?sequence=2)