



LAUREA

# Kotiateriapalveluiden prosessien kehittäminen. Esimerkkinä Vantaan Ateriapalvelut



Silvan, Anne

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

**Kotiateriapalveluiden prosessien kehittäminen. Esimerkkinä Vantaan  
Ateriapalvelut**

Anne Silvan  
Hotelli- ja ravintola-alan  
liikkeenjohdon koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Syyskuu, 2010

Laurea-ammattikorkeakoulu  
 Laurea Leppävaara  
 Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma  
 Hotelli- ja kongressipalvelujen johtaminen

Tiivistelmä

Anne Silvan

Kotiateriapalveluiden prosessien kehittäminen. Esimerkkinä Vantaan Ateriapalvelut

Vuosi 2010 Sivumäärä 52

---

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää kotiateriapalveluprosessien kehittämistarpeita. Aihe liittyy osana Vantaan kaupungin, Espoon kaupungin ja Laurea-ammattikorkeakoulun yhteiseen Welfare Business Management -hankkeeseen, jossa keskitytään vanhuksille suunnattujen palveluiden kehittämiseen. Opinnäytetyössä esimerkkinä käytetään Vantaan Ateriapalvelujen tarjoamia kotiateriapalveluja.

Kotiateriapalvelu toimii kotihoidon tukipalveluna. Opinnäytetyössä kartoitetaan teorian pohjalta ikääntyneiden kotiateriapalvelun tarpeita, asiakassuhteen muodostumista ja palvelun laatuun vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi tarkastellaan palveluprosessin muodostumista ja kehittämistä, palvelun tuottavuutta ja sen johtamista. Kotiateriapalveluiden prosessien kehittämisen avulla voidaan vastata kasvavan asiakaskunnan tarpeisiin tulevaisuudessa.

Tutkimusmenetelminä opinnäytetyössä käytetään Vantaan ateriapalvelujen prosessien kuvaamista ja teemahaastattelua Vantaan Ateriapalvelun edustajille. Prosessikuvausten avulla tuodaan esille kotiateriapalvelun tilaus-, tuotanto-, jakelu-, laskutus- ja informaatio-prosessit. Lisäksi tavoitteena on hahmottaa prosesseihin osallistuvien toimijoiden vastuualueita, löytää kriittisiä toimintapisteitä sekä selkeyttää prosessien vertailua ja arviointimahdollisuuksia. Teemahaastattelun avulla kartoitettiin kotiateriaprosessien tämän hetkistä toimintaa ja kehittämistarpeita Vantaan Ateriapalvelussa.

Prosessikuvausten ja haastattelun perusteella kotiateriapalveluprosessien toimivuutta lisäksi kotiaterioiden sähköisen tilausjärjestelmän kehittäminen. Se selkiyttäisi toimintaa, edesauttaisi kotiateriapalvelun kehittämistä asiakaslähtoisemmäksi ja pienentäisi virheiden mahdollisuutta kotiateriatilauksien toimituksissa. Kotiateriapalveluprosessien kehittämisessä tulee huomioida asiakkaan yksilölliset tarpeet ja toimintakyky sekä lisätä yhteistyötä prosesseissa toimivan henkilöstön välillä. Lisäksi seutukunnallista yhteistyötä tulisi kehittää tukemaan kotiateriapalveluiden prosessien toimivuutta.

Asiasanat kehittäminen, kotiateriapalvelut, prosessi

Laurea University of Applied Sciences  
 Laurea Leppävaara  
 Degree Programme in Hotel and Restaurant Management

Abstract

Anne Silvan

Developing home meal service processes: A case study of Vantaa catering services

Year	2010	Pages	52
------	------	-------	----

---

The purpose of this thesis is to discover ways to develop home meal service processes. It is part of the cooperation in the Wellfare Business Management-project with the city of Vantaa, the city of Espoo and Laurea University of Applied Sciences. The project includes developing services to elderly people. The example of home meal services, as a part of catering services, in the city of Vantaa is presented in this thesis.

Home meal service is one of the support services in the home care. The theoretical part of this thesis investigates the needs for an elderly people home meal service, how the relationship between clients and the producer is formed and what affects service quality. In addition, the theoretical part comprises knowledge on how the service process is formed, how it can be improved, which factors make up productivity and how leadership can support productivity in various processes. The home meal service processes is drawn up in order to respond to the demand of the increasing clientele.

The research methods used in this thesis are firstly, modeling home meal service processes in the catering services of Vantaa, and secondly a theme interview, which was conducted in order to receive an overall picture of catering services in the city of Vantaa. The modeling of home meal processes describes order-, production-, delivery-, invoicing and information processes. In addition, the targets of modeling are to describe operator responsibilities, to find out drawbacks and to make clear how to compare and estimate the operation. The purpose of the theme interview was to find out the present state in the home meal services and to draw up a list of targets for development in the home meal service processes in Vantaa catering.

The results of the thesis indicate that it is important to develop an electrical order system for home meals. It enhances data transmission in the home meal service processes. It can support home meal processes so that the process becomes more customer-oriented and mistakes can be avoided in the home meal delivery. The client's individual needs and health should be considered while developing the home meal service process and it is important to enhance cooperation within the personnel. In addition, the cooperation within a subregion should be developed in order to support operation in the home meal service processes.

Keywords developing, home meal services, process

## Sisällys

1 Johdanto .....	6
1.1 Taustaa.....	6
1.2 Pääongelma ja alaongelmat .....	7
1.3 Aikaisemmat tutkimukset .....	8
2 Lainsäädännön ja väestön ikääntymisen vaikutus kotiateriapalveluprosesseihin .....	9
2.1 Lainsäädäntö kotihoidon ateriapalvelun tuottamisesta .....	10
2.2 Vantaan kaupungin ikärakenteen kehitys .....	11
2.3 Vantaan kaupungin vanhusten palvelustrategia .....	12
3 Ateriapalvelun merkitys ikääntyvälle .....	14
3.1 Ateriapalvelu kotihoidon tukipalveluna .....	14
3.2 Asiakassuhteiden muodostuminen.....	15
3.3 Palvelun laatu ateriapalveluprosessissa .....	16
4 Palveluprosessien muodostuminen ja kehittäminen.....	18
4.1 Palveluprosessi.....	18
4.2 Palvelujen tuottavuus ja laatu.....	20
4.3 Palvelujen tuottavuuden johtaminen.....	22
4.4 Palveluprosessien kehittäminen .....	23
5 Kotiateriapalveluprosessi .....	24
6 Empiirisen aineiston hankinta ja analysointi .....	26
6.1 Teemahaastattelurungon laadinta .....	27
6.2 Empiirisen aineiston hankinta.....	27
6.3 Empiirisen aineiston analysointi .....	28
7 Vantaan Ateriapalvelujen tarjoamien kotipalveluateriapalveluprosessien kehittäminen	28
7.1 Vantaan Ateriapalvelujen organisaatio.....	28
7.2 Vantaan Ateriapalvelujen kotiateriapalveluja tuottavat keittiöt.....	29
7.3 Katriinan tuotantoyksikkö .....	30
7.3.1 Vantaan kotiateriapalvelujen tilausprosessikuvaus .....	31
7.3.2 Vantaan kotiateriapalvelujen tuotantoprosessin kuvaus.....	33
7.3.3 Vantaan kotiateriapalvelujen kuljetusprosessin kuvaus .....	34
7.3.4 Kotiateriapalvelujen laskutusprosessin kuvaus .....	36
7.3.5 Kotiateriapalvelujen informaatioprosessin kuvaus.....	38
8 Yhteenveto ja johtopäätökset.....	40
9 Kehittämisehdotukset .....	42
10 Pohdinta .....	44
Lähteet .....	46
Kuviot .....	48
Liitteet.....	49

## 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää kotiateriapalvelujen prosessien kehittämistarpeita. Esimerkkinä opinnäytetyössä käytetään Vantaan Ateriapalvelun tarjoamia kotiateriapalveluja. Opinnäytetyössä tarkastellaan ensin taustaa ja esitellään siihen liittyvä Welfare Business Management -hanke ja yhteistyötahot. Lisäksi tuodaan esille oma kiinnostus kotiateriapalvelutoimintaan ja sen kehittämiseen.

Opinnäytetyön pää- ja alaongelmat on jaoteltu teoria- ja empiiriseen osaan. Niiden avulla pyritään löytämään kehityskohteita Vantaan kotiateriapalvelun prosesseista. Opinnäytetyössä tarkastellaan myös aikaisemmin aiheesta tehtyjä opinnäytetöitä, jotka liittyvät ateriapalvelujen kehittämiseen sekä asiakaslähtöisyyden että palvelun tuottamisen kannattavuuden pohjalta.

### 1.1 Taustaa

Ateriapalvelujen kehittäminen on ajankohtaista, sillä kuntien tulee voida vastata tulevaisuudessa asiakkaidensa tarpeisiin muuttuvassa toimintaympäristössä. Kotipalvelun tukipalveluna toimivan ateriapalvelun tavoitteena onkin tuottaa kasvavalle ikääntyneiden ryhmälle palveluita, joilla voidaan turvata vanhusten selviytymistä kotona itsenäisesti asumisessa mahdollisimman pitkään. Palvelun tarpeiden muutokset ja olemassa olevien resurssien riittävyys ovat tulevaisuuden haasteena ikääntyneiden palveluja tuottaessa. Kasvavaan palveluntarpeeseen vastaaminen edellyttää kunnilta toimenpiteitä, mitkä tehostavat palveluprosesseja.

Tämä opinnäytetyö on osa Vantaan kaupungin, Espoon kaupungin ja Laurea-ammattikorkeakoulun yhteistä Welfare Business Management -hanketta, jossa keskitytään vanhuksille suunnattujen palveluiden kehittämiseen. Vantaan kaupungin puolelta hankkeessa ovat mukana Vantaan vanhus- ja vammaispalvelun johtaja, Hakunilan vanhus- ja vammaispalvelujohtaja, Vantaan kotihoidon esimies, vanhusten avopalvelun päällikkö, vanhuspalvelun asiantuntija, vanhusten avopalvelun vastaava ja vanhus- ja vammaispalvelujen suunnittelija. Aiheen opinnäytetyöhön sain Laurea-ammattikorkeakoulun Leppävaaran toimipisteestä.

Kotiateriapalveluprosessien kehittäminen on tarpeellista, jotta toimintaa saadaan tehokkaammaksi, asiakaslähtöisemmäksi ja joustavammaksi. Tämä edellyttää huomion kiinnittämistä tiedonkulkuun, selkeiden vastualueiden jakamiseen, toiminnan joustavuuteen ja yhteistyön lisäämiseen eri prosesseihin liittyvien toimialojen välillä. Kotiateriapalvelujen prosessien kehittäminen selkeyttää yhteistyötä prosesseihin liittyvien toimijoiden välillä, edesauttaa henkilöstön jaksamista ja vaikuttaa kustannusten hallintaan. Prosessien kuvaaminen luo mah-

dollisuuden vertailla niiden toimivuutta ja mahdollistaa niiden yksityiskohtaisemman tarkastelun.

Itse olen kiinnostunut ikääntyneiden ateriapalvelutoiminnan kehittämistä oman ammattini kautta. Olen ollut mukana Vihdin kunnan ateriapalvelun toimipisteessä, jossa tuotetaan vanhusten ateriapalvelun aterioita. Viime vuosina toimintaa on kehitetty myös Vihdin kunnassa asiakaslähtöisempään suuntaan ja ateriapalveluprosesseja on kehitetty tehokkaammaksi. Tulevaisuudessa pitää toimintaa kuitenkin tarkastella uudelleen, jotta nykyisten tuotantotilojen resursseilla voidaan vastata lisääntyvän asiakaskunnan tarpeisiin. Siten on ollut mielenkiintoista päästä mukaan hankkeeseen, jonka tarkoituksena on ikääntyneiden ateriapalvelutoiminnan kehittäminen.

## 1.2 Pääongelma ja alaongelmat

Opinnäytetyön pääongelmana on etsiä vastauksia kysymykseen, miten kotiateriapalvelujen palveluprosesseja voidaan kehittää, jotta olemassa olevien resurssien puitteissa voidaan turvata lakisääteinen palvelu ikääntyneiden määrän kasvaessa tulevaisuudessa. Esimerkkinä opinnäytetyössä on Vantaan Ateriapalveluiden kotiateriaprosessit. Teoriaosan alaongelmat ovat seuraavat:

- Millainen merkitys kotiateriapalvelulla on asiakkaalle? (luku 3)
- Mitkä tekijät ovat mukana asiakassuhteen muodostumisessa asiakkaan ja kotiateriapalvelun tarjoajan välille? (alaluku 3.2)
- Miten palvelun laatu tulee esille ateriapalveluprosessissa? (alaluku 3.3)
- Miten palveluprosessi muodostuu? (luku 4)
- Miten palvelun laatu ja johtaminen vaikuttaa palvelun tuottavuuteen (alaluvut 4.2 ja 4.3)
- Mitä tekijöitä tulee huomioida palveluprosesseja kehitettäessä? (alaluku 4.4)
- Millaisista osista kotiateriapalveluprosessi muodostuu? (luku 5)

Empiirisen osan alaongelmat ovat seuraavat:

- Millainen on Vantaan Ateriapalvelujen organisaatio? (alaluku 7.1)
- Millaisia ovat Vantaan ateriapalvelua tuottavat keittiöt? (alaluku 7.2)
- Millaisista prosesseista Vantaan Ateriapalvelujen kotiateriapalvelujen tilausprosessi muodostuu? (alaluku 7.3.1)
- Millaisista prosesseista Vantaan Ateriapalvelujen kotiateriapalvelujen tuotantoprosessi muodostuu? (alaluku 7.3.2)
- Millaisista prosesseista Vantaan Ateriapalvelujen kotiateriapalvelujen kuljetusprosessi muodostuu? (alaluku 7.3.3)

- Millaisista prosesseista Vantaan ateriapalvelun laskutusprosessi muodostuu? (alaluku 7.3.4)
- Millainen informaatioprosessi muodostuu kotiateriapalveluja tuottaessa? (alaluku 7.3.5)
- Miten Vantaan ateriapalvelun kotiaterioiden palveluprosessien toimintaa voitaisiin kehittää tulevaisuudessa? (luku 9)

### 1.3 Aikaisemmat tutkimukset

Aikaisemmat aiheesta tehdyt opinnäytetyöt keskittyvät ateriapalvelujen kehittämiseen sekä asiakaslähtöisyyden että palvelun tuottamisen kannattavuuden pohjalta. Tulevaisuuden haasteita toiminnassa onkin tuottaa palveluja ikääntyvän asiakaskunnan tarpeisiin pienentyvien resurssien puitteissa palvelun laadun säilyessä kuitenkin entisellään. Seuraavaksi tarkastellaan muutamia kuviossa 1 mainittuja aiheesta tehtyjä opinnäytetöitä.

Kaleva, Hanna 2009	Kuntien ateriapalvelujen kilpailuttaminen ja sopimuskentekoperusteet
Keisu, Anna 2007	Asiakastytyväisyyskartoitus Tuusulan kotihoidon vanhuksille Ateriaali Oy:n toimittamasta kotiateriapalvelusta sekä selvitystä vanhusten ruoankäytöstä
Kiviaho, Katja 2009	Nokian kaupungin vanhusten ateriapalveluselvitys
Koskimäki, Heidi 2009	Asiakastytyväisyyskysely Seinäjoen kaupungin ateriapalvelun asiakkaille
Kukkonen, Terhi Seppänen, Leena 2009	Kainuulaisen ikääntyneen kokemuksia palvelusetelin käytöstä
Vainio, Sari Huttunen, Tuula 2009	Ikääntyneen ravitsemustila Iisalmen kotihoidossa

Kuvio 1: Aiheesta aiemmin tehdyt opinnäytetyöt

Kalevan (2009) opinnäytetyössä paneuduttiin ateriapalvelujen kilpailuttamistarpeeseen ja niiden sopimuskentekoperusteisiin. Opinnäytetyössä selvitettiin, mitkä ovat kuntien yleisimmin kilpailutettuja palveluja ja kuinka kilpailutuksen määrä jakaantuu eri kuntien välillä. Sopimuskentekoperusteissa palveluita kilpailutettaessa hinta muodostui merkittäväksi tekijäksi, joskin myös palvelun laatuun kiinnitettiin huomiota palveluja kilpailutettaessa. Tutkimuksen mukaan erityisesti ikääntyneille ja lapsiperheille suunnattuja palveluita kilpailutettiin julkisen sektorin tarjoamissa palveluissa.

Keisun (2007) opinnäytetyö liittyy VaRaKe - hankkeeseen, jossa selvitellään vanhusten ravitsemispalveluiden nykytilaa ja tulevaisuutta. Opinnäytetyössä pyrittiin selvittämään Tuusulan kunnan kotiateria-asiakkaiden tyytyväisyys palvelua tuottavan Ateriaalin toimintaan. Opinnäytetyössä aineistonkeräysmenetelmänä käytettiin asiakastytyväisyyskyselyä, joka jaettiin

kaikille Ateriaalin Tuusulan kunnan kotiateriapalvelun asiakkaille. Aineistonkeräysmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, jonka tulosten mukaan huomiota ateriapalvelutoiminnassa tulee kiinnittää aterian lämpötiloihin, sisältöön, pakkausmateriaaleihin, annoskokoihin sekä asiakkaan palautteenantomahdollisuuteen saadusta palvelusta.

Kiviahon (2009) ja Koskimäen (2009) opinnäytetyöt sisälsivät kartoituksen Nokian ja Seinäjoen ateriapalvelujen nykytilasta, jotta toiminnan kehittämisessä voitaisiin huomioida asiakkaiden mielipiteet mahdollisia muutoksia suunniteltaessa. Tutkimuksessa kysyttiin asiakkailta mielihoidettaville toimitettavien lämpimien aterioiden muuttumisesta osittain kylmiksi. Tutkimuksessa käytettiin apuna asiakastyytyväisyyskyselyä kotiateriapalvelun asiakkaille. Nokian ateriapalvelujen asiakaskyselyn tuloksena yli puolet vastaajista olisi tulevaisuudessa valmis jatkamaan ateriapalvelua, vaikka ateriat muuttuisivat osittain kylmiksi. Tutkimuksen mukaan tulisi kiinnittää huomiota kuitenkin asiasta tiedottamiseen asiakkaille ja heidän omaisilleen. Seinäjoella tehdyn asiakaskyselyn pohjalta ateriapalvelun asiakkaat eivät pääosin suhtautuneet myönteisesti aterioiden muuttamiseen kylmiksi ja olivat tyytyväisiä nykyiseen käytäntöön.

Kukkosen ja Seppäsen (2009) opinnäytetyössä tarkasteltiin asiakkaiden kokemusten pohjalta palvelusetelin käytön toimivuutta kotihoidossa. Tutkimuksen pohjalta pääosa asiakkaista oli tyytyväisiä palvelusetelin käyttöön, joskin lisää selkeää opastusta ja ohjausta koettiin tarvittavan. Suurin osa tutkimukseen osallistuneista asiakkaista koki palvelusetelin käytön edesauttavan kotona asumisen mahdollisuutta ja lisäävän valinnan mahdollisuutta. Kehittämiskohteenä nähtiin palvelusetelin kulujen kattamisen riittävyyden tarkastelu ja tiedonkulun parantaminen.

Vainion ja Huttusen (2009) opinnäytetyössä oli tutkittu ikääntyneen ravitsemustilannetta liisalmien kotihoidossa. Ikääntyneiden hyvä ravitsemustila ylläpitää yksilön toimintakykyä ja selviytymistä kotona asumisessa mahdollisimman pitkään. Se vähentää laitoshoidon tarvetta sekä siitä aiheutuvia kustannuksia. Tutkimuksen mukaan lähes puolella (44,5 %) tutkimukseen osallistuneista oli kasvanut riski virheravitsemukselle. Tutkimuksen perusteella arvioitiin myös kotihoidon palvelujen pirstaleisuudella ja hinnoittelulla olevan vaikutusta ikääntyneen ravitsemustilaa heikentävästi.

## 2 Lainsäädännön ja väestön ikääntymisen vaikutus kotiateriapalveluprosesseihin

Lainsäädäntö määrittelee kuntien tuottamien kansalaisten peruspalvelujen kokonaisuutta. Kunnissa määritellään niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit ja pyritään luomaan hyvä palvelustrategia niiden toteuttamiseksi. Seuraavien alalukujen sisältö muodostuu kotiateriapalveluun liittyvästä lainsäädännöstä, ikääntymisrakenteen kehityksestä Vantaan kaupun-

gissa ja Vantaan kaupungin palvelustrategiasta, jolla vastataan kasvavaan ikääntyneiden määrän palveluntarpeeseen.

## 2.1 Lainsäädäntö kotihoidon ateriapalvelun tuottamisesta

Kunnat tuottavat asukkaiden hyvinvoinnin turvaamiseksi monia julkisia palveluja, jotka usein perustuvat lakisääteiseen toimintaan. Tällaiseen toimintaan kuuluu myös sosiaali- ja terveysministeriön määrittelemä kuntien perusturvakeskuksen alainen terveys- ja vanhustenpalveluja sekä perhepalveluja tuottava kotihoidon yksikkö. Yhtenä kotihoidon tukipalveluna on vanhus-ateriapalvelutoiminta.

Yli puolet kuntien sosiaali- ja terveysalojen keskimääräisistä viikkokustannuksista muodostuu vanhusten kotipalvelusta, jossa menoja syntyy ateria-, kuljetus-, kylvytys-, siivous- ja turvapuhelinpalveluista. Ateriapalvelu on kuitenkin kunnalle edullinen ratkaisu, sillä siitä muodostuu vain 5 % keskimääräisistä viikkokustannuksista. (Kuntien hyvinvointistrategiat 2006.)

Sosiaali- ja terveysministeriö ja Suomen Kuntaliitto ovat yhdessä laatineet ikäihmisten palvelujen laatusuosituksen. Siinä määritellään ikäihmisten palvelujen arvot ja eettiset periaatteet. Niiden mukaan korostuu vanhusten itsemääräämisoikeus, mahdollisuus vaikuttaa itse saamiinsa palveluihin, tasapuolinen sekä oikeudenmukainen kohtelu, yksilöllisten tarpeiden huomioiminen ja turvallisuuden tunteen saavuttaminen vanhusten hoidossa. Vanhusten palvelut muodostuvat useista erilaisista tukipalveluista, joita ohjataan kotihoidon yksikön kautta. (Ikäihmisten palvelujen laatusuositus 2008,3.)

Ikäihmisten palvelujen laatusuositus pohjautuu sosiaali- ja terveysministeriön ikäihmisten palvelujen laatusuositukseen, jossa kunnilla on ikääntymispoliittinen strategiasuunnitelma, jota seurataan ja arvioidaan säännöllisesti. Sen avulla pyritään turvaamaan vanhusten toimintaympäristön esteettömyys, viihtyisyys ja turvallisuus. Huomiota tulee kiinnittää palvelurakenteiden uudistamiseen. (Suomen Kuntaliitto 2009.)

Sosiaali- ja terveysministeriö on asettanut (alk. 22.9.2009) lain sosiaali- ja terveydenhuollon saumattomasta palveluketjun kokeilusta. Lisäksi sosiaali- ja terveysministeriö on asettanut lakimuutoksen kansanterveyslain väliaikaisesta muuttamisesta. Laki on voimassa 1.1.2005-31.12.2010. Laissa on määritelty ohjeita kotipalvelun ja kotisairaanhoidon tietojen (myös salassa pidettävä tieto) siirrosta sisäiseen rekisteriin, jos se on palvelujenjärjestämisen vuoksi tarpeellista. (Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2009; 24.)

Sosiaali- ja terveysministeriön alaisena on käynnissä myös ikääntyneiden neuvonta- ja palveluverkoston kehittäminen. Sen tavoitteena on edistää ikääntyneiden hyvinvointia ja lisätä

ehkäisevää kotikäyntipalvelua, jolloin ikääntyneillä on mahdollisuus saada tarvitsemaansa opastusta ja neuvontaa. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskusten selvityksiä 2009.)

Kuntalaissa on asetettu laadun kehittämisen malli, jossa kiinnitetään huomiota laatuun vanhustyössä. Tällöin huomioidaan vanhusten palvelutarpeet ja odotukset yhdessä ympäristöstä tulevien odotusten sekä vaatimusten kanssa, kun kartoitetaan toimintaa työyhteisöissä. Laadun toteutuminen edellyttää henkilöstön sitouttamista toimintaan sekä toiminnan seurantaan. (Kuntatiedon keskus 2005.)

Valtioneuvoston kanslia on julkaissut ikääntymisraportin, jossa tarkastellaan väestön ikääntymiskehitystä, ikääntymisestä johtuvia vaikutuksia sekä ikääntymispolitiikkaa. Siinä tarkastellaan nykyisten ikääntymiseen varautumisen toimenpiteiden riittävyttä sekä julkisen talouden kestävyden että sosiaalisen ja poliittisen kestävyden näkökulmista. Raportissa mainitaan olevan tarpeellista julkisen palvelutuotannon tehokkuuden edistäminen sekä ennalta ehkäisevän hoitotyön lisääminen, jotta kustannuksissa voidaan säästää. Sosiaalisella kestävyydellä tarkoitetaan oikeudenmukaisuuden, tasa-arvon ja vaikutusmahdollisuuksien toteutumista ikääntyneiden parissa. Poliittinen kestävyys liittyy läheisesti sosiaalisen kestävyden osaluoihin, jossa oikeudenmukaisuus toteutuu osallistumismahdollisuutena sekä mahdollisuutena käyttää palveluita niitä tarvittaessa. (Ikääntymisraportti 2009.)

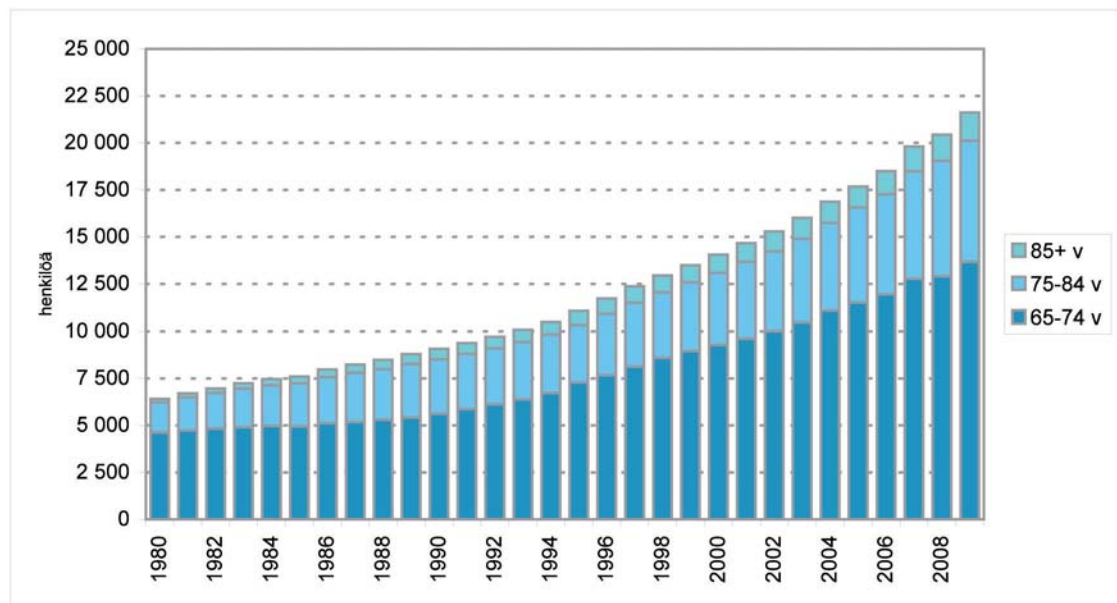
Ikääntyminen vaikuttaa työvoiman tarjontaan tulevaisuudessa, mutta väestön siirtyminen eläkkeelle voi myös hidastua parantuneen työkyvyn ja siihen kannustavien toimenpiteiden johdosta. Väestön ikääntyminen vaikuttaa julkisten menojen kasvuun ja tulon hidastumiseen verotulojen pienentyessä. Toisaalta koulutus ja työllisyysmenot pienenevät, mutta vastaavasti hoito- ja hoivapalvelujen menot kasvavat. Työvoiman tarpeen suunnittelussa tulee kuntasektorilla ottaa huomioon palvelutarpeen kasvu pitkällä aikavälillä ja tuotantoprosessien tehokkuuden kehittäminen, jotta palveluntarpeeseen voidaan vastata. Ikääntymisraportissa mainitaan, että palvelutuotannon tehokkuuden kasvaminen 0,25 % vuodessa vähentäisi työvoiman tarvetta puolella ja kuntien väliset tulonsiirrot ovat tulevaisuudessa tärkeitä ikääntyneiden palveluja suunniteltaessa. Palvelutuotannon tehostamisessa olisi huomioitava eri toimipisteiden tuotantoprosessien vertailu, tietotekniikan hyödyntäminen sekä palveluketjun toimivuuden tarkastelu. Huomiota tulisi kiinnittää parhaiden palvelukäytäntöjen levittämiseen. (Ikääntymisraportti 2009.)

## 2.2 Vantaan kaupungin ikärakenteen kehitys

Vantaan väkiluku on kasvanut tasaisesti muuttoliikkeen ja maahanmuuton seurauksena. Vuonna 2008 väkiluku oli 192 522 henkilöä. Alkuvuonna 2009 väkimäärä lisääntyi 762 henkilöllä, mikä vastaa edellisvuotista tasoa. Väkimäärän ennustetaan kasvavan vuoden 2009 aikana

kahdella tuhannella henkilöllä. Jotta pystytään vastaamaan kiristyvän talustilanteen, väestönkasvun ja ikääntymisen asettamiin haasteisiin, on pyrittävä löytämään toimintaa uudistavia ja kustannuksia säästäviä menetelmiä eri toimialoilla. Siten voidaan turvata lakisääteiset palvelut vanhuksille ja edesauttaa ikääntyvän väestön selviytymistä kotona mahdollisimman pitkään. (Vantaan kaupungin tilastollinen vuosikerta 2007.)

Kuviossa 2 tulee esille vähintään 65 vuotta täyttäneiden vantaalaisten määrän muuttuminen 1.1.1980-1.1.2009 välisenä aikana.



Kuvio 2: Vähintään 65 vuotta täyttäneiden vantaalaisten määrä (henkilöä) 1.1.1980 - 1.1.2009 välisenä aikana (Vantaan kaupunki tilastokatsaus 2009)

Vuoden 2008 alussa Vantaalla oli yli 65 vuotta täyttäneitä asukkaita 10,6 % väestöstä, jolloin väestöstä useampi kuin joka kymmenes oli yli 65-vuotias. Yli 75 vuotta täyttäneiden määrän ennustetaan kasvavan nykyisestä 7500 henkilöstä 11000 henkilöön vuoteen 2015 mennessä ja kaksinkertaistuvan vuoteen 2020 mennessä. Toiminnassa tulee huomioida myös ulkomaalais-taustaisen väestön lisääntyminen sekä palvelujen käyttäjinä että työvoimaresurssina. (Vantaan kaupungin toimintakertomus 2008.)

### 2.3 Vantaan kaupungin vanhusten palvelustrategia

Vantaan vanhusten palvelustrategia pohjautuu 2002 tehtyyn toimenpide- ja kehittämissuunnitelmaan, jossa kehittämisen päämäärinä ovat palvelurakenteen tasapaino, laadunhallinta, tuloksellisuus, tasa-arvo ja kestävä kehitys. Toiminta perustuu sosiaali- ja terveysministeriön toimialan perusarvoihin, jolloin toiminnassa huomioidaan tuloksellisuus, avoimuus, asiakasläh-

töisyys, oikeudenmukaisuus, vastuullisuus ja luovuus. (Vantaan kaupungin palvelustrategia 2002.)

Vantaan kaupungin vanhus- ja vammaispalvelujen strategian (suunnitelmakausi 2009-2011) tavoitteena on edesauttaa vanhusten selviytymistä kotona mahdollisimman pitkään. Lisäksi kiinnitetään huomiota kuntoutuksen ja akuuttihoiton kehittämiseen, yhteisen vastuun ottamiseen hyvästä vanhuudesta sekä toimivan palveluohjauksen toteuttamiseen osaavan ja pysyvän henkilöstön avulla. Ikääntyneiden palvelustrategiassa tavoitteena on asiakastyytyväisyysjärjestelmän ja palveluprosessin uudistaminen. Tällöin kiinnitetään huomiota asiakkaiden toiveiden huomiointiin sekä palveluprosessien tukipalvelujen keskittämiseen ja yhteistyömahdollisuuksiin ympäristökuntien välillä. Muutosvoimina toiminnassa nähdään heikentynyt taloudellinen tilanne, palvelurakennemuutos, laatusuositukset, työvoimapula, tuottavuus ja esimiesten kuormitus. (Vantaan kaupungin vanhus- ja vammaispalvelustrategia 2008.)

Vantaan ikäpoliittisen ohjelman strategiassa painopiste on yhteisessä vastuussa hyvästä vanhuudesta, jota tukee henkilöstön osaamisen varmistaminen. Keskeisimpinä haasteina on terveys- ja hyvinvointierojen kaventaminen ja kustannuskehityksen hallinta. Tällöin on kiinnitettävä huomiota palveluprosessien uudistamiseen, tuotanto- ja hankintatapojen kehittämiseen sekä tulosalueiden väliseen yhteistyön lisäämiseen. (Vantaan kaupungin sosiaali- ja terveydenhuollon toimintakertomus 2008.)

Laki palvelutarpeen arvioinnista laajeni vuoden 2009 alusta koskemaan myös 75 vuotta täytäneitä kuntalaisia, jolloin kartoitetaan asiakkaan yksilöllinen kokonaistilanne. Tällöin käydään läpi asiakkaan tarve sosiaalipalveluihin ja sitä voi pyytää asiakas itse, hänen omaisensa, viranomainen tai muu henkilö. Esimerkkejä kartoitettavista palveluista ovat kotihoito, kotihoiton tukipalvelut tai omaishoidontuki. (Vantaan kaupungin ikäihmisten palveluopas 2009.)

Vantaalla on käynnissä ikääntymispoliittinen ohjelma Viksu ja siihen liittyvä toimeenpanosuunnitelman valmistelu. Taustalla toiminnassa on ikääntyvien hoitoon annettu laatusuositus ja toimintaa pyritään kehittämään yhdessä asiakkaiden, palveluntuottajien ja päättäjien kanssa mm. verkossa tapahtuvan keskustelun avulla. (Vantaan fi-verkkotoimitus 2009.)

Vantaa on myös muuttamassa ateria-, siivous- ja kiinteistöhuoltopalveluitaan omiksi erillisiksi osakeyhtiöiksi, jotka kuitenkin säilyvät kaupungin omistuksessa. Uudesta yhtiömallista on tarkoitus päättää huhtikuun 2010 aikana. Tarkoituksena on, etteivät uudet yhtiöt kilpailisi palveluiden tuottamisesta yksityisten yritysten kanssa, vaan keskittyisivät tuottamaan sovittuja palveluita. Tällöin toimintoja pyritään kehittämään kilpailukykyisiksi muiden yritysten tarjoamien palvelujen kanssa. (Moilanen 2010.)

### 3 Ateriapalvelun merkitys ikääntyvälle

Ateriapalvelun avulla tuetaan ikääntyneen tai muutoin apua tarvitsevan kotona asumista ja se perustuu usein pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin. Ateriapalveluprosessissa palvelun laadulla on vaikutusta palveluprosessin toimivuuteen ja asiakkaan hyvinvointiin.

#### 3.1 Ateriapalvelu kotihoidon tukipalveluna

Ateriapalvelu on osa ikääntyneiden saamaa kotihoidon palvelua, jolla pyritään tukemaan ikääntyneen asumista kotona mahdollisimman pitkään. Ateriapalvelua suunniteltaessa tulisi huomioida yksilöllisesti ikääntyneiden muuttuneet ravinnontarpeet, fysiologiset muutokset ja monipuolinen tarjonta, jotta palvelu vastaisi asiakkaan tarpeita. (Suominen 2006,30.)

Ateriapalvelut voidaan ryhmitellä kolmeen perusmalliin, joiden avulla asiakas saa tarvitsemaansa palvelua. Ateriapaikka-mallissa asiakkaat syövät lounaan kunnan yleisten toimipisteiden ruokapaikoissa. Noutopaikka-mallissa ateria noudetaan asiakkaan kotiin valmistuspaikalta esim. kotiavustajan tai asiakkaan itsensä toimesta. Kotiinkuljetusateria kuljetetaan asiakkaan kotiin tuotantopaikalta pakastettuna, kylmänä tai lämpimänä. (Suominen 2006,30.)

Ateriapalvelun suunnitteleminen ja toteuttaminen tapahtuu usean eri ammattilaisen yhteistyönä ja edellyttääkin toimivia viestintämenetelmiä eri toimipisteiden välillä. Asiakkaalle muodostuvaan palvelukokonaisuuden suunnitteluun, tuottamiseen ja jakeluun tarvitaan eri ammattialojen osaamista ja saumatonta yhteistyötä.

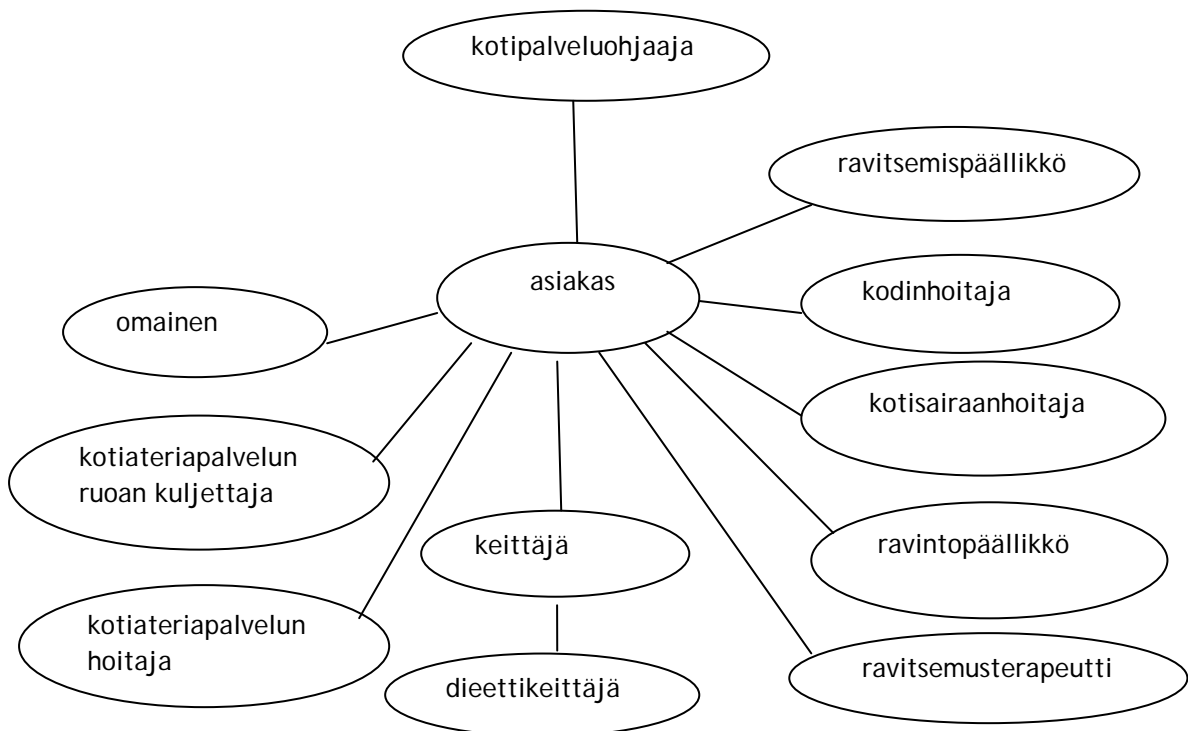
Hyvä ravitsemushoito on osa ikääntyvän kokonaisuhoitoa. Sen tarkoituksena on ylläpitää ikääntyneen henkilön toimintakykyä, ravitsemustilaa, elämänlaatua ja nopeuttaa sairauksista toipumiseen kuluva aika. Sairaalaruokasuosituksen mukaan onkin määritelty potilaan ravitsemushoitoon kuuluvan ravitsemustilan arviointi, suunnittelu, toteutus, seuranta ja laadun arviointi. Oikein kohdennetun ravitsemushoidon on arvioitu tuovan kustannussäästöjä. (Nuutinen, Mikkonen, Peltola, Silaste, Siljamäki-Ojansuu, Uotila & Sarlio-Lähteenkorva 2009, 6.)

Nuutinen ym. (2009, 44) mukaan sairaalaruokasuosituksen mukainen terveyttä edistävä ruokavalio on tarkoitettu ravitsemusriskittömille potilaille ja se koostuu ruoka-aineiden monipuolisesta valinnasta ruokaympyrän kaikista lohkoista. Annoskoon tulee olla lisäksi suhteutettu päivittäiseen energian kulutukseen. Avaintekijöinä terveyttä edistävässä ruokavaliossa on suuri ravintoainetiheys, kuitupitoisuus, riittävä pehmeän rasvan määrä ja runsas luonnollisten antioksidanttien määrä.

Ikääntyessä energiantarve pienenee liikumisen ja perusaineenvaihdunnan tason laskun myötä. Ravintoaineiden saannin tarve ei kuitenkaan vähene ja siksi on erittäin tärkeää kiinnittää

huomiota ruoan laatuun. Tärkeintä kotiateriapalvelun asiakkaille on ruoan hyvä maku, oikea rakenne, tutut ruoat ja säännöllinen aterian tuontiajankohta. Lisäksi asiakkailla tulisi olla mahdollisuus valita kotiateriaruoka kahdesta lounasvaihtoehdosta, jotta yksilölliset makutottumukset voidaan huomioida aterioiden toimituksissa. Huomiota tulee kiinnittää myös aterian lämpötilojen seurantaan koko kuljetusketjun aikana. Usein aterian kuljetuksessa ongelmana onkin lämpimän ruoan pysyminen riittävän kuumana, yli +60 asteessa, asiakkaalle asti. Ruoan laadun seurantaan tuleekin tehdä säännöllisesti niin rakenteen, ulkonäön, maun kuin lämpötilan osalta. (Suominen 2006, 13-30.)

Seuraava kuvio 3 esittää asiakkaalle toimitetun kotiaterian eri vaiheisiin osallistuvia toimijoita.



Kuvio 3: Asiakkaalle toimitettuun kotiateriapalveluun osallistuvia toimijoita (Suominen 2006,31)

Kotipalveluaterian toimittaminen asiakkaalle edellyttää monta eri vaihetta suunnittelu-, tuotanto- ja jakeluportaassa, jotta palvelun kokonaisuus saadaan vastaamaan asiakkaan tarpeita. Palveluprosessiin osallistuvien välinen yhteistyö, selkeät toimenkuvat ja vastualueet prosessin eri vaiheissa ovat edellytyksenä toimivan palvelun tuottamisessa asiakkaalle. (Suominen 2006, 31.)

### 3.2 Asiakassuhteiden muodostuminen

Pitkäaikaisten asiakassuhteiden muodostuminen kehittyy vaiheittain ja varsinkin ikääntyneiden asiakkaiden kohdalla palvelutarpeen hyväksyminen osaksi arkipäiväistä toimintaa vaatii

sopeutumista tilanteeseen. Asiakassuhteen muodostuminen alkaakin silloin, kun asiakas sitoutuu käyttämään organisaation palveluja ja organisaatio pyrkii vastaamaan asiakkaan asettamiin tarpeisiin ja tukee asiakkaan sitoutumista organisaatioon. Asiakassuhteen syveneminen alkaa, kun asiakas tutustuu palveluun tarkemmin ja saa käsityksen palvelun tarjoamasta hyödyistä. (Ylikoski 2001, 178.) Tällöin ateriapalvelun tarkoituksena on helpottaa asiakkaan jokapäiväistä toimintaa ja edesauttaa vanhusten selviytymistä kotona asumiseen mahdollisimman pitkään.

Ateriapalvelun liittyessä kotihoidon tukipalveluna kuntien lakisääteiseen toimintaan asiakkaiden saamat hyödyt korostuvat suhteessa organisaation saamiin hyötyihin. Pitkäaikaisissa asiakassuhteissa asiakkaan saamat hyödyt liittyvät turvallisuuden tunteeseen, asiakkaan ja palvelun tuottajan väliseen vuorovaikutustilanteeseen sekä asiakkaan saamaan erityiskohteluun. (Ylikoski 2001, 184.) Tällöin syntyy molemminpuolinen luottamus ateriapalvelun toiminnasta, jolloin asiakas voi kokea selviytyvänsä arkipäiväisistä toiminnoista itsenäisesti.

Ylikoski (2001, 185) jaottelee asiakkaan saamia hyötyjä psykologisiin, sosiaalisiin ja taloudellisiin perusteisiin. Psykologiseen hyötyyn liittyy palvelun myötä asiakkaan kokema turvallisuuden tunne. Sosiaaliset hyödyt liittyvät vuorovaikutustilanteisiin asiakkaan ja kontaktihenkilön välillä. Ateriapalvelutoiminnassa vuorovaikutustilanne muodostuu aterian kuljettajan ja asiakkaan välille. Monelle liikuntarajoitteiselle asiakkaalle se muodostuukin tärkeäksi päivittäiseksi tilanteeksi, jolloin tuttu kuljettaja tavataan. Vuorovaikutustilanteen kautta saadaan tietoa asiakkaan tarpeista ja ongelmista, jotka kuljettaja viestittää eteenpäin kotipalvelun ohjaajille. Kotihoidon henkilöstö siirtää tiedot eteenpäin ateriapalvelua tuottavaan yksikköön. Taloudelliset hyödyt tulevat esiin verratessa kotona asumisen kustannuksia laitoshoitopaikan aiheuttamiin kustannuksiin.

### 3.3 Palvelun laatu ateriapalveluprosessissa

Usein asiakkaat pitävät palvelujen verkostoa yhtenä kokonaisena palvelutapahtumana. Verkostoituneessa palvelussa kukin eri palvelun tuotannon osa-alue on riippuvainen toisesta. Ateriapalvelun kohdalla se näkyy koko toiminnan kulussa alkaen kotiaterian tilauksista, tavaran toimituksista tuotantoprosessin tarpeisiin, päättyen valmiin ateriapaketin kuljetukseen asiakkaalle ja asiakkaan laskutukseen. Tällöin on tärkeää saada koko palvelutuotannossa tarvittava henkilöstö sitoutumaan samoihin laadullisiin arvoihin, jotta asiakas saa kokonaisuutena hyvää palvelua.

Asiakkaan ennakkokäsityksiin palvelun laadusta vaikuttaa tarpeiden ohella ennakkoon saatu tieto palvelun käytännön toiminnasta ja muu palveluun liittyvä informaatio. Palvelu sisältää sekä tuotteellisen että toiminnallisen laadun. Tällöin palvelua voidaan tarkastella keskittyen

itse tuotteen laatuominaisuuksiin tai toisaalta tutkia koko palvelutapahtumaa, jolloin tarkastellaan, mitä palvelu sisältää ja miten hyvin se käytännössä toteutetaan. (Lecklin 2006,94.)

Koettu kokonaislaatu asiakkaan näkökulmasta muodostuu odotetun laadun ja jo koetun laadun yhteisvaikutuksesta. Palvelun laatua voidaan määritellä eri tarkastelunäkökulmien mukaan. Teknisessä laadun tarkastelussa korostuu henkilöstön ammattitaito palvelua tuotettaessa. Palvelusta tuleva uskottavuus ja maine liittyy asiakkaan kokemukseen palvelun luotettavuudesta. Tällöin korostuu asiakkaan tuntemus siitä, että palvelu antaa vastineen rahalle, mikä palvelusta on veloitettu. Palvelun toiminnalliseen laatuun palveluprosessin aikana liittyy asiakkaitten asenne ja palvelutyöntekijöiden käyttäytyminen vuorovaikutustilanteissa. (Grönroos 1990,66.)

Palvelut tapahtuvat prosesseina, joissa asiakas itse määrittelee saamansa palvelun laadun kokemansa vuorovaikutustilanteen ja ennako-odotuksensa mukaisesti. Asiakkaalla on tietty ennakkokäsitys palvelusta perustuen markkinointiin, yrityksen imagoon, omiin tarpeisiin tai saatuihin sanallisiin viesteihin. Niiden pohjalta asiakas muodostaa yhdessä itse palvelutapahtuman aikaisen vuorovaikutustilanteen kautta syntyneen kokemuksen avulla käsityksen palvelun kokonaislaadusta. Tällöin laadun kokemukseen vaikuttaa asiakkaan saama vastine tarpeilleen ja miten asiakaslähtöisesti vuorovaikutustilanteessa on toimittu. Asiakkaan kokemukseen vaikuttaa palvelutapahtuman luotettavuus ja henkilöstön palveluasenne, jolloin palvelu tapahtuu sovittuun aikaan ammattitaitoisen henkilöstön ollessa motivoitunut toimimaan asiakaslähtöisesti. Palvelun tulee olla myös helposti asiakkaan saatavilla ja palvelusta annettavien tietojen tulee vastata todellisuutta. Pyrkimys asiakkaan ymmärtämiseen ja henkilöstön kohtelias käyttäytyminen asiakasta kohtaan vuorovaikutustilanteessa luo asiakkaalle mielikuvan uskottavasta palvelusta, jossa asiakas huomioidaan. (Grönroos 1990, 63.)

Laadun tekijöinä Grönroos (1990) näkee myös palvelun lähestyttävyyden, joustavuuden, luotettavuuden ja poikkeusoloissa tilanteen normalisoinnin. Ateriapalvelun asiakkaan tulee saada palvelua helposti ja asiakkaan tulee voida muuttaa ateria tilaustaan asiantuntijoiden avustuksella henkilökohtaisen tarpeen mukaan.

Vuorovaikutustilanteissa esiin tulevat ongelmatilanteet tulee ratkaista siten, että asiakas kokee tulleen huomioiduksi. Varsinkin ikääntyneiden asiakkaiden on vaikea ymmärtää palvelutapahtuman monimuotoisuutta ateria-tilausta tai toimitusmuutoksia tehtäessä. Ateriapalvelu muodostuu usean eri toimialan ammattihenkilöstön välisen yhteistyön tuloksena, jonka avulla asiakkaille tuotetaan yksilöllinen palvelu. Ammattitaitoisen henkilökunnan avulla asiakas saa laadullisesti ja määrällisesti oikean tuotteen, joka kuljetetaan sovittuun aikaan asiakkaan kotiin.

Palveluprosessiin liittyvä laatuominaisuus on myös äkillisten odottamattomien tilanteiden normalisoinnissa. Asiakkaan tulee saada palvelua, vaikka ateriailaukset muuttuisivat nopeasti, aterioiden kuljetuksissa olisi ongelmia tai aterioiden tuotannossa tapahtuisi ennalta arvaamattomia tilanteita, mitkä estäisivät normaalin tuotannon läpiviennin. Tällöin korostuu tiedonkulun merkitys kotiateriapalveluprosessissa, jotta tieto toimitushäiriöstä saadaan asiakkaalle mahdollisimman nopeasti ja tilanteeseen voidaan reagoida välittömästi. Riittävien yhteystietojen toimittaminen asiakkaan käyttöön kotipalvelun henkilökunnan toimesta auttaa joustavan palvelun toteutumista, jolloin asiakas saa tarvittaessa tietoa epäselviin asioihin. Asiakkaan tarve voida luottaa palveluun korostuu ikääntyneiden ja liikuntarajoitteisten asiakkaiden kohdalla, joiden päivittäinen ruuan saanti on ateriapalvelun varassa.

#### 4 Palveluprosessien muodostuminen ja kehittäminen

Palvelujen tuottavuus perustuu hyvin suunniteltuihin palveluprosesseihin, jossa kiinnitetään huomiota hyvään palvelun laatuun, palveluiden tehokkaaseen johtamiseen sekä jatkuvaan kehittämiseen palveluympäristön ja asiakkaiden tarpeiden muuttuessa. Hyvän toiminta-ajatuksen pohjalta oikein johdettuna ammattitaitoinen työyhteisö pystyy aikaansaamaan palveluprosessin, jossa osaaminen ja asenteet heijastuvat positiivisesti asiakaspalvelun vuorovaikutustilanteisiin.

##### 4.1 Palveluprosessi

Palvelut ovat toimintoja, tekoja ja tapahtumia, joissa asiakas vuorovaikutuksen kautta saa hyötyä itselleen. Palvelut ovat luonteeltaan vaihtelevia, asiakas voi olla palvelun tuottamisessa osallisena tai palvelutapahtumat ovat katoavia asiakaspalvelutilanteita, joissa asiakkaan ja palvelun tuottajan välinen vuorovaikutus korostuu. (Ylikoski 2001, 17.) Hyvä palvelu edellyttää organisaation kehityskykyä toiminta-ajatuksen, rakenteen, johtajuuden, osaamisen ja asenteiden osalta (Grönroos 1990,285).

Prosessin käsite pitää sisällään muutosta, kehitystä tai toimintaa, joiden avulla olemassa olevia resursseja hyödyntäen pyritään saamaan aikaan tuotteita, joihin liittyy suorituskykyistä ja järjestelmällistä toimintaa (Laamanen 2001, 75). Toimivassa asiakaslähtöisessä palveluprosessissa asiakas tuntee olevansa kunnioitettu ja osallisena toiminnassa, jolloin syntyy kokemus omasta vaikutusmahdollisuudesta palvelutapahtuman kulkuun (Isoviita & Lahtinen 1999, 48).

Palveluprosessit muodostuvat ydin- ja tukiprosesseista, joiden avulla prosessin toimintaa on helpompi hallita. Tukiprosessit luovat edellytyksiä ydinprosessien toiminnalle ja ovat mm. osa henkilöstön-, laadun- ja tietojen hallintajärjestelmää. Tukiprosesseissa pyritään yrityksen sisäisten prosessien avulla kehittämään henkilöstön osaamista ja sitä kautta parantamaan asiakastyytyväisyyttä ja tuotekehitystä. (Lecklin 2006, 190-198.)

Palveluprosessi muodostuu näkyvästä palvelun osasta sekä useasta eri näkymättömästä osatekijästä, joita ei erikseen laskuteta asiakkaalta. Näihin kuuluu mm. laskutuksen hoito, palautteen keräys ja käsittely, neuvonta sekä erilaiset tiedon jakamiseen liittyvät tekijät. (Grönroos 2009, 286.)

Palveluprosessilla on olemassa tietyt lähtötiedot ja materiaalit, joita jalostetaan prosessin aikana asiakkaan haluamiksi tuotteiksi erilaisten ohjausjärjestelmien avulla. Palveluprosessien seurauksena asiakkaat voivat havainnoida itseensä kohdistuvia aineellisia tai aineettomia muutoksia, jolloin on kysymys tuotteisiin tai informaatioon liittyvästä palvelutapahtumasta. Palveluprosessin etenemisen seuraamista helpottaa sen jakaminen alkuvaiheeseen, järjestäytyneeseen toimintoketjuun ja selkeään tavoitteeseen. Palveluprosessin avulla on helpompi reagoida yrityksen toimintaympäristöstä tuleviin muutoksiin ja muuttaa toimintasuunnitelmia sen mukaisesti. (Lecklin 2006, 130.)

Laamanen (2001) mainitseekin, että palveluprosessi muodostuu tavoitteellisesta toiminnasta, sen mahdollistavista resursseista sekä sen aikana syntyneistä tuotteista tai palveluista. Palveluprosessi on sarja erilaisia toimenpiteitä, jotka toiminnan, resurssien ja tuotoksen kautta muodostaa asiakkaalle suorituskykynsä mukaista palvelua. Palveluprosessin kehityshaasteena on ylläpitää prosessin koko henkilöstön osaamista ja muutostilanteissa vaadittavaa reagointikykyä. Osaava henkilöstö tuntee henkilökohtaista vastuuta palvelutapahtuman kulusta ja asiakkaiden tarpeiden täyttämisestä. Prosessina tapahtuva palvelu lähtee liikkeelle asiakkaasta ja se päättyy asiakkaan antamaan palautteeseen palvelutapahtumasta. Palveluprosessin olemassaolo edellyttääkin jatkuvaa kehitystyötä asiakassuhteiden hallinnassa, tuotesuunnittelussa ja prosessien hallinnassa. Palveluprosessi on osa yrityksen toimintasuunnitelmaa, jota kehitetään yhteistyössä organisaation verkostojen ja tiimien avulla asiakaslähtoisemmäksi.

Palveluprosessin tavoitteena on hankkia asiakkaan luottamus palvelutapahtumaan, jolloin palvelun laatu vastaa asiakkaan tarpeita. Palveluprosessia suunniteltaessa tulee tehdä riittävät rajaukset koko toiminnasta, jolloin saadaan määriteltyä asiakaskunnan muodostuminen, sidosryhmät, prosessin tavoitteet, tietojärjestelmät, henkilöstön vastuut ja roolit prosessin eri vaiheissa. Pyrittäessä tehokkaaseen toimintaan tarvitaan kokonaisvaltaista prosessin ymmärtämistä, jolloin kaikki prosessiin osallistuvat tahot tiedostavat palveluprosessissa olevat arvot ja toimintamallin. Tehokas prosessi tarvitsee toiminnan tueksi jatkuvaa arviointia toiminnastaan, jotta toimintaa voidaan kehittää muuttuvan ympäristön tarpeita vastaavaksi. (Laamanen 2001, 54.)

Lecklinin (2006) mukaan palveluprosesseihin vaikuttavat perinteet, yrityskulttuuri, työmenetelmät, henkilöstön taidot, johtaminen sekä viestintä. Prosessin ammattitaitoinen johtaminen

on tärkeää, jotta kustannustason, tuottavuuden, joustavuuden, laadun ja palvelun kehittäminen eri osa-alueilla onnistuisi. Prosessin johtamisessa kiinnitetään huomiota tulevaisuuden suunnitteluun, tulosten varmistamiseen toimintamalleja vakiinnuttamalla ja motivoituneen henkilöstön hankintaan sekä sen osaamisen kehittämiseen. Palveluprosesseille tyypillinen johtamismuoto on tiimijohtaminen, koska toiminta on usein hajautettu eri yritysten välille. Tällöin vuorovaikutustaitojen ja viestinnän toimivuuden merkitys kasvaa, jotta yritysten resurssit voidaan hyödyntää laadunkehityksessä ja uudistuksissa. Palveluprosessien toimivuus edellyttää ammattitaitoista työn suunnittelua, itseohjautuvuutta, tiimityötaitoja ja tavoitteisiin sitoutumista prosessin eri osa-alueilla. Asiakaslähtöisessä palveluprosessissa on tärkeää huomioida palvelun tuottamiseen käytettävien toimintatapojen ja prosessin aikaisten ratkaisujen toimivuus yhdistettynä henkilöstön käyttäytymiseen. Tällöin edellytetään kaikilta prosessissa toimivilta tahoilta yhteistyökykyä, jolloin palvelutilanteesta saadaan eheä ja toimiva kokonaisuus, jossa eri toiminnot ovat yhdistettynä toisiinsa. (Lecklin 2006,123.)

Yritysten toiminnan verkostoituessa toiminta koostuu usean yrittäjän yhdessä muodostamasta palveluprosessista. Tällöin on huomioitava palveluprosessin rakenteessa mekanismit, mitkä liittävät yhteen eri toiminnot yhtenäiseksi palveluksi. Toiminnot tulee saada yhdensuuntaiseksi, jolloin eteneminen kohti yhteisiä tavoitteita on mahdollista. Palveluprosessin toimivuus edellyttääkin verkostoituneessa ympäristössä suunnitelmallista johtamis- ja informaatiojärjestelmää, jolloin jokainen palveluprosessiin osallistuva yritys osaa toimia oman vastuualueensa edellyttämällä tavalla. (Viitala & Jylhä 2006,102.)

Palveluprosessit voivat toimia verkottuneesti eri toimialojen osaamista hyödyntäen. Asiakaslähtöisyyden huomioiminen korostuukin palveluprosessin toimiessa verkostoituneessa toimintaympäristössä. Tällöin on syytä varmistaa yritysten välittömissä ja välillisissä asiakaskontakteissa tapahtuvien vuorovaikutustilanteiden joustava toiminta, jotta tiedonkulku toimisi tehokkaasti verkostoituneen prosessin sisältä asiakkaalle asti. (Lecklin 2006,99.)

#### 4.2 Palvelujen tuottavuus ja laatu

Palveluprosessissa näkyvän osan muodostaa prosessissa mukana olevat asiakkaat, asiakaspalvelijat, järjestelmät ja operatiiviset rutiinit sekä fyysiset laitteet ja resurssit. Näkyvän osan takana toimintaan vaikuttaa johtamis-, fyysinen- ja järjestelmätuki. Palvelun laadun tulee olla yhtä hyvää sekä sisäisille että ulkoisille asiakkaille, jottei palvelun laatu heikkene. Palveluprosesseissa on huomioitava asiakkaiden tarpeet, toiveet, arvojärjestelmät ja arvonluontiprosessit. Tällöin asiakkaan palvelusta muodostama odotus ja tarjottava palvelu kohtaavat. (Grönroos 2009, 421-426.)

Palvelujen tuottavuudella tarkoitetaan tehokkuutta prosessissa, jossa palvelussa olevien resurssien voimavara muunnetaan asiakkaan saamiksi arvoiksi. Palvelujen tuottavuuteen vaikuttaa sisäinen ja ulkoinen tehokkuus sekä kapasiteettitehokkuus. Sisäisellä tehokkuudella tarkastellaan, miten tehokkaasti tietyllä tuotantoresurssien määrällä voidaan tuottaa tarvittavaa palvelua. Ulkoisella tehokkuudella tarkastellaan, kuinka tehokkaasti ja tuloksekkaasti on pystytty tuottamaan koettua palvelun laatua olemassa olevien tuotantoresurssien avulla. Kapasiteettitehokkuudella tarkastellaan, miten tehokkaasti tuotantokapasiteettia käytetään asiakkaiden palvelemissa. Palveluprosessien tuottavuutta tarkasteltaessa selvitetään prosessin ansaintatehokkuus, joka on tuottavuutta parantavien toimenpiteiden lopullinen tavoite yhdessä asiakkaan saaman arvon kanssa. (Grönroos 2009, 281.)

Palvelujen tuottavuus tehostuu, jos palvelujen kysyntä ja tarjonta vastaa mahdollisimman hyvin toisiaan. Toimintaa kehitettäessä on huomioitava pitkäaikainen palvelujen tuottavuus, sillä lyhytnäköinen toiminta heikentää asiakkaan kokemaa laatua. (Grönroos 2009, 294- 296.)

Tuottavuutta ja laatua voidaan parantaa samanaikaisesti, jos toiminnassa kiinnitetään huomiota työntekijöiden teknisten taitojen kohentamiseen, jolloin asiakkaiden kanssa tapahtuvassa vuorovaikutustilanteissa asiakkaan kokema laatu paranee. Lisäksi tulee kiinnittää huomiota työntekijöiden asenteiden ja käytöksen asiakasherkkyyteen, jolloin sisäiset arvot ovat edistämässä palvelujen tuottavuutta. Tällöin henkilöstö ymmärtää oman osuutensa kustannusten ja tuottojen muodostumisessa, jolloin voidaan kiinnittää huomiota toimintamalleihin ja käyttäytymiseen. (Grönroos 2009,297.)

Tuottavuutta laadun ohella palveluprosesseissa parantaa myös työntekijän tai asiakkaan osallistumista tukevat järjestelmät ja tekniikat, jolloin voidaan hyödyntää tietotekniikan ja Internetin käyttöä. Asiakkaan osallistumisen tukeminen palvelun tuotantoprosessiin edesauttaa tuotannon tehostumista, jolloin henkilöstöltä ei kulu turhaan aikaa perusasioiden neuvomiseen palvelua tuottaessa. Esimerkkinä kyseisestä toiminnasta voidaan pitää selkeitä lomakkeita ja asiakkaalle annettavia yhteystietoja. Tällöin mahdollistuu useampien asiakkaiden yhtäaikaista palveleminen, palveluprosessi nopeutuu ja samalla koettu palvelun laatu paranee. Tuottavuudessa ja laadun parantamisessa on huomioitava myös käyttämättömien resurssien minimointi. (Grönroos 2009,297-301.)

Strategisen johtamisen näkökulmasta katsottuna huomiota tulisi palveluprosesseissa kiinnittää ydinosaamisen siirtämiseen ja hyödyntämiseen eri toimipisteissä. Ydinosaamisen hyötyjä saadaan esiin työnkierron, tiimityön, aktiivisen tiedonvaihdon, yhteistyöhön painottuvan työilmapiirin sekä tehokkaiden tietojärjestelmien käytön myötä. Tietojärjestelmien käyttö edellyttää jatkuvaa osaamisen kehittämistä järjestelmien uudistumisen myötä. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001,32.)

### 4.3 Palvelujen tuottavuuden johtaminen

Palvelujen tuottavuuden johtamisessa on kiinnitettävä huomiota toimintaa tarkasteltaessa sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden seurausten huomioimiseen samanaikaisesti, jotta saadaan tietoa palveluprosessin tuottavuudesta kokonaisvaltaisesti. Kustannustehokas palveluprosessin uudistaminen säilyttää palvelun laadun entisellään tai jopa parantaa sitä. Prosessia tulee muuttaa sen tuottamiseen tarvittavien resurssien pienentämisellä. Palveluprosessin muutoksen jälkeen tulee tilannetta seurata sekä prosessin toimivuuden että asiakkaiden kokeman palvelulaadun perusteella. Myös henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen on oleellinen osa muutosta, etenkin jos työntekijöillä on tärkeä rooli palvelujen tuottamisessa. Palveluissa tuotantojärjestelmän kustannuksia säästävät toimenpiteet vaikuttavat palvelun laatuun ja sitä kautta myös palvelusta saatavaan tuottoon. Palveluissa tuottavuutta ei voida arvioida vain yrityksen sisällä, vaan se heijastuu ulkopuolella olevien käsityksiin palvelusta. (Grönroos 2009, 278-280.)

Palveluprosessissa muodostuu sekä hyviä että huonoja kustannuksia. Hyvät kustannukset lisää organisaation tuottoa ja kykyä tuottaa laadukasta palvelua. Hyvinä kustannuksina pidetään esim. henkilöstön koulutuskustannuksia ja palvelun kehittämisestä johtuvia kustannuksia. Huonoja kustannuksia muodostuu liian raskaan byrokratian seurauksena, jolloin on käytössä monimutkaisia ja aikaa vieviä hallinnollisia rutiineja. Organisaatioiden tulisikin ensisijaisesti pyrkiä säästämään huonoissa kustannuksissa. Huomiota on kiinnitettävä myös mahdollisesti itse palvelussa, tuotannossa ja taustatehtävissä esiintyviin epäkohtiin. (Grönroos 2009, 288.)

Palvelun laadun, tuottavuuden ja markkinointiviestinnän johtamisessa tulee kiinnittää huomiota organisaation sisäiseen ja ulkoiseen tehokkuuteen sekä olemassa olevan kapasiteetin hyödyntämiseen. Sisäinen tehokkuus näkyy palvelun kustannustehokkuudessa, kun taas ulkoinen tehokkuus näkyy koetun palvelun laadussa. (Grönroos 2009, 293.)

Tuottavuutta tehostettaessa tulisikin kiinnittää huomiota palveluprosessin osatekijöihin, joilla on vaikutusta asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Tällöin toiminnassa tulisi tarkastella palvelun laadun toteuttamista nykyhetkellä, jolloin huomiota kiinnitettäisiin fyysisten ja ihmisten resurssien tarpeellisuuteen sekä niiden tehokkuuteen erilaisissa järjestelmissä ja rutiineissa. (Grönroos 2009, 297-299.)

Asiakaslähtöisissä palveluissa prosessien johtaminen liittyy koko toimintoketjun ylläpitoon, hallintaan ja kehittämiseen. Tällöin prosessista tulee erotella ydintuotteen lisäksi mainonnan, toimituksen, reklamaatioiden käsittelyn, korjauksen ja ylläpidon sekä tuotedokumenttien edellyttämät toiminnot. Tällöin voidaan päästä tilanteeseen, jossa prosessista on karsittu pois turhia resursseja, jotka eivät lisää asiakkaan hyötyjä. Asiakaskeskeinen johtaminen perustuu-

kin asiakkaiden tarpeiden ja arvojen ymmärtämiseen sekä prosessien sisäistämiseen organisaation kaikilla tasoilla. (Grönroos 2009, 40.)

#### 4.4 Palveluprosessien kehittäminen

Palveluprosesseja kehitettäessä tulisi lähteä liikkeelle asiakkaan ongelmia ratkaisevista teki-  
jöistä, jotka tuottavat samalla lisäarvoa asiakkaalle. Tällöin huomioidaan palvelun laatu pro-  
sessin eri vaiheissa. Huomiota tulee kiinnittää konkreettiseen ympäristöön prosessin eri vai-  
heissa pakkausmateriaaleista asiakaspalvelijoiden ulkoiseen olemukseen asti. Lisäksi tulee  
huomioida palvelun luotettavuus, reagointialttius, vakuuttavuus sekä empaattinen kyky toi-  
mia asiakkaiden kanssa tapahtuvassa vuorovaikutustilanteissa. (Grönroos 2009, 116.)

Palveluprosesseja kehitettäessä organisaation tärkein voimavara löytyy henkilöstöstä, asiak-  
kailta saadusta palautteesta sekä osaavista verkosto kumppaneista. Niiden avulla organisaati-  
ossa on helpompi lähteä kehittämään henkistä pääomaa, joka muodostuu yksilöllisistä ja yri-  
tyskulttuurin mukanaan tuomista osatekijöistä. (Grönroos 2009, 30-32.)

Palveluiden kehitys kohdistuu yleensä olemassa olevan palvelun uudistamisen ja parantami-  
seen. Keskeiseksi nousee palvelujen tuotantoprosessien uudistaminen, jolloin niitä kehitettä-  
essä huomioidaan palvelujen yhtäaikainen tuottaminen ja kuluttaminen sekä asiakkaan osal-  
listuminen palveluprosessiin. Palveluita kehitettäessä päätöksiä tehdään siitä, miten pitkälle  
kannattaa asiakkaiden yksilöllisiä toiveita toteuttaa. Siinä tulee kuitenkin huomioida asiakkai-  
den yksilöllisyys ja ongelmien erilaisuus. Asiakkaan ongelmia ratkaistaessa on tärkeää selvit-  
tää ongelmien tilanne ja asiakkaalla olevat toiveet. (Kinnunen 2004, 29-42.)

Palvelua kehitettäessä tulee miettiä, mitä asioita huomioidaan ja mitä on tehtävä, jotta  
kyseinen palvelu toteutuu. Tällöin määritellään palvelun tuottajan roolit ja vastualueet.  
Roolien määrittämisessä huomioidaan palvelua tuottavien, asiakkaiden ja mahdollisesti palve-  
luun liittyvän kolmannen osapuolen roolit. Lisäksi määritellään toimenpiteet, joiden avulla  
pyritään hallitsemaan asiakkaiden odotuksia. Kehitystyössä tulee huomioida myös palvelun  
käyttäjien koulutukseen vaadittavat toimenpiteet ja resurssit. Määrittelyä edesauttaa palve-  
luprosessin kuvaus. Prosessikuvauksen avulla pyritään saamaan näkyviin välineet, joiden avul-  
la voidaan vaikuttaa palvelun laatuun ja kustannuksiin. Lisäksi voidaan erottaa palveluproses-  
sista kriittisiä pisteitä ja saadaan eroteltua asiakkaalle näkyvän ja näkymättömän palvelun  
osuuden raja. (Kinnunen 2004, 32-36.)

Palvelun laadun kriteereinä voidaan pitää ammattimaisuutta ja taitoja, jolloin on huolehdittu  
henkilöstön riittävästä osaamisesta ja fyysisistä resursseista. Huomiota tulee kiinnittää myös  
asenteisiin, käyttäytymiseen, joustavuuteen ja lähestyttävyyteen. Lisäksi luotettavuuteen ja

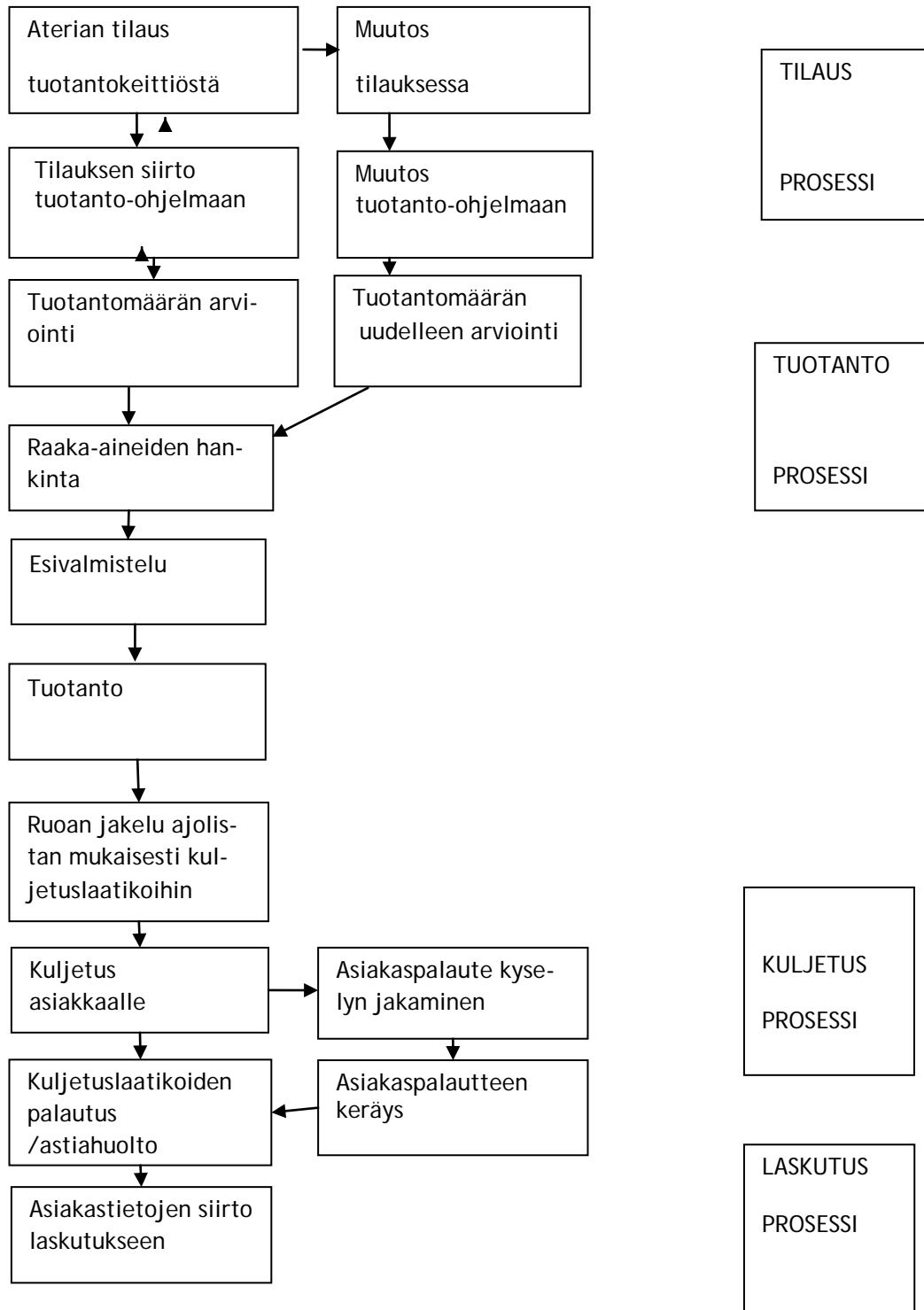
palvelun normalisointiin poikkeustilanteissa tulee kiinnittää huomiota. Palvelumaiseman tulee tukea palvelusta saatavaa kokemusta ja organisaatiolla tulee olla maineen myötä syntynyt asiakkaan arvoihin pohjautuva uskottavuus. Palvelun laadun mittauksessa voidaan hyödyntää kriittisten tapahtumien menetelmiä, jolloin palveluprosessista kartoitetaan positiivisia ja negatiivisia poikkeamia. Näin saadaan usein suoria viitteitä tarvittavista palveluprosessin kehittämistoimenpiteistä. (Grönroos 2009, 120-122.)

Verkostoituminen on tuonut mukanaan tarpeen kiinnittää huomiota markkinointiin organisaation jokaisella tasolla. Organisaation henkilöstön ollessa sitoutunut asiakaslähtöisyyteen heidän keskuudessaan vallitsee ymmärrys ja hyväksytyt vastuu asiakkaista sekä lisäarvon tuottamisesta palveluprosessiin, jolloin asiakkaan ei itse tarvitse etsiä tarvitsemaansa palvelua. Tällöin tulee huomioida myös sisäisten asiakkaiden hyvä kohtelu, joka edesauttaa säilyttämään palvelun laadun asiakkaiden kanssa tapahtuvissa vuorovaikutustilanteissa. (Grönroos 2009, 115, 404-405.)

Palveluprosessien kehittäminen etenee hitaasti ja sen toteutuminen edellyttää myös systemaattista prosessiarvioinnin tekemistä kehittämistoimista. Siten kehittämisprosessissa saadaan eroteltua prosessin tulosten lisäksi menetelmät ja tuloksiin vaikuttavat välilliset tekijät. Prosessiarvioinnin avulla saadaan vahvistettua kehitysprosessin toteutumista, kun saadaan prosessissa oleva hiljainen tieto ja päätöksentekoon vaikuttavat seikat paremmin näkyviksi. Niiden pohjalta organisaatiossa voidaan usealla eri tasolla tehdä toiminnan itsearviointia, jonka katsotaankin olevan tärkeä tekijä organisaation oppimisessa, johtamisessa, päätöksenteossa, suunnittelussa ja kehittämisessä. Työn kehittäminen itsearvioinnin kautta tuottaa välittömämmin hyödynnettävää tietoa prosessista ja vaikuttaa siten nopeammin prosessin eteenpäin kehittämiseen. (Seppänen-Järvelä & Karjalainen 2007, 217-223.)

## 5 Kotiateriapalveluprosessi

Kotiateriapalveluprosessi muodostuu tilaus-, tuotanto-, kuljetus-, laskutusprosessista. Kuviossa 4 esitetään ateriapalveluprosessin muodostuminen eri osa-prosesseista.



Kuvio 4: Ikäntyneiden ateriapalveluprosessin muodostuminen

(mukailtu Taskinen 2007,16; Saarela, Hyvönen, Määttä & Wright 2005,37)

Kuntaorganisaatiossa palvelut muodostuvat usein tukipalveluista, jotka palveluprosessin sisällä muodostavat edellytykset ydinprosessien toiminnalle (Laamanen 2001, 57). Tämä korostuu

etenkin ikääntyvien asiakkaiden tarvitsemisissa erilaisissa palveluissa, joissa pyritään yhdistämään eri toimialojen palvelut kokonaisuudeksi, joka on asiakkaiden saatavilla yhdestä toimipisteestä. Kuntaorganisaatiossa ikääntyneiden palvelutoiminta keskittyy kotipalvelun alaisuuteen.

Ateriapalvelun toteuttaminen edellyttää usean eri toimialan yhteistyötä kunnan sisällä, jotta palvelusta saadaan muodostettua asiakkaan näkökulmasta selkeä, luotettava ja toimiva kokonaisuus. Tilaus-, tuotanto-, kuljetus- ja laskutusprosessin toiminta edellyttää selkeitä viestintämenetelmiä ja toiminnan jatkuvaa tarkkailua, jotta yhteistyötä voidaan kehittää eri toimipisteiden välillä. Eri prosessien välinen yhteistyö edellyttää tehokasta suunniteltua informaatioprosessia, jossa eri toimijoiden vastuut informaation kulussa on määritelty. Informaation kulku prosessin eri osa-alueiden välillä mahdollistaa joustavan palvelukokonaisuuden muodostumisen asiakkaalle. Tällöin kotiaterian tilausmuutoksiin voidaan reagoida nopeasti, tuotanto saadaan vastaamaan päivittäistä tarvetta, asiakkailta saadut palautteet voidaan ottaa huomioon toimintaa kehitettäessä ja asiakkaat saavat odotuksiaan vastaavaa palvelua.

Ateriapalveluprosessissa kotiaterian tilaus tuotantokeittiöstä edellyttää kotihoidon päätöksentekoa ateriapalvelun myöntämisestä asiakkaalle. Aterian tilausprosessista kotiaterian tilaus siirretään tuotantokeittiön ruokatuotanto-ohjelmaan. Ruokatuotanto-ohjelman asiakastietojen pohjalta tehdään tarvittavat raaka-ainehankinnat.

Tuotantoprosessissa valmis ruoka jaetaan aterioiden kuljetuslaatikoihin eri kuljetusreittien ajolistojen mukaisesti. Tämän jälkeen aterioiden kuljettajat jakavat kotiateriat asiakkaille ja tarvittaessa auttavat asiakasta avaamaan kotiateriapaketin. Kuljettajat keräävät tyhjät kotiaterioiden kuljetuslaatikot asiakkailta ja palauttavat ne tuotantokeittiön astiahuoltoon.

Kotiaterioiden tuotantokeittiö ilmoittaa kotihoidolle asiakkaille toimitettujen aterioiden lukumäärän kuukausittain, jonka pohjalta asiakasta laskutetaan. Ikääntyneiden kotiateriapalveluprosessissa on tärkeää huomioida informaation kulku sisäisten prosessien välillä. Ateriapalveluprosessin toimivuutta seurataan asiakastyytyväisyyskyselyn ja prosessista saatavan palautteen avulla.

## 6 Empiirisen aineiston hankinta ja analysointi

Empiiristä aineistoa lähdettiin keräämään perehtymällä teorian tiedon pohjalta lainsäädännön edellyttämiin kotiateriapalveluihin ja ikääntyneiden palvelutarpeisiin kotiateriapalveluprosessissa. Kotiateriapalveluprosessin toimintaa tarkasteltiin mallintamalla tilaus-, tuotanto-, kuljetus-, informaatio- ja laskutusprosessit. Niiden pohjalta tehtiin teemahaastattelurunko Van-

taan Ateriapalvelujen kotiateriaprosesseista, jonka avulla pyrittiin löytämään kehitystarpeita prosessin eri osa-alueista.

### 6.1 Teemahaastattelurungon laadinta

Teemahaastattelurungon laadinta aloitettiin keväällä 2010 ja sitä edelsi kotiateriaprosessien mallintaminen prosessikaavioiden avulla. Teemahaastattelun kysymykset tehtiin jokaiseen kotiateriapalvelun prosessiin ja niiden avulla pyrittiin tarkentamaan etukäteen mallinnettuja prosessikuvauksia sekä löytämään niistä kehittämiskohteita. Esimerkkinä kotiateriapalvelua Vantaalla tuottavasta keittiöstä käytetään Katriinan sairaalan keittiötä.

Ojasalon, Moilasan ja Ritalahden (2009,41) mukaan teemahaastattelulla pyritään haastattelu-tilanteessa saamaan haastattelun kohteesta esille asioita, joita ei täysin tunneta ja se mahdollistaa tilanteen, jossa vastaajaa ei haluta ohjata liikaa. Teemahaastattelussa voidaan edetä kysymysten mukaisessa järjestyksessä, mutta se mahdollistaa myös esille nousevista asioista keskustelun haastattelun aikana.

Opinnäytetyön aineiston keräämiseksi teemahaastattelu tehtiin liitteessä 1 olevan teemahaastattelurungon pohjalta, mutta siihen liittyi myös keskustelua teemahaastattelun kysymysten ja tehtyjen prosessikuvausten esille nostamista asioista.

### 6.2 Empiirisen aineiston hankinta

Teemahaastattelun rakentamista edelsi teorian tiedon kokoaminen Vantaan kaupungin ateriapalvelutoiminnasta ja ikääntyneiden palvelustrategiasta sekä ikärakenteen muutoksista tulevaisuudessa. Lisäksi tarkasteltiin teorian tiedon pohjalta ikääntyneiden ravitsemussuosituksia ja lainsäädännön vaikutuksia ikääntyneiden palveluja tuottaessa. Lisäksi teoriaosuudessa perehdyttiin palvelun merkitykseen asiakkaalle, asiakassuhteen muodostumiseen, palvelujen tuottavuuteen ja laadun merkitykseen palveluprosessissa. Teoriatietopohja toimi apuna, kun muodostettiin teemahaastattelurunkoa, jonka avulla etsittiin kehityskohteita Vantaan kotiateriaprosessista.

Teemahaastattelu tehtiin Vantaan Katriinan sairaalan keittiöllä 27.5.2010 ja siihen osallistui Vantaan Ateriapalvelujen palvelupäällikkö Hannele Lehikoinen ja Katriinan sairaalan palveluvastaava Sisko Vatanen. Teemahaastattelu eteni aiemmin laaditun teemahaastattelurungon mukaisesti ja sitä täydennettiin haastattelun aikana esiin nousseiden kysymysten pohjalta. Teemahaastattelussa oli mukana hahmotelmat Vantaan kotiateriapalvelun eri prosesseista ja niitä täydennettiin prosessin vaiheita tarkasteltaessa. Teemahaastattelurunko on opinnäytetyön liitteessä 1.

### 6.3 Empiirisen aineiston analysointi

Teemahaastattelu nauhoitettiin ja purettiin auki tekstiksi haastateltujen antamien vastausten pohjalta. Ensin perehdyttiin haastateltavien toimenkuviin ja heidän koulutustaustaansa, jonka jälkeen keskityttiin Vantaan kotiaterioita tuottavien keittiöiden sijaintiin, kotiateriapalvelun piirissä olevien asiakkaiden määrään ja tarkasteltiin lähemmin Katriinan sairaalan tuotanto-keittiön kotiateriapalvelutoimintaa.

Kotiateriapalvelun tilaus- tuotanto-, kuljetus-, laskutus- ja informaatioprosessia tarkasteltaessa pyrittiin teemahaastattelun avulla saamaan selville kehittämistä vaativia kohteita, joita käytännössä esiintyy kotiateriaprosesseissa. Näin saatua aineistoa verrattiin opinnäytetyötä varten kerättyyn teoretiseen ja kotiateriaprosessien kuvauksiin. Aineistojen vertailun avulla etsittiin kehittämiskohteita, jotka edesauttaisivat kotiateriapalvelutoiminnan kehittämistä.

### 7 Vantaan Ateriapalvelujen tarjoamien kotipalveluateriapalveluprosessien kehittäminen

Vantaan kotiateriapalvelujen prosessien kehittäminen pohjautuu Vantaan Ateriapalvelun organisaation ja ateriapalveluja Vantaalla tuottavien keittiöiden esittelyyn sekä Vantaan Ateriapalvelun tuottamiin kotiateriaprosessien kuvauksiin. Esimerkkinä käytetään Katriinan sairaalan tuotantokeittiön kotiateriaprosesseja.

Ateriapalvelun kotiateriaprosessit on jaettu tilaus-, tuotanto-, kuljetus-, laskutus- ja informaatioprosesseihin. Niiden mallintamisen avulla pyritään löytämään prosesseista kehittämiskohteita, jotta voidaan vastata ikääntyneiden kasvavaan kotiateriapalvelun tarpeeseen tulevaisuudessa.

#### 7.1 Vantaan Ateriapalvelujen organisaatio

Vantaan kaupungin tilakeskuksen toiminnan alaisuuteen kuuluvat ruoka- ja siivouspalvelu yhdessä kiinteistöjohdon, hankepalvelujen, kiinteistöpalvelujen sekä talous- ja hallintopalvelujen kanssa. Tilakeskuksen tehtävänä on mm. toimitilapalvelujen järjestäminen kaupungin eri toimialoille ja muille organisaatioille. Tilakeskuksen käyttötalousmenot vuonna 2009 muodostavat 12 % koko Vantaan toimialojen menoihin (1266 milj. euroa) verrattuna. Tilakeskuksen toimintaa ohjaa tilakeskuksen lautakunta, jonka tavoitteena on uuden organisaation toiminnan vakiinnuttaminen ja asiakaslähtöisen toimintamallin rakentaminen koko organisaatioon. Lisäksi toiminnalla pyritään kustannustehokkuuden parantamiseen ja elinkaarivastuuseen liittyvän kiinteistöjen ylläpidon kehittämiseen. Ruokapalvelujen tavoitteena on valmistaa laadukkaita aterioita kilpailukykyiseen hintaan. Ruokapalvelut on nettobudjetoitu yksikkö, joka valmistaa n. 33 000 aterialaillia päivässä. (Vantaan kaupungin osavuosisikatsaus 1/2009.)

Vantaan kaupungin ruokapalveluista vastaa ateriapalvelut, joka on perustettu vuonna 1994. Ateriapalvelut tuottavat ruokapalveluja Vantaan kaupungin kouluille, oppilaitoksille, päiväkodeille, vanhainkodeille, palvelutaloille, päivä-, työ- ja toimintakeskuksille, Katriinan sairaalalle, kotihoidon ateriapalveluasiakkaille sekä Tikkurilan terveysaseman henkilöstöravintolan asiakkaille. Ruokapalvelun toiminta on Vantaalla jaettu Hakunilan, Koivukylän, Korson, Länsimäen, Martinlaakson, Myyrmäen ja Tikkurilan alueisiin. (Vantaa Ateriapalvelut 2009.)

Henkilöstöä 1.1.2009 Vantaan kaupungilla oli 11 694. Ruokapalvelujen alaisuudessa toimii lähes 400 työntekijän joukko noin 200 eri yksikössä. Ruokapalveluilla on 81 valmistuskeittiötä, 120 jakelukeittiötä ja 84 muuta toimipistettä. Ateriapalvelut ostavat osan koulujen ja päiväkotien ruokapalveluista alihankintana alan kaupallisilta catering-yrityksiltä. Vantaan kaupunki onkin laatinut yhteistyösopimuksen Fazer Amica Oy:n ja Sodexo Oy:n kanssa, jotka hoitavat kymmenen koulun ja kuudentoista päiväkodin keittiötoiminnot. (Vantaan kaupungin tilakeskuksen raportti 2006.)

## 7.2 Vantaan Ateriapalvelujen kotiateriapalveluja tuottavat keittiöt

Vanhusten ateriapalvelu kuuluu osana sosiaali- ja terveystoimen tuottamiin kotihoidon tukipalveluihin, joilla pyritään edesauttamaan vanhusten selviytymistä kotona asumisessa. Kotihoidon tarve ja sisältö arvioidaan yhteistyössä kotihoidon työntekijän, asiakkaan, omaisen ja tarvittaessa muun sosiaali- ja terveydenhuollon henkilökunnan kanssa. Kotihoito voi sisältää suunnitelman mukaan tutkimus-, sairaanhoito-, kuntoutus- ja terveyspalveluja sekä tukemista ja avustamista päivittäisissä toiminnoissa ja kotiaskareissa. Kotihoitoa voi saada kaikkina viikon päivinä klo 7.30 - 21.00. Palvelusta peritään maksu, joka muodostuu asiakkaan tarvitsemista palvelujen kokonaisuudesta. Vanhusten ateriapalvelutoiminta sijoittuu Korson, Koivukylän ja Tikkurilan toimipisteisiin. (Vantaan kaupungin ikäihmisten palveluopas 2009.)

Kodinomaisen ruoan merkitystä korostetaan suunniteltaessa vanhainkotien ja sairaaloiden ruokalista. Ne suunnitellaan pidemmiksi aikajaksoiksi ja niitä toteutettaessa huomioidaan asiakkaan erityisruokavalion tarve. Kotipalveluaterioiden avulla pyritään edistämään vanhuksen selviytymistä itsenäisesti kotona asumisessa. (Vantaa Ateriapalvelut 2009.)

Vantaalla tuotetaan kotiateriapalvelua Katriinan sairaalan keittiöllä sekä Simonkodin, Myyrinkodin ja Metsonkodin keittiöissä. Kotiateriapalvelun piirissä on asiakkaita Vantaalla keskimäärin 450 henkilöä. Arkisin suurimmat asiakasmäärät keskittyvät maanantaihin, keskiviikkoon ja perjantaihin. Viikonloppuisin asiakasmäärä on keskimäärin 360 henkilöä. Asiakkaita kokonaisuudessaan on enemmän, mutta kaikki eivät ole kotiateriapalvelun piirissä päivittäin. Kotiateriapalvelun lämpimien aterioiden pakkaamiseen Vantaalla on käytössä posliinilautaset. Salaatti ja jälkiruoka pakataan kertakäyttöastioihin. Ateriakokonaisuus pakataan kuljetuslaatikkoon, jossa se siirtyy tuotantokeittiöltä asiakkaalle. Hyväkuntoisten asiakkaiden on myös mahdoli-

suus saada tuettua ateriapalvelua kunnan eri toimipisteissä, jolloin heillä on käytössä ladattava ateriakortti. (Haastattelu Lehikoinen, Vatanen 27.5.2010.)

Kotiateriapalvelua tuottavien keittiöiden toimintaa on kehitetty viime vuosina eteenpäin, jolla pyritään vastaamaan lisääntyvän asiakaskunnan tarpeisiin. Peruskorjauksia on tehty kaikissa ateriapalvelua tuottavissa keittiöissä, jotta käytössä olevat laitteet, koneet ja tilat ovat tuotantoa vastaavia. Toimintaa on kehitetty asiakaskorttien, tilaus- ja laskutusjärjestelmän lomakkeiden kehittämisen ja Aromi-tuotantojärjestelmän käytön avulla. Aromi-tuotantojärjestelmä on ollut käytössä Vantaalla vuodesta 2006. Ikääntyneiden laitospaikkojen väheneminen lisää kuitenkin kotiateriapalveluasiakkaiden määrää. Se edellyttää toimintaprosessien jatkuvaa tarkastelua ja kehittämistä asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Vantaalla kotiateriapalvelun piiriin asiakkaaksi pääsemisen arviointia on tiukennettu viime vuosina ja asiakassuhdetta tarkistetaan myös tilauksen voimassaoloaikana. Siten saadaan turvattua kotiateriapalvelua tarvitsevien asiakkaiden mahdollisuus saada palvelua. (Haastattelu Lehikoinen, Vatanen 27.5.2010.)

### 7.3 Katriinan tuotantoyksikkö

Katriinan sairaalan tuotantoyksikön henkilöstön muodostaa yhteensä 14 työntekijää ja ruokapalvelusta vastaava esimies. Katriinan sairaalan keittiön henkilöstö muodostuu ruokapalvelutyöntekijöistä, kokeista, suurtalousesimiehestä ja palvelusta vastaavasta esimiehestä. Koulutuksena kokeilta ja ruokapalvelutyöntekijöiltä edellytetään ammatillista keittiöalan perustutkinnon suorittamista ja suurtalousesimieheltä suurtalousteknikon koulutusta. Palvelusta vastaava esimies on koulutukseltaan restonomi. Työkokemusta keittiön henkilöstöllä on pääsääntöisesti 10 vuotta. Asiakkaita on yhteensä Katriinan sairaalan keittiön kokonaistuotannossa 1700, joista tällä hetkellä n. 100 kuuluu kotiateriapalvelun piiriin. Ruokaa tuotetaan Katriinan sairaalan keittiöltä myös sairaalan potilaille ja henkilöstölle sekä eri koulujen ja päiväkotien asiakkaille. (Haastattelu Lehikoinen, Vatanen 27.5.2010.)

Katriinan sairaalan keittiöllä työntekijät kiertävät eri työpisteestä toiseen ja vastaavat kunkin työpisteen tehtävän osalta toiminnan sujuvuudesta. Keittiön esimiehet vastaavat raaka-aineiden tilauksista, asiakkaiden tilausten ylläpidosta ja kokonaistuotannosta yhdessä henkilöstön kanssa. Henkilöstö otetaan mukaan toiminnan kehittämiseen palaverissa tapahtuvan keskustelun kautta, jolloin esille tuodut ehdotukset pyritään huomioimaan mahdollisuuksien mukaan. Sitä on toteutettu käytännössä esim. työkorttien päivituksen yhteydessä. (Haastattelu Lehikoinen, Vatanen 27.5.2010.)

Kotiateriapalvelua on tuotettu Katriinan sairaalassa kymmenen vuotta. Kotiateriapalvelutuotantoa seurataan päivittäin kirjaamalla ylös päivittäin tilatut ja asiakkaille toimitetut ateriamäärät. Kotiaterioiden toimittamista asiakkaille seurataan jakelun ja kuljetuksen aikana

ateriakorttien avulla. Tapahtuneet ateriapalvelutilausten muutokset tehdään tuotantokeittiöllä kotiateriapalvelun asiakkaiden tilauslistoihin. Asiakkaille toimitetut kotiateriamäärätiedot lähetetään kotihoitoon, joka vastaa asiakkaiden laskutuksesta kuukausittain toimitettujen aterioiden pohjalta. (Haastattelu Lehikoinen, Vatanen 27.5.2010.)

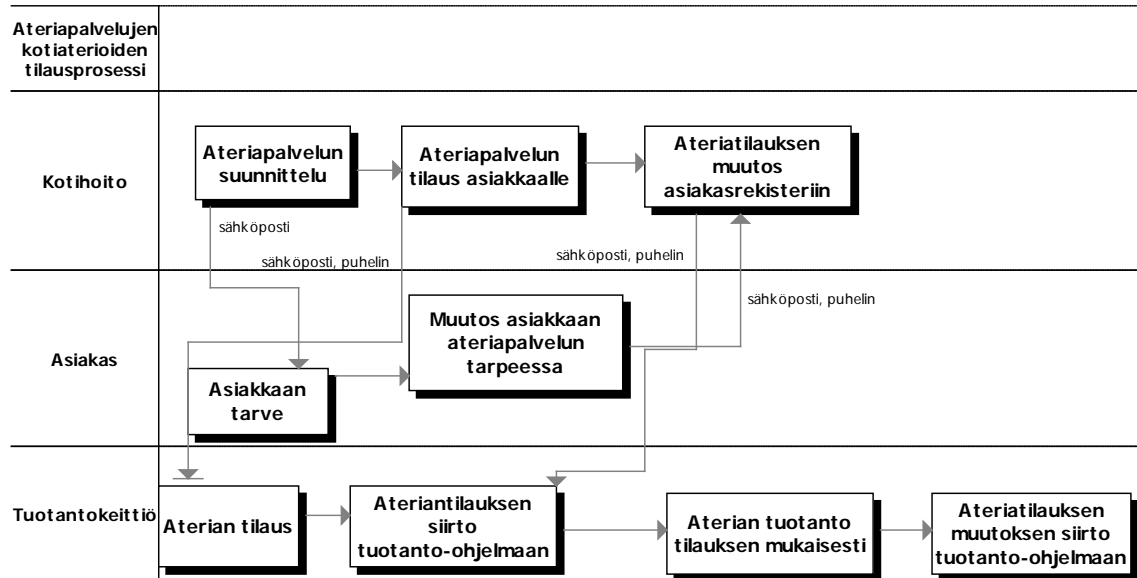
Tulevaisuudessa Katriinan sairaalan keittiöön on suunnitteilla saada kotipalveluaterioiden kuljetuksen ajanseuranta ja ruoan lämpötilan mittausjärjestelmä, jonka avulla aterian lämpötilaa voidaan seurata aterian kuljetuksen aikana. Tiedot tallentuvat kotiaterioiden mukana kulkevan mittauslaatikon avulla keittiön omaan sähköiseen omavalvontajärjestelmään. Muita Katriinan sairaalan tulevaisuuteen liittyviä uudistuksia on toukokuussa 2010 keittiöön saatujen osastojen lämpövaunujen käyttöön perehtyminen, Vantaan Marjarantaan kaavoitetun asuinalueen laajentamisen ateriapalveluihin liittyvän toiminnan suunnittelu asiakasmäärien muutosten mukaisesti ja Katriinan sairaalan vanhan puolen kunnostus. (Haastattelu Lehikoinen, Vatanen 27.5.2010.)

### 7.3.1 Vantaan kotiateriapalvelujen tilausprosessikuvaus

Ateriapalveluprosessi lähtee liikkeelle tilausprosessista, jossa kotihoidon yksikön henkilöstö yhdessä asiakkaan, asiakkaan omaisten ja asiantuntijoiden kanssa määrittelevät palvelun tarpeellisuuden ja sisällön. Kotihoidon henkilöstön tilaama ateriapalvelu muodostaa osan ikään-tyneen tai muutoin apua tarvitsevan henkilön palvelun kokonaisuudesta, johon voidaan kotihoidon osalta yhdistää myös esim. kauppakassipalvelua. Kotiateriapalvelu toimii kotihoidon asiakkaalle tarjoaman palvelukokonaisuuden tukipalveluna.

Alkuvaiheessa asiakas tulee saada tietoiseksi palvelun olemassaolosta ja kuinka kyseistä palvelua on mahdollisuus saada. Ateriapalvelun kohdalla on tällöin kyse eri kunnan sisäisten toimialojen välisestä yhteistyöstä, jolloin tarvitaan tehokasta viestintäjärjestelmää ja yhteistyötaitoja eri toimialojen välillä.

Tilausprosessi pitää sisällään asiakkaan tietojen siirron asiakasrekisteriin, kuljetusreitille siirron ja tietojen säännöllisen päivitystoiminnan. Tehokas tietojenkäsittelyohjelma nopeuttaa uuden asiakkaan saamista palvelun piiriin ja mahdollistaa äkillisten muutosten teon tilausohjelmassa, jolloin palvelutuotanto vastaa asiakkaiden tarpeita. Kuviossa 5 esitellään kotiaterioiden tilausprosessi.



Kuvio 5: Ateriapalvelujen kotiaterioiden tilausprosessi

Vantaalla kotiateriapalvelun ateriat tilataan sähköpostin tai puhelimen välityksellä. Kotihoidon henkilöstö tilaa ateriat tuotantokeittiöltä, jossa tilaus kirjataan ylös, tehdään asiakkaan tarpeen mukaiset tilausten muutokset ja siirretään tilaus keittiön tuotanto-ohjelmaan. Kotiaterioiden tilaukset tulee toimittaa kotihoidosta tuotantokeittiölle tehtyjen sopimusten pohjalta edelliseen päivään klo 15.00 mennessä. Olemassa olevien ateriatilauksen muutosten tulee olla tuotantokeittiöllä aterian toimituspäivänä klo 9.00 mennessä, jotta ne voidaan huomioida päivittäisessä kotiaterioiden pakkauksessa. Tuotantokeittiön esimies vastaa ateriatilauksen päivittäisestä ja muutosten tekemisestä aterioiden tilaukseen. Hän huolehtii myös uuden asiakkaan siirrosta ajolistoille ja asiakaskortin tekemisestä. (Haastattelu Lehikoinen, Vatanen 27.5.2010.)

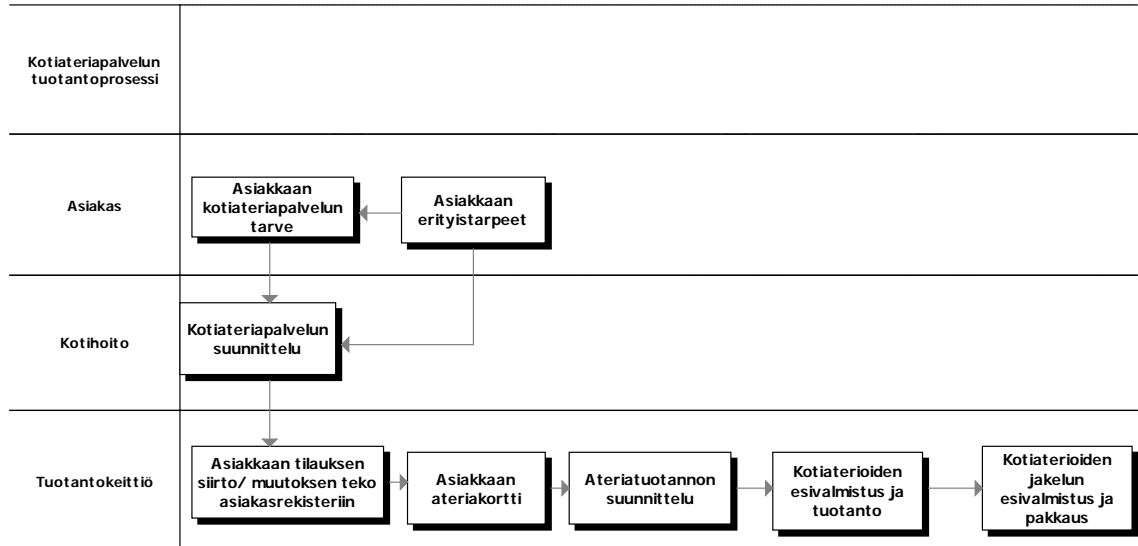
Vantaalla kotiateriapalvelun asiakkaiden tarpeissa huomioidaan ruoka-aineallergiat, jolloin asiakkaalla on mahdollisuus saada ruokavalion mukainen ateria. Asiakkaiden erityistoiveita ei voida nykyisten tuotantoresurssien puitteissa huomioida. Tilausprosessin ongelmana nähtiin sähköisen tilausjärjestelmän puuttuminen. Tällä hetkellä tilaukset siirtyvät käsityönä niitä varten tehdyille eri lomakkeille. Uuden sähköisen järjestelmän avulla asiakkaiden kotiaterioiden tilaukset ja niihin tehtävät muutokset siirtyisivät yhden tiedonsiirron avulla tilauksesta tuotantoon ja edelleen ajolistoihin sekä laskutukseen. Haastattelussa Lehikoinen mainitsi, että tilausprosessin tiedonsiirtoa helpottaisi esim. asiakastietojen siirtyminen suoraan potilastietorekisteristä kotiaterioiden tilausjärjestelmään. Tällöin tilaukset saataisiin tehtyä alueittain keskitetysti sähköiseen järjestelmään. (Haastattelu Lehikoinen, Vatanen 27.5.2010.)

### 7.3.2 Vantaan kotiateriapalvelujen tuotantoprosessin kuvaus

Kotiaterioiden tuotantoprosessi perustuu kotihoidon tekemiin aterioiden tilauksiin, joiden perusteella tuotantokeittiössä voidaan suunnitella raaka-ainetilaukset sekä koko tuotanto esivalmistuksesta aterian pakkaukseen kuljetusastioihin. Raaka-aineiden hankinta ja tuotannon suunnittelu perustuu pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin, jolloin tuotannossa voidaan ennakoida päivittäinen tarve. Tällöin tuotannossa syntyvä hävikki sekä raaka-aineiden varastointi saadaan mahdollisimman vähäiseksi. Lisäksi tehokas viestintäjärjestelmä kotihoidon ja ateriapalvelusta vastaavan tuotantokeittiön välillä edesauttavat pienentämään hävikin muodostumista ruoan tuotannossa sekä kuljetuskustannuksissa äkillisissä ateriatilausten muutostilanteissa.

Aterian tuotantoprosessissa on kiinnitettävä erityistä huomiota raaka-aineiden hyvään laatuun ja valmistuslämpötiloihin. Erityistä huomiota on kiinnitettävä myös ruoan lämpötiloihin aterian pakkausvaiheessa, jotta asiakkaalle voidaan toimittaa turvallinen ja laadultaan hyvä tuote. Aterian jakelun huolellinen esivalmistelu nopeuttaa jakeluprosessia ja edesauttaa ateriapaketin ruokien lämpötilojen pysymistä omavalvonnan mukaisissa rajoissa.

Kuviossa 6 esitellään kotiaterioiden tuotantoprosessi.



Kuvio 6: Kotiateriapalvelun tuotantoprosessi

Katriinan sairaalassa kotiateriapalvelun tuotantoprosessissa on käytössä ikäihmisille suunniteltu ruokalista, jota käytetään kotipalveluaterioiden, sairaalapotilaiden ja vanhainkotien ruokatuotannossa. Arkipyhien ruokalista noudattaa normaalia ruokalistaa ja asiakas saa päivittäin lämpimän aterian myös juhlapyhinä. Tuotannossa on n. 10 % asiakkaita, jotka edellyttävät erityisruokavalion huomioimista ruokatuotannossa. Katriinan sairaalan keittiön henkilökunta

vastaa työkorttien määrittämien tehtävien mukaan ruoantuotannosta. Esimiehen vastuulla on ateriatilausten, asiakaskorttien ja reseptiikan päivittäminen, jotta tuotanto saadaan vastaamaan päivittäistä tarvetta. Asiakkaiden antamaa palautetta hyödynnetään reseptiikan kehittämisessä, jolloin sitä pyritään muuttamaan enemmän asiakkaiden toiveiden mukaiseksi. (Haastattelu Lehikoinen, Vatanen 27.5.2010.)

Kotiateriatuotantomäärät vaihtelevat Katriinan sairaalan tuotantokeittiöllä hieman kuukausien ja viikonpäivien mukaan. Hiljaisempia kuukausia ovat kesäkuukaudet. Arkipäivinä tuetaan n. 90 annosta ja viikonloppuisin n. 70 annosta. Suurimmat ateriapalvelun kotiaterioiden toimituspäivät ovat maanantai, keskiviikko ja perjantai. (Haastattelu Lehikoinen, Vatanen 27.5.2010.)

Kotiateriapalvelun ateriat pakataan Katriinan sairaalan tuotantokeittiöllä keskitetysti, jolloin ateriatarjotin kootaan valmiiksi pakkauslinjalla siinä olevan ateriakortin tietojen mukaisesti. Salaatti ja jälkiruoka pakataan etukäteen kertakäyttöastioihin ja lämminruoka tuotantokeittiön pakkauslinjalla posliiniastioihin asiakkaan ateriakortin mukaisesti. Ateriakortit päivitetään edellisenä päivänä ja laitetaan valmiiksi ajolistojen mukaiseen järjestykseen. Ateriakortista selviää mm. asiakkaan mahdollinen erityisruokavalio. Omavalvonnan toteutumista ruokatuo- tannossa seurataan lämpötilamittausten, ruokanäytteiden oton ja ajankäytön seurannan avulla. (Haastattelu Lehikoinen, Vatanen 27.5.2010.)

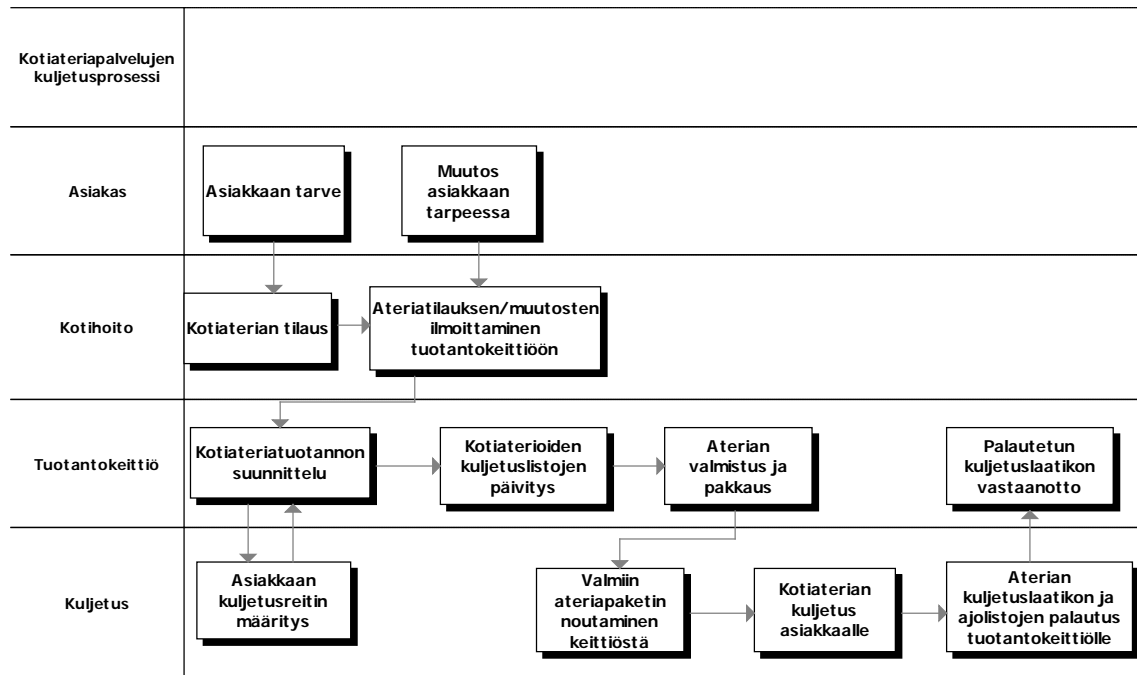
Tuotantoprosessi Katriinan sairaalassa toimii tällä hetkellä hyvin, mutta se edellyttää sen jatkuvaa kehittämistä muuttuvien asiakasmäärien mukaan. Lisäksi kehitettävää nähtiin ikään- tyneiden asiakkaiden ruokalistan suunnittelussa, jolloin heille tulisi mahdollisuus valita kahdesta lounasvaihtoehdosta mieleisin. Se olisi osana asiakkaan tarpeiden huomioimista kotiate- riaprosessia kehitettäessä asiakasystävällisemmäksi. Vaihtoehtoisen ruokalistan käyttöönotto edellyttäisi ensin sähköisen tilausjärjestelmän kehittämistä. (Haastattelu Lehikoinen, Vatanen 27.5.2010.)

### 7.3.3 Vantaan kotiateriapalvelujen kuljetusprosessin kuvaus

Aterian kuljetusprosessi tuotantokeittiöstä asiakkaalle perustuu kotihoidon, aterian tuotantokeittiön ja kuljettajan väliseen yhteistyöhön. Ateriapalvelun kotiin kuljetettavat ateriat pakataan kuljetusastioihin, jotka kuljettaja noutaa sovittuun aikaan tuotantokeittiöltä. Asiakkaan ja ateriapalveluaterian kuljettajan välinen vuorovaikutustilanne on asiakkaalle tärkeä osa ja muodostaa samalla asiakkaalle näkyvän osan koko palveluprosessista.

Kotipalvelun aterioiden kuljetusprosessissa informaation kulku on merkittävässä osassa prosessin toimivuudessa. Sen avulla saadaan kotipalvelun ateriat toimitettua asiakkaalle ateriat-

lauksen muutoksista riippumatta. Siten vältytään turhilta asiakkaan luona käynneiltä ja voidaan säästää kuljetuskustannuksissa. Myös aterian kuljettajan asiakkaalta suoraan saadun palautteen tiedottaminen tuotantokeittiöön ja kotihoitoon edesauttaa prosessien kehittämisessä. Aterian kuljetusprosessin kustannusten hallinta ja ateriapalvelun ruoan pysyminen omavalvonnan mukaisissa lämpötila ja kuljetusaika rajoissa edellyttävät kuljetusreittien huolellista suunnittelua. Kuviossa 7 esitellään kotiateriapalvelun kuljetusprosessi.



Kuvio 7: Kotiateriapalvelujen kuljetusprosessi

Katriinan sairaalan kotiaterioiden kuljetuksesta vastaa 2-3 kuljetusyrittäjää, joiden kuljetukseen käyttämä aika on n. 2 tuntia. Kuljettajat noutavat ajolistojen mukaiseen järjestykseen pakatut kuljetuslaatikot keittiöltä sovittuun aikaan ja vievät sen asiakkaalle. Kuljettajan vastuu ja tehtävät on kirjattu yksityiskohtaisesti kuljetusyrittäjän kanssa tehtyyn sopimukseen. Kuljettajien vastuulla on aterian kuljetuksen lisäksi ajoreittien suunnittelu annetun kahden tunnin aikarajan puitteissa ja asiakaskohtaisesti mahdollinen asiakkaiden avaimista huolehtiminen kotihoidon kanssa, jotta ateria voidaan toimittaa vaikeasti liikkuvan ikääntyneen kotiin sisälle. Lisäksi kotiaterioiden kuljettajan vastuulla on asiakkaan auttaminen esim. ruokapakauksen avaamisessa ja yleinen asiakkaan voinnin tarkkailu. Heillä on vastuu ilmoittaa kotihoitoon, jos he huomaavat jotain poikkeavaa asiakkaan luona ateriatoitituksen yhteydessä. (Haastattelu Lehikoinen, Vatanen 27.5.2010.)

Lehikoisen mukaan Vantaalla on kotiateriapalvelun aterioiden kuljetukset kilpailutettu eri kuljetusyrittäjien välillä ja siinä on huomioitu yksittäisen kuljetushinnan lisäksi kuljetuspro-

sessin kokonaistaloudellisuus. Kilpailutusta tehtäessä on seurattu myös tilastokeskuksen tekemiä yleisiä ateriakuljetusten indeksihintoja.

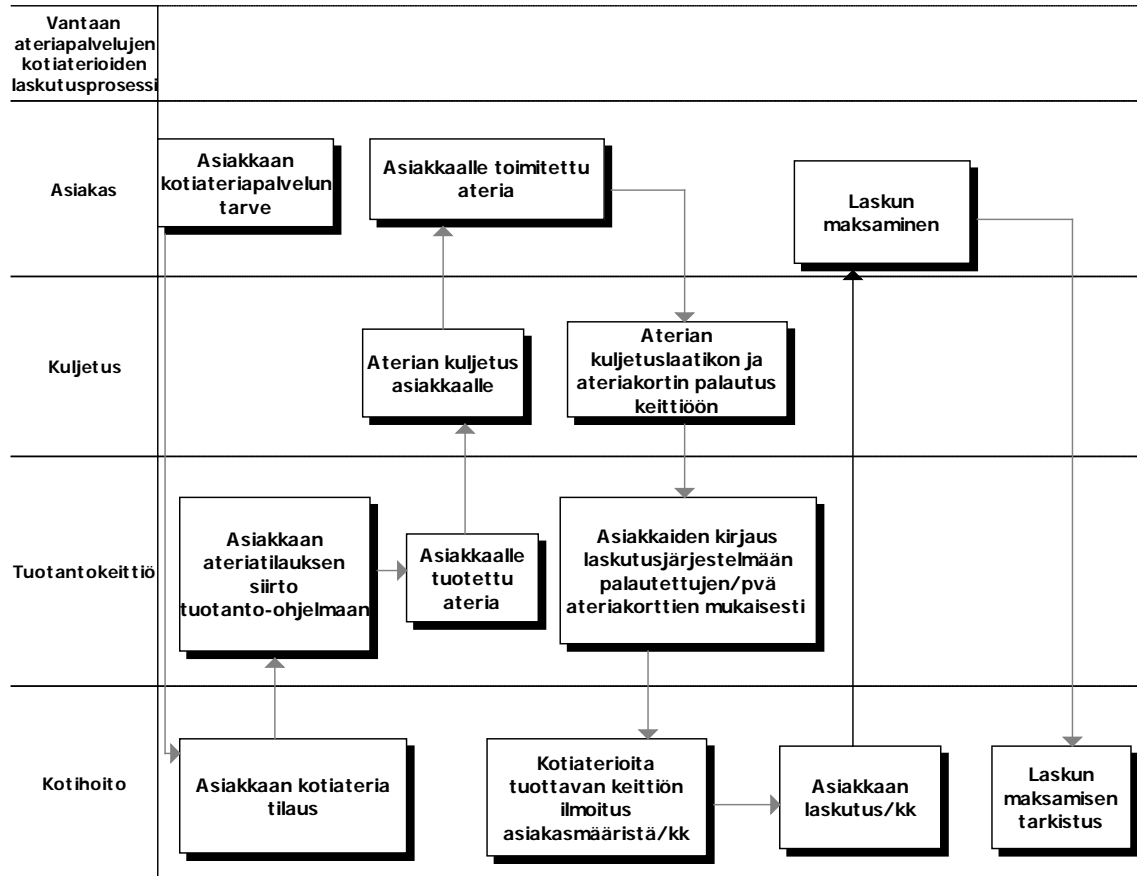
Haastattelun perusteella myös kuljetusprosessia on kehitetty viime vuosien aikana Vantaalla. Siten on saatu aikaiseksi yksityiskohtaisin sopimuksiin perustuva kotiaterioiden kuljetusprosessi, joka tällä hetkellä toimii hyvin. Ongelmia saattaa olla sijaisjärjestelyissä tai talvella huonon kelin aiheuttamia myöhästymisiä aikataulusta. Kotipalveluaterioiden mukana kulkevat ateriakortit ovat selkiyttäneet kuljetusprosessia sekä vähentäneet ruoan jakelun ja kuljetuksen aikaisia virheitä. Tuotantokeittiöön iltapäivästä kuljetuslaatikoiden mukana palautuvien ateriakorttien perusteella voidaan varmistaa, että asiakkaalle on toimitettu ateria, vaikka asiakas ei muistaisi saaneensa ruokaa päivän aikana. Keittiölle palautuneiden asiakaskorttien pohjalta siirretään tieto myös asiakkaan laskutusjärjestelmään. (Haastattelu Lehikoinen, Vatanen 27.5.2010.)

Lehiköisen mukaan Vantaalla pyritään toteuttamaan ikääntyneiden ateriapalvelun kohdalla aterioiden tuotantotapaa, jossa myös sosiaalinen puoli on huomioitu. Siksi Vantaalla ei ainakaan vielä ole siirrytty toimittamaan asiakkaille kylmiä aterioita viikonloppuisin. Kylmien aterioiden toimitus säästäisi kuljetuskustannuksissa ateriapalvelun osuutta, mutta kotihoidon puolelle siirtyisi mahdollisesti lisää kustannuksia asiakkaiden lisääntyvän kotikäynti tarpeen kautta. Siten kokonaisvaltaisesti tarkasteltuna ei muodostuisi riittävää säästöä kylmien aterioiden toimituksen avulla. Tulevaisuudessa on kuitenkin mahdollista, että kylmien aterioiden toimittamista asiakkaille tutkitaan, vaikka Lehikoinen korostikin asiakkaan huomioimisen tärkeyttä kotiateriapalveluprosessissa.

#### 7.3.4 Kotiateriapalvelujen laskutusprosessin kuvaus

Asiakkaan laskutusprosessi perustuu hänelle toimitettuihin aterioiden määrään kuukaudessa ja se tehdään kotihoidon kautta. Ateriapalvelu vastaa asiakkaalle lähetettävän kotiaterian tuotannosta asiakkaalle ja kuljetusyrittäjä sen kuljettamisesta asiakkaalle. Ateriapaketin hinta muodostuu kotiaterian ja kuljetuskustannusten muodostamasta hinnasta. Ateriapalvelu tuottaa kotiaterian kotihoidolle ennalta sovittuun hintaan.

Laskutusprosessi edellyttää tilaus-, tuotanto- ja kuljetusjärjestelmän välistä huolellista informaationkulkua. Sen avulla saadaan asiakkaan laskutus vastaamaan hänelle toimitettujen aterioiden lukumäärää. Seuraavassa kuviossa 8 esitellään ateriapalvelun kotiaterioiden laskutusprosessi.



Kuvio 8: Vantaan ateriapalvelujen kotiaterioiden laskutusprosessi

Katriinan sairaalan tuotantokeittiössä toimitettujen kotiaterioiden tietojen siirtymisestä asiakkaan laskutukseen kotihoitoon vastaa keittiön palveluvastaava. Hän huolehtii päivittäin ateriakortteihin perustuvan aterioiden merkinnästä asiakkaan laskutustietoihin. Asiakkaalle toimitetut ateriämäärät ilmoitetaan kuukausittain kotihoitoon, joka laskuttaa sen perusteella asiakasta. (Haastattelu Lehikoinen, Vatanen 27.5.2010.)

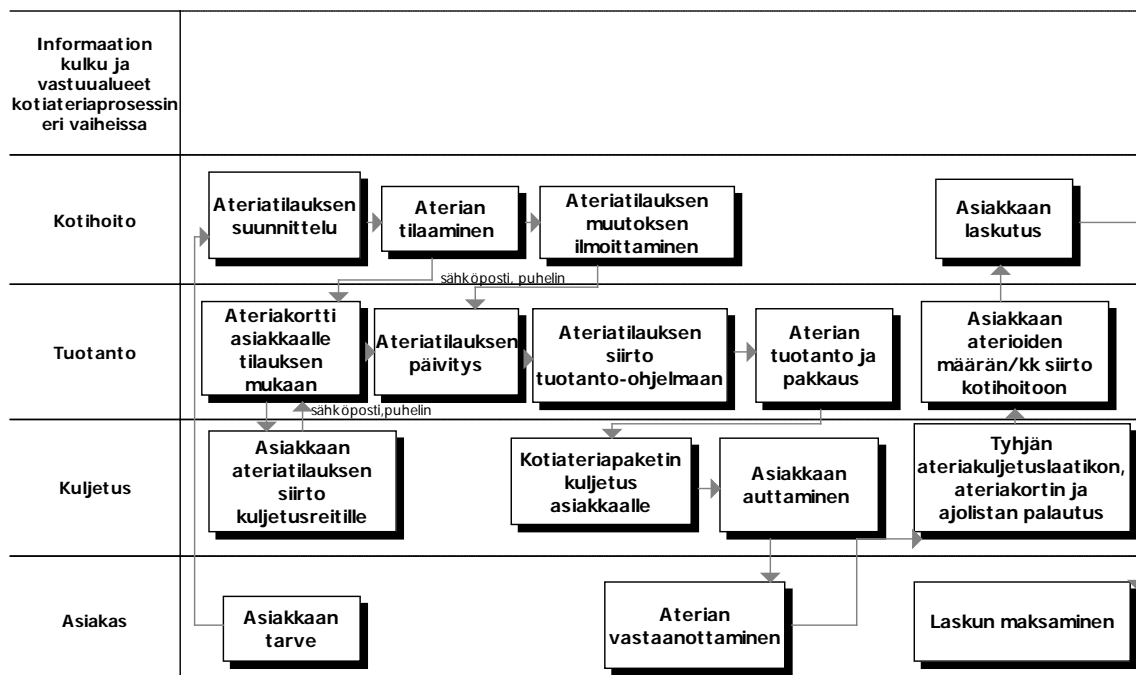
Vantaalla myös kotiaterioiden laskutusprosessia on kehitetty viime vuosina. Kehittäminen on kohdistunut tarkennettuun tiedonkulkuun prosessin sisällä. Sitä on selkeyttänyt käyttöön otetut asiakaskortit, joiden avulla asiakkaalle toimitettujen aterioiden määrä saadaan tarkistettua. Siten on pyritty varmistamaan asiakkaiden aterioiden muutosten siirtyminen tilauksesta laskutukseen asti. Ellei tietoa ateriatilauksen muutoksista aterioita tuottavalle keittiölle ole toimitettu sovittuun määräaikaan mennessä, ateriapalvelu laskuttaa kotihoitoa toimitetusta ateriasta. (Haastattelu Lehikoinen, Vatanen 27.5.2010.)

### 7.3.5 Kotiateriapalvelujen informaatioprosessin kuvaus

Informaation kulku ateriapalvelun kotiateriaprosessissa muodostaa tärkeän osan palvelun kokonaisuuteen. Sen avulla asiakkaalle voidaan turvata luotettava, asiakkaan päivittäisiin tarpeisiin perustuva kotihoidon tukipalvelu, joka edesauttaa asiakkaan kotona asumista mahdollisimman pitkään. Tiedonkulun tärkeys korostuu ikääntyneiden ateriatilauksen ollessa nopeasti muuttuvia.

Informaation siirtymiseen eri kotiateriapalveluprosesseihin liittyvien toimijoiden välissä tulee kiinnittää erityistä huomiota. Informaation siirtymisen vastuualueet tulee jakaa selkeästi, jotta tieto asiakkaiden kotiateriapalvelun tarpeiden muutoksista siirtyy asiakkaalta kotihoidon kautta kotiaterian tilaukseen, tuotantoon, kuljetukseen ja laskutukseen.

Kuviossa 9 esitellään ateriapalvelun informaationkulkua ja vastuualueita kotiateriapalveluprosessin eri vaiheissa.



Kuvio 9: Informaation kulku ja vastuualueet kotiateriapalveluprosessin eri vaiheissa

Informaatio kotipalvelun ja Katriinan sairaalan tuotantokeittiön kotiaterioiden tilausprosessissa kulkee yleisimmin sähköpostin ja puhelimen välityksellä. Katriinan sairaalan palveluvas- taava huolehtii tilausten siirrosta Katriinan sairaalan tuotanto-ohjelmaan, dieettilistoihin,

kuljettajien ajolistoihin ja asiakkaiden laskutusjärjestelmään. (Haastattelu Lehikoinen, Vatanen 27.5.2010.)

Tuotantoprosessissa informaation siirtymisestä keittiön henkilöstölle ja aterioiden kuljettajille vastaa keittiön esimies. Informaation nopea siirtyminen on tärkeää, jotta voidaan nopeasti reagoida asiakkaiden tilausten muutoksiin esim. sairaustapauksissa. Tällöin voidaan estää turhien aterioiden toimitukset ja välttyään raaka-aine- ja kuljetuskustannuksilta sekä asiakkaan laskutukselta. Viikonloppuisin kokit ovat vastuussa muutoksen siirtymisestä aterioiden tilaus-, tuotanto- ja ajolistoihin. Tuotantoprosessin sisällä informaation siirtymistä on varmistettu myös yhteisten palaverien avulla, joissa päivitetään mm. keittiön työkorttien tehtäviä. (Haastattelu Lehikoinen, Vatanen 27.5.2010.)

Kuljetusprosessin osalta kuljettajalla on vastuu ilmoittaa kotihoidolle, jos havaitaan asiakkaan luona jotain normaalista poikkeavaa. Usein kuitenkin kuljettaja ottaa yhteyttä poikkeustilanteissa suoraan kotiaterioita tuottavaan keittiöön, koska kotipalvelusta ei aina tavoiteta tietoa vastaanottavaa henkilöä puhelimitse. Kuljettajilla on velvollisuus ilmoittaa ateriatimitusten muutoksista ensin kotipalveluun, joka puolestaan ilmoittaa asiasta kotiaterioita tuottavaan keittiöön. (Haastattelu Lehikoinen, Vatanen 27.5.2010.)

Uutta kotiateriapalvelun asiakasta ohjataan informaation avulla toimimaan mm. heille lähetettävän kotipalveluateriatiedotteen avulla. Lisäksi asiakkailla on mahdollista tutustua ruokalistoihin etukäteen lehtien ja Vantaan Internet-sivustojen kautta. Lisäksi asiakastyytyväisyyttä tutkitaan noin kerran vuodessa tapahtuvan kyselyn avulla. Haastattelussa mainittiin myös tarpeelliseksi joskus lähettää asiakkaille aterian kuljettajien mukana muistutuskirjeitä astioiden palauttamisesta tuotantokeittiöön. (Haastattelu Lehikoinen, Vatanen 27.5.2010.)

Haastattelun perusteella ongelmia informaatioprosessissa esiintyy, jos esim. kotihoidossa tapahtuu unohduksia ilmoittaa äkillisistä asiakkaiden ateriatilausten muutoksista tuotantokeittiöön. Tilanteita esiintyy yleisimmin asiakkaan siirtyessä äkillisesti sairaalahoitoon tai sieltä pois päästäessä. Epävarmuutta informaation kulussa lisää myös asiakkaiden itse tuotantokeittiöön ilmoittamat ateriatilausten muutokset. Asiakkaan yhteydenottoa kotihoitoon heikentää tietyt puhelinajat ja kotipalveluhenkilön vaikea tavoittaminen puhelimitse. Lisäksi informaation kulun selkeyttä heikentää tilausten muutosilmoitukset, jotka välittyvät kuljettajien mukana asiakkaalta tuotantokeittiöön. Aterioiden kuljettajien tulisi näissä tapauksissa ottaa ensin yhteyttä kotihoitoon, josta ilmoitus siirtyisi tuotantokeittiöön sähköpostin välityksellä. Käytännössä ilmoitus tulee kuitenkin usein suoraan tuotantokeittiöön, kun kotiateriakuljettajat eivät tavoita kotihoidosta puhelimitse henkilöä. Kotipalvelun asiakkaalle antamat yhteystiedot voivat olla asiakkaalle vaikeasti hahmotettavissa sairauden tms. vuoksi. (Haastattelu Lehikoinen, Vatanen 27.5.2010.)

## 8 Yhteenveto ja johtopäätökset

Hyvä ravitsemushoito on tärkeä osa ikääntyneen kokonaisyhyvinvointia, jolloin oikean ravitsemuksen avulla voidaan ylläpitää toimintakykyä, parantaa elämänlaatua ja nopeuttaa sairauksista toipumista. Kotiateriapalvelu onkin ikääntyneille tärkeä osa julkisen palvelusektorin tuottamista tukipalveluista, joiden avulla ikääntyneiden asumista itsenäisesti voidaan tukea.

Kotiateriaprosessissa asiakassuhteen muodostumiseen asiakkaan ja kotiateriapalvelun tarjoajan välille vaikuttaa asiakkaan kokeman luottamuksen ja turvallisuuden tunteen lisäksi vuorovaikutustilanne, jossa asiakas kohdataan. Lisäksi asiakassuhteeseen vaikuttaa asiakkaan mahdollisuus itse vaikuttaa saamaansa palveluun, tiedon saaminen palvelusta ja yhteydenoton sujuvuus palveluntarjoajaan.

Palvelun laatua tarkasteltaessa huomiota tulee kiinnittää koko palveluprosessin toimivuuteen ja ateriakokonaisuuteen, joka asiakkaalle toimitetaan. Kotiateriapalveluprosessiin osallistuvien eri toimijoiden tulee sitoutua yhtenäisiin arvoihin ja tavoitteisiin, jotta asiakkaalle saadaan tuotettua selkeä ja toimiva palvelukokonaisuus. Kotiateriapalvelun aterian tulee olla laadultaan hyvä ja tuotettu omavalvonnan mukaisten säädösten mukaisesti asiakkaan erityistarpeet huomioiden. Asiakaan tulisi myös voida vaikuttaa saamansa kotiateriapaketin sisältöön.

Palvelun tuottavuutta määriteltäessä tulee palvelua tarkastella kokonaisuutena, jolloin huomioidaan, miten palveluun varatuilla resursseilla voidaan tuottaa asiakkaan tarvitsema palvelu ja vastaako se palvelusta muodostettua ennakkokäsitystä. Palvelun laadun kautta saadaan tuotettu palvelu vastaamaan asiakkaan tarpeisiin ja palvelun tuottamiseen osallistuvat toimijat sitoutumaan yhteisiin palvelun laadun tavoitteisiin. Sen toteutumista edesauttaa kotiateriapalveluprosessiin osallistuvan henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtiminen, osaamisen varmistaminen ja kehittäminen prosessin eri vaiheissa. Palvelun tuottavuuden johtaminen perustuu prosessin yksityiskohtaiseen tarkasteluun, jolloin toiminnasta saadaan poistettua turhia kustannuksia muodostavia tekijöitä ja toisaalta tehostettua toimintoja.

Kotiateriapalveluprosessi muodostuu tilaus-, tuotanto-, kuljetus- ja laskutusprosessista, joissa on tärkeää, että informaatio kulkee nopeasti eteenpäin koko prosessin aikana. Kotiateriapalvelun muodostuessa usean eri toimijan välisestä yhteistyöstä huomiota tulee lisäksi kiinnittää erityisesti vastuualueiden selkeyteen yhtenäisen palvelukokonaisuuden aikaansaamiseksi asiakkaille. Palveluprosesseja kehitettäessä tulisi huomioida asiakkaalle arvoa palveluprosessissa muodostavat tekijät, palvelun sisäisen- ja ulkoisen markkinoinnin merkitys toimintaan ja päätöksenteon ja informaationkulun vastuualueiden selkeä jakaminen toiminnassa. Toiminnan

jatkuvan kehittämisen avulla voidaan vastata tulevaisuuden lisääntyvän asiakaskunnan tarpeisiin.

Vantaan Ateriapalvelujen organisaatio toimii Vantaan tilakeskuksen alaisuudessa ja Vantaan Ateriapalvelut on tuottanut aterioita vuodesta 1994 alkaen. Sen alaisuudessa toimii neljä keittiötä, jotka vastaavat muun ruokatuotannon ohella kotiaterioiden tuottamisesta asiakkaille. Tässä opinnäytetyössä tutustuttiin tarkemmin Katriinan sairaalan tuotantokeittiön kotiateriapalvelutoimintaan, jossa kotiateriapalvelua on kehitetty eteenpäin viime vuosina.

Vantaan Ateriapalvelun kotiaterioiden tilausprosessi muodostuu sähköisesti tai puhelimitse kotihoidon kautta tuotantokeittiöltä tilattuun kotipalveluateriaan. Tuotantokeittiöllä tilaus kirjataan keittiön asiakasrekisteriin, tehdään asiakkaalle ateriakortti ja siirretään asiakkaan tarpeiden mukaiset muutokset keittiön tuotanto-ohjelmaan.

Vantaan Ateriapalvelujen kotiaterioiden tuotantoprosessi muodostuu kotihoidon kautta tehtyyn kotiateria tilaukseen, jonka perusteella suunnitellaan päivittäinen ruokatuotanto-ohjelma. Siinä huomioidaan asiakkaan tilauksissa tapahtuneet muutokset ja erityisruokavaliotarpeet. Kotiaterioiden tuotantoprosessi perustuu pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin, jolloin kotiaterioiden ruokatuotannon päivittäinen tarve voidaan ennakoida. Ruokatuotannossa noudatetaan omavalvonnan mukaisia tuotanto- ja jakelumenetelmiä.

Vantaan Ateriapalvelun kotiateriapalvelujen kuljetusprosessi perustuu kotihoidon tuotantokeittiöltä tilaamaan kotiateriaan. Asiakkaan tietojen siirrosta kuljetusreitille ja kuljetusreitin suunnittelusta huolehtii aterioita kuljettava yritys, joka on sitoutunut toimittamaan valmiin kotiateriapakkauksen tuotantokeittiöltä asiakkaalle omavalvonnan määrittelemän kahden tunnin aikarajan puitteissa. Kuljetusyrityksen kanssa tehdyssä sopimuksessa on tarkoin määritetty kuljettajan vastuut ja velvollisuudet.

Vantaan Ateriapalvelun kotiateriapalvelujen laskutusprosessi muodostuu tuotantokeittiöltä kotihoitoon kuukausittain lähettämiin asiakastietoihin, joiden perusteella kotihoidon toimesta laskutetaan asiakasta toimitettujen aterioiden määrän perusteella. Tuotantokeittiön kotihoodolle lähettämät asiakastiedot perustuvat asiakkaan ateriakortin mukaisiin päivittäin tehtyihin merkintöihin Aromi tuotanto-ohjelmaan.

Tilaus- tuotanto-, kuljetus- ja laskutusprosessin toimivuudessa on tärkeää, että informaatio kulkee eri prosessien sisällä ja välillä tehokkaasti. Sitä edesauttaa tarkoin määritellyt vastuualueet ja sovitut toimintamallit. Tehokkaan informaatiokulun avulla saadaan asiakkaalle välitettyä tietoa tarjottavasta palvelusta, saadaan palvelu vastaamaan asiakkaan tarpeisiin ja

prosesseja voidaan kehittää asiakkailta ja prosesseihin osallistuvilta toimijoilta saadun informaation perusteella.

## 9 Kehittämisehdotukset

Vantaan Ateriapalveluun tekemäni teemahaastattelun pohjalta tärkeänä kotiateriapalveluprosessien kehittämiskohteena tuli esiin sähköisten tietojärjestelmien kehittäminen. Sen avulla voidaan pienentää tiedon siirrossa tapahtuvaa virheiden mahdollisuutta ja selkeyttää asiakkaiden ateriatilausten tietojen siirtoa kotiateriapalveluprosessien sisällä ja niiden välillä. Kotiateriapalveluprosessiin osallistuvien toimijoiden välisen yhteistyön ja osaamisen kehittämisen avulla voidaan saada aikaan kotihoidosta alkava asiakkaalle toimitettavan kotiaterian tilausprosessi, jossa asiakkaiden kotiateriatilausten muutokset siirtyvät suoraan kotihoidosta ateriapalvelun tuotantokeittiön asiakastietojärjestelmään, aterioiden kuljettajille ja laskutukseen. Kotiaterian tuotantokeittiössä nykyisin käsin siirrettävän tiedon osuus vähenisi ja toiminta selkeytyisi. Se edesauttaisi asiakkaalle toimitettavan kotiateriapaketin kehittämistä suuntaan, jossa asiakkaan yksilölliset tarpeet ja odotukset voitaisiin huomioida paremmin tilausjärjestelmän uudistumisen kautta.

Kotiateriapalveluprosessien kehittämisessä on tärkeää huomioida asiakkaan, kotihoidon ja prosesseissa toimivan henkilöstön välinen informaationkulun kehittäminen. Asiakkaalla tulee olla mahdollisuus ottaa yhteyttä palvelun tuottajaan kodinhoitajan, aterian kuljettajan ja puhelimen tai sähköpostin kautta. Tämä edellyttää asiakkaan selkeää opastusta ja yhteyden saamisen varmistamista kotihoitoon. Uuden sähköisen järjestelmän myötä ateriatilausten muutokset ilmoitettaisiin aina ensin kotihoitoon, joka siirtäisi muutokset tilausjärjestelmään. Se selkeyttäisi ateriapalvelua tuottavan keittiön toimintaa ja vähentäisi tiedonsiirrossa tapahtuvien virheiden mahdollisuutta.

Kotiateriapalveluprosesseja kehitettäessä tulee huomioida asiakkaan kokonaisvaltaisesti kotihoitosta saama palvelu. Kokonaisuutta tarkasteltaessa lähdetään liikkeelle asiakkaan tarpeiden määrittelystä, jolloin suunniteltu kokonaisuus saadaan vastaamaan asiakkaan yksilöllisiä tarpeita. Yksilöllisten tarpeiden ja asiakkaan oman mielipiteen pohjalta tulisi määritellä myös asiakkaalle toimitettu kotiateriapaketti. Asiakkaalla tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa itse saamaansa kotiateriapaketin sisältöön ja esimerkiksi valita lämmin ateria kahdesta vaihtoehdosta, jolloin yksilölliset makutottumukset huomioitaisiin.

Asiakaskohtaisesti arvioitaisiin myös mahdollisuus itsenäisesti suoriutua ruoan lämmittämisestä, jos esimerkiksi viikonlopun ateriat toimitettaisiin kylminä perjantain lämpimän kotiateria-toimituksen yhteydessä. Näin saadut kuljetuskustannuksen säästöt voitaisiin myös huomioida asiakkaan laskutuksessa, jolloin asiakas saisi taloudellista hyötyä muutetusta palvelusta. Osittaisen kylmätuotannon mukaanotto ruoantuotantoon edellyttää sähköisen asiakastietojärjestelmän kehittämistä. Lisäksi huomiota tulee kiinnittää asiakkaan tiedottamiseen selkeästi

muuttuvasta palvelumallista ja huomioida myös sen tiedottaminen ja markkinointi kotiateriapalveluprosessien henkilöstölle. Osittaisen kylmätuotannon mukaanotto kotiaterioiden ruokatuotantoon antaisi tulevaisuudessa lisää resursseja tuottaa lämpimiä aterioita niille asiakkaille, joiden on hankala selviytyä ruoan lämmittämisestä itsenäisesti. Lisäksi se toisi säästöä aterioiden kuljetuskustannuksiin.

Toisaalta ateriakuljettajan käynti asiakkaan luona päivittäin on osa asiakkaalle palveluprosessista muodostuvaa lisäarvoa ja vaikuttaa siten myönteisesti asiakkaan hyvinvointiin. Se tulisi huomioida asiakkaalle tuotettavan kotihoidon kokonaisuuden kustannuksia laskettaessa. Kokonaiskustannuksissa voitaisiin säästöä saada aikaan myös kehittämällä seudullista yhteistyötä kotiaterioiden prosessien toiminnassa. Esimerkkinä laskutusprosessin kehittäminen, jolloin asiakkaan laskutus hoidettaisiin keskitetysti yli kuntarajojen.

Kehittämisehdotuksia nousi esiin myös tutustuessani Suomen Kuntaliiton vanhusten laitoshoidon laatuhanketta käsittelevään materiaaliin. Sen avulla pyrittiin kehittämään vanhusten hoidon palvelun laatua osana arkityötä. (Holma 2003, 29-47.) Näkisin sen soveltamisen olevan mahdollista myös ikääntyneiden kotiateriapalvelutoiminnan kehittämisessä, jolloin sen hyödyntäminen mm. palautejärjestelmän ja toiminnan arvioinnin kehittämisessä huomioitaisiin.

Toiminnan arvioinnin kehittäminen perustuu toiminnan tarkasteluun useasta eri näkökulmasta. Siinä tulee huomioida asiakas, henkilöstön osaaminen ja jaksaminen, palvelun ja prosessin toimivuus, yhteistyön sujuvuus ja taloudellinen kannattavuus. (Holma 2003, 28.) Kotiateriapalveluprosessissa toimintaa voidaan arvioida asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta saadun palautteen pohjalta. Lisäksi toimintaa voidaan arvioida ulkoisen eli toiminnasta riippumattoman arvioijan taholta ja suorittaa arviointia suhteessa toisiin samankaltaisiin toimijoihin, jolloin voitaisiin kehittää osaamista parhaita käytäntöjä etsimällä, vertaisarviointia tekemällä ja esimerkeistä oppimalla. Toimintaa voidaan arvioida myös talon sisäisesti omia toimintamalleja tarkastelemalla ja suorittaa itsearviointia toiminnasta organisaation, työyhteisön ja yksilön tekeminä. Suoritettujen arviointien tulosten avulla toiminnan edellyttämien kehityskohdeiden löytäminen on helpompaa.

Palautejärjestelmän kehittäminen tehostaisi myös kotiateriaprosessin toimivuudesta saatavaa tietoa. Siihen tulisi ottaa mukaan suoraan asiakkailta saatu palaute ja prosessissa toimivien tahojen välittämä näkemys asiakkaan saamasta palvelusta. Asiakastyytyväisyyskyselyn täyttämisen on monelle ikääntyneelle hankalaa ja siten oikean tiedon saaminen saadun palvelun laadusta esiin edellyttää tietoa palvelusta useammasta eri lähteestä. Saadun palautteen systemaattinen kirjaaminen, sen kerääminen yhteen ja sen hyödyntäminen toimintaa kehitettäessä tuo esiin erilaisia näkökulmia prosessin uudistamistarpeista. Siten olisikin tärkeää lisätä yhteistyötä prosessissa eri toimijoiden välillä ja yhdessä miettiä prosessin kehittämistä vaativia kohteita esim. säännöllisten ryhmäkeskustelujen avulla. Niihin osallistuisi edustajia jokai-

sesta kotiateriaprosessin osa-alueesta, esiin nousseet palautteet sekä kehittämiskohteet kirjattaisiin ja niiden toteutumista seurattaisiin. Siten myös kotiateriapalvelun asiakastytyväisyyskyselyn tulokset siirtyisivät tehokkaammin prosessissa toimivan henkilöstön tietoisuuteen. Se edesauttaisi henkilöstöä tarkastelemaan ja kehittämään omaa toimintaa, jotta se vastaisi paremmin yhteisesti sovittujen tavoitteiden toteutumista.

Palveluprosessien kehittämisessä on tärkeää, että prosesseissa oleva hiljainen tieto saadaan näkyväksi. Se edellyttää jokaisen prosessin huolellista tarkastelua ja henkilöstön osallistumista sen kehittämiseen. Sitä edesauttaa myönteisen ilmapiirin ja työhyvinvointiin liittyvien toimenpiteiden ohella työntekijöiden osaamisen arvostaminen ja kehittäminen. Työn varsinainen kehittäminen lähtee liikkeelle sen jälkeen, kun henkilöstö on tiedostanut kehittämistarpeen omassa toiminnassaan. Tämän jälkeen on organisaation tehtävänä mahdollistaa työn kehittäminen antamalla siihen resursseja. Siten saadaan aikaiseksi käytännössä toimivia prosessien uudistuksia, joihin henkilöstö sitoutuu ja on motivoitunut kehittämään edelleen toimintaympäristön tarpeen mukaan.

## 10 Pohdinta

Kotiateriapalveluprosessien kehittämisen avulla voidaan tulevaisuudessa vastata kasvavan asiakaskunnan tarpeisiin ja tarjota heille kotiateriapalvelua, jolla voidaan tukea ikääntyneiden kotona itsenäisesti asumista. Se edellyttää kuitenkin toiminnan kokonaisvaltaista tarkastelua, jatkuvaa toiminnan seuranta ja kehitystyötä. Kotiateriapalveluprosessien kehittäminen asiakaslähtöisesti mahdollistaa asiakkaiden saaman yksilöllisen palvelun ja muodostaa asiakkaille laadullisesti hyvän palvelukokemuksen. Tällöin huomiota tulee kiinnittää palveluprosessin kokonaisuuden muodostumiseen asiakkaan näkökulmasta, jolloin tuotettu palvelu pohjautuisi asiakkaalle arvoa tuottaviin tekijöihin ja edesauttaisi asiakkaan kokonaisyhyvinvointia. Huomioida tulee myös asiakkaalle näkyvät palveluprosessin osat, jotta vuorovaikutus asiakkaan ja palvelun tuottajan välillä on joustavaa ja tuottaa asiakkaalle lisäarvoa saadusta palvelusta.

Asiakkaan saadessa tarpeisiinsa perustuvaa palvelua voidaan palveluprosesseissa olevat resurssit kohdentaa suoraan asiakkaan tarpeisiin ja siten saadaan karsittua turhia kustannuksia tuottavia osia pois. Tiedon tehokkaan välityksen avulla saadaan minimoitua kotiaterioiden kuljetuksien turhat asiakaskäynnit, kun huolehditaan selkeistä yhteystiedoista asiakkaan, kotipalvelun, aterioita tuottavan keittiön ja kotiaterioiden kuljetusyrityksen välillä. Sen avulla voidaan varmistaa myös asiakkaalle välittyvä tiedonkulku poikkeustilanteissa, jolloin kotiaterian toimituksessa on viivästymisiä. Siten voidaan turvata asiakkaalle muodostuva luottamuksen ja turvallisuuden tunne saamastaan palvelusta.

Julkisen sektorin palvelujen tuottamisessa tulisi huomioida seudullinen yhteistyömahdollisuus ja eri palvelujen tuottamiseen käytettyjen toimintamallien vertailu. Yhteistyötä lisäämällä voidaan tulevaisuudessa yhdistää palveluprosesseissa olevia toimintoja ja saada siten säästöä niiden tuottamiseen tarvittavien resurssien vähentyessä. Sitä voisi kotiateriapalveluprosessin kohdalle hyödyntää esim. yhdistämällä asiakkaan laskutukseen liittyvät toiminnot seudullisesti yhteisiksi.

Prosessien kuvaamisen avulla voidaan vertailla ja arvioida prosessien toimivuutta ja niissä olevia kehittämistä vaativia kohtia. Prosessikuvausten tarkastelu tulisikin ottaa osaksi työyhteisöissä tapahtuvaa kehittämistoimintaa, jolloin saataisiin henkilöstö mukaan prosessien kehittämiseen. Se edesauttaisi muutostilanteissa tapahtuvaa sopeutumista ja nopeuttaisi uuden toimintamallin oppimista ja hyväksymistä. Prosessien kuvaamisen avulla omaa toimintaa on myös helpompi vertailla muiden käyttämiin toimintamalleihin ja kehittää niistä uusia toimivampia ratkaisuja.

Opinnäytetyön aikana pääsin teemahaastattelun avulla tutustumaan lähemmin Vantaan Ateriapalvelujen tarjoamiin kotiaterioiden prosesseihin ja sain tietoa käytännössä havaituista toiminnan kehittämistarpeista. Siinä korostuivat informaation kulun tärkeys, selkeiden vastualueiden merkitys ja sähköisten tietojärjestelmien kehittäminen. Vantaalla on ateriapalvelutoimintaa kehitetty viime vuosien aikana, mutta edelleen sen koetaan tarvitsevan kehittämistä kasvavan asiakaskunnan tarpeiden pohjalta.

Palveluprosessien kehittäminen vaatii aikaa ja edellyttää henkilöstön osallistumista kehittämistoimintaan. Opinnäytetyössäni esille tuomien kehittämissuositusten tarkoituksena on tuottaa keinoja kehittää ikääntyneiden kotiateriapalveluprosessia siten, että kotiateriapalveluprosessiin osallistuva henkilöstö saadaan yhdessä kehittämään palvelua eteenpäin. Sen toteutumista edesauttaisi tutustuminen eri palvelua tuottavien toimijoiden työn kokonaisuuteen. Sitä kautta yhteisten palvelukokonaisuuksien suunnittelu tuottaisi joustavamman ja selkeämmän kokonaisuuden asiakkaalle.

Näkisin tulevaisuuden kotiateriapalvelutoiminnan perustuvan aterian tilaukseen, jossa asiakkaalla olisi mahdollisuus vaikuttaa saamaansa aterian sisältöön. Tällöin aterian toimitus tapahtuisi asiakkaan tarpeista riippuen lämpimänä tai kylmänä asiakkaalle ja hänellä olisi valintamahdollisuus eri lounasvaihtoehdoista. Mahdolliset kotiaterioiden kuljetuskustannusten säästöt voitaisiin siirtää osittain asiakkaan laskutukseen ja tukea siten myös taloudellisesti asiakkaan kotona asumista.

## Lähteet

- Grönroos, C. 1990. Nyt kilpaillaan palveluilla. Jyväskylä; Gummerus.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva; WSOY.
- Holma, T. 2003. Laatu vanhustyön arkeen. Helsinki; Suomen Kuntaliitto.
- Isoviita, A. & Lahtinen, J. 1999. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Jyväskylä; Gummerus.
- Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela T-S. 2001. Moderni taloushallinto: haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki; Edita.
- Kaleva, H. 2009. Kuntien ateriapalvelujen kilpailuttaminen ja sopimuksentekoperusteet. Opinnäytetyö; Laurea-ammattikorkeakoulu.
- Keisu, A. 2007. Asiakastytyväisyyskartoitus Tuusulan kotihoidon vanhuksille Ateriaali Oy:n toimittamasta kotiateria palvelusta sekä selvitystä vanhusten ruoankäytöstä. Opinnäytetyö.
- Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Vantaa; WSOY.
- Kiviaho, K. 2009. Nokian kaupungin vanhusten ateriapalveluselvytys. Opinnäytetyö; Pirkanmaan ammattikorkeakoulu.
- Koskimäki, H. 2009. Asiakastytyväisyyskysely Seinäjoen kaupungin ateriapalvelun asiakkaille. Opinnäytetyö.
- Kukkonen, T & Seppänen, L. 2009. Kainuulaisen ikääntyneen kokemuksia palvelusetelin käytöstä. Opinnäytetyö; Kajaanin ammattikorkeakoulu.
- Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Helsinki; Laatukeskus.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Hämeenlinna; Karisto.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki; WSOY. Helsinki.
- Saarela, A-M., Hyvönen, P., Määttä, S. & Wright, A. 2005. Elintarvikeprosessit. Kuopio; Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu. 2.uud.painos.
- Seppänen-Järvelä R. & Karjalainen, V. 2007. Kehittämistyön risteyskiä. Vaajakoski; Gummerus.
- Suominen, M. 2006. Ikääntyneen ravitsemus ja erityisruokavaliot. Vammala; Vammalan Kirjapaino Oy.
- Taskinen, T. 2007. Ammattikeittiöiden ruokatuotantoprosessit. Mikkeli.
- Vainio, S. & Huttunen, T. 2009. Ikääntyneen ravitsemustila Iisalmen kotihoidossa. Opinnäytetyö; Savonia-ammattikorkeakoulu.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2006. Liiketoimintaosaaminen. Helsinki; Edita.
- Ylikoski, T. 2001. Unohtuiko asiakas? Keuruu; Otava.

## Artikkelit

Moilanen, K. Vantaa aikoo yhtiöittää palvelujaan. Helsingin Sanomat, A 10, 6.4.2010.

## Internet lähteet

Ikäihmisten palvelujen laatusuositus. 2008:3, ISSN 1236-2050. Sosiaali- ja terveysministeriö.  
<http://www.stm.fi/julkaisut>

Ikäntymisraportti. 2009. Valtioneuvoston kanslia 22.1.2009. Viitattu 25.10.2009.  
<http://www.vnk.fi/julkaisut>

Kuntatiedon keskus. 2005. Laatu vanhustyössä. [www.kunnat.net/k\\_peruslistasivu.asp?path](http://www.kunnat.net/k_peruslistasivu.asp?path)

Kuntien hyvinvointistrategiat. 2006. Stakes. Julkaistu 13.4.2006. Päivitetty 22.4.2009. Viitattu 2.8.2009. <http://groups.stakes.fi/KHS/FI/kotipalvelut>

Laatu vanhustyössä. 2005. Kuntaliitto, Heiskanen, H. 21.2.2005. Viitattu 24.8.2009.  
<http://www.kunnat.net>

Nuutinen, O., Mikkonen, R. Peltola, T., Silaste, M-L., Siljamäki-Ojansuu, U., Uotila, H. & Sarlio-Lähteenkorva, S. 2009. Ravitsemushoito ja ruokailu.  
[http://www.sairaalaruoka.fi/tiedostot/suositusluonnos/KOKO\\_SUOSITUSLUONNOS.pdf](http://www.sairaalaruoka.fi/tiedostot/suositusluonnos/KOKO_SUOSITUSLUONNOS.pdf)

Sosiaali- ja terveysministeriö. Tiedote 319/ 2009 " Vanhusten hoito turvataan lailla, ammattitaidolla, valvonnalla ja rakenneuudistuksilla". Julkaistu 29.9.2009. Viitattu 5.10.2009.  
<http://www.stm.fi>

Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä, 2009: 24, julkaistu 12.8.2009. Viitattu 4.10.2009.  
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-2833-6>

Suomen Kuntaliitto. 2009. Kuntatiedon keskus. Paasivirta, K. 7.9.2009. Viitattu 4.10.2009.  
[www.kunnat.net/k\\_etusivu.asp?path=1](http://www.kunnat.net/k_etusivu.asp?path=1)

Vantaa Ateriapalvelut, päivitetty 23.1.2009. Viitattu 20.6.2009.  
[www.vantaa.fi/i\\_perusdokumentti.asp?path=1;53118;53137](http://www.vantaa.fi/i_perusdokumentti.asp?path=1;53118;53137)

Vantaan fi-verkkotoimitus, Kinnunen, E. päivitetty 30.9.2009, Viitattu 4.10.2009.  
[www.vantaa.fi](http://www.vantaa.fi)

Vantaan kaupungin ikäihmisten palveluopas, päivitetty 2.3.2009. Viitattu 5.10.2009.  
[www.vantaa.fi/i\\_listasivu.asp?path](http://www.vantaa.fi/i_listasivu.asp?path)

Vantaan kaupungin osavuosisikatsaus 1/ 2009, julkaistu 7.5.2009. Viitattu 20.5.2009.  
[www.vantaa.fi/i\\_perusdokumentti.asp?path=1;304;35751;87346](http://www.vantaa.fi/i_perusdokumentti.asp?path=1;304;35751;87346)

Vantaan kaupungin palvelustrategia 2002. [www.vantaa.fi/i\\_perusdokumentti.asp?path](http://www.vantaa.fi/i_perusdokumentti.asp?path)

Vantaan kaupungin sosiaali- ja terveydenhuollon toimintakertomus 2008.  
[www.vantaa.fi/redirect.asp?path](http://www.vantaa.fi/redirect.asp?path)

Vantaan kaupungin tilakeskuksen raportti, 11.12.2006. Viitattu 20.5.2009. [www.vantaa.fi](http://www.vantaa.fi)

Vantaan kaupungin tilastokatsaus. 2009. 14:2009. Vähintään 65 vuotta täyttäneet Vantaalla.  
[www.vantaa.fi/i\\_perusdokumentti.asp?path](http://www.vantaa.fi/i_perusdokumentti.asp?path)

Vantaan kaupungin tilastollinen vuosikerta 2007, julkaistu 08, 2008. Viitattu 20.5.2009.  
[www.vantaa.fi/i\\_liitetiedosto.asp?path=109;63826;63828;75988](http://www.vantaa.fi/i_liitetiedosto.asp?path=109;63826;63828;75988)

Vantaan kaupungin toimintakertomus 2008; Tilasto- ja tutkimus. Vantaan väestöennuste 2008.  
 A3:2008  
[www.vantaa.fi/i\\_perusdokumentti.asp?path](http://www.vantaa.fi/i_perusdokumentti.asp?path)

Vantaan kaupungin vanhus- ja vammaispalvelustrategia 2008.  
[www.vantaa.fi/i\\_liitetiedosto.asp?path](http://www.vantaa.fi/i_liitetiedosto.asp?path)

#### Julkaisemattomat lähteet

Lehikoinen, H. Vantaan ateriapalvelujen palvelupäällikön haastattelu 27.5.2010. Katriinan sairaala. Vantaa.

Vatanen, S. Katriinan sairaalan palveluvastaavan haastattelu 27.5.2010. Katriinan sairaala. Vantaa.

#### Kuviot

Kuvio 1: Aiheesta aiemmin tehdyt opinnäytetyöt .....	8
Kuvio 2: Vähintään 65 vuotta täyttäneiden vantaalaisten määrä (henkilöä) 1.1.1980 - 1.1.2009 välisenä aikana.....	12
Kuvio 3: Asiakkaalle toimitettuun kotiateriapalveluun osallistuvia toimijoita .....	15
Kuvio 4: Ikääntyneiden ateriapalveluprosessin muodostuminen.....	25
Kuvio 5: Ateriapalvelujen kotiaterioiden tilausprosessi .....	32
Kuvio 6:Kotiateriapalvelun tuotantoprosessi .....	33
Kuvio 7: Kotiateriapalvelujen kuljetusprosessi .....	35
Kuvio 8: Vantaan ateriapalvelujen kotiaterioiden laskutusprosessi.....	37
Kuvio 9: Informaation kulku ja vastualueet kotiateriapalveluprosessin eri vaiheissa ..	38

## Liitteet

Laurea-ammattikorkeakoulu  
 Laurea Leppävaara  
 Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma  
 Silvan Anne

1 (4)

## TEEMAHAASTATTELU: VANTAAN ATERIAPALVELUIDEN KOTIATERIAPALVELUN PROSESSIT

## ATERIAPALVELU

- A1. Kunta \_\_\_\_\_
- A2. Haastateltavan nimi: \_\_\_\_\_
- A3. Haastattelupäivämäärä: \_\_\_\_\_
- A4. Haastateltavan työpiste: \_\_\_\_\_
- A5. Haastateltavan koulutus: \_\_\_\_\_
- A6. Haastateltavan toimenkuva: \_\_\_\_\_

## KOTIATERIAPALVELUA TUOTTAVAT KEITTIÖT: esimerkkinä Katriinan sairaalan keittiö

- B7. Mitkä ovat kotiateriapalvelua tuottavat keittiöt Vantaalla?
- B8. Mitkä ovat kotiateriapalvelumäärät arkipäivinä / viikonloppuisin Vantaalla?
- B9. Miten nykyiset kotiaterioiden tuotantotilat ovat mitoitettu vastaamaan lisääntyvää tarvetta tuottaa kotiateriapalvelua asiakkaille Vantaalla?
- B10. Miten kauan kotiateriapalvelua on tuotettu Katriinan sairaalan keittiössä?
- B11. Millainen osuus Katriinan keittiön kokonaistuotannosta on kotiateriatuotantoa?
- B12. Miten kotiateriapalvelun ateriantuotantoa seurataan Katriinan tuotantokeittiössä?
- B13. Miten kotiateriapalvelun tuotantoa on kehitetty viime vuosina?

**KEITTIÖHENKILÖKUNTA**

- C14. Kuinka monta työntekijää on Katriinan kotiateriapalvelua tuottavassa keittiössä?
- C15. Mitkä ovat heidän koulutustaustansa ja työkokemuksensa?
- C16. Mitkä ovat työntekijöiden toimenkuvat ja vastuut?
- C17. Miten erilaisen osaamisen hyödyntäminen on huomioitu toimenkuvia suunniteltaessa?
- C18. Millaisen osuuden kotiateriapalvelun tuotanto muodostaa Katriinan keittiön kokonaistuotannosta?
- C19. Miten tuotantokeittiön henkilöstö otetaan mukaan kotiaterioiden tuotannon kehitystyössä?
- C20. Millaisia ovat Katriinan sairaalan keittiön kehityssuunnitelmat?

**KOTIATERIOIDEN TILAUSPROSESSI**

- D21. Kuvailisitko Vantaan ateriapalvelujen kotiaterioiden tilausprosessin?
- D22. Miten kotihoidon tekemä uuden asiakkaan kotiateriatilaus siirtyy tuotantokeittiön ateriatuotanto-ohjelmaan?
- D23. Kuka vastaa kotiateriapalveluasiakkaiden asiakastietojen päivityksestä ja siirrostä tuotanto-ohjelmaan?
- D24. Miten kotiateriatilauksen muutokset siirtyvät ateriapalvelutilauksissa keittiön tuotanto-ohjelmaan?
- D25. Millaisia vaihtoehtoisia mahdollisuuksia kotipalveluasiakkailta on saada kotiateriapalvelua?
- D26. Miten asiakkaan yksilöllinen tarve huomioidaan kotiateriapalvelua tilattaessa?
- D27. Mitkä ovat kotiateriapalvelun tilausprosessin ongelmat?
- D28. Millainen on teidän näkemyksenne kotiaterian tilausprosessin kehittämistarpeesta?

## KOTIATERIOIDEN TUOTANTOPROSESSI

- E29. Kuvailisitko Vantaan kotiaterioiden tuotantoprosessin Katriinan sairaalan tuotantokeittiössä?
- E30. Millainen ruokalista on kotiateriapalvelun tuotantoprosessissa?
- E31. Miten vastuu tuotantoprosessin eri vaiheissa on jaettu?
- E32. Minkälaisia pakkausmateriaaleja on käytössä kotiaterioiden tuotannon jakelussa?
- E33. Miten asiakkaiden antama palaute huomioidaan tuotantoprosessissa?
- E34. Miten omavalvonnan toteutumista seurataan tuotannossa?
- E35. Mitkä ovat mielestänne nykyiset kotiaterioiden tuotantoprosessin ongelmat?
- E36. Miten toivoisitte kotiateriapalvelun tuotantoprosessia kehitettävän?
- E37. Miten kotiateriatuotantomäärät vaihtelevat Katriinan sairaalan tuotannossa esim. viikonpäivien ja kuukausien mukaan?
- E38. Miten juhlapyhien kotiateriapalvelun ruokatuoanto on toteutettu Katriinan sairaalan tuotantokeittiössä?

## KOTIATERIOIDEN KULJETUSPROSESSI

- F39. Kuvailisitko Vantaan ateriapalvelun kotiaterioiden kuljetusprosessin?
- F40. Montako kotiaterioiden kuljetusreittiä Katriinan sairaalan tuotantokeittiöstä noudetaan päivittäin?
- F41. Miten kauan kotiaterioiden kuljetus asiakkaalle kestää?
- F42. Miten vastuu kuljetusprosessin eri vaiheissa on jaettu?
- F43. Millaisia vertailuja on tehty ateriatoimitusten kuljetuskustannusten muodostumisesta?
- F44. Mitkä ovat kuljetusprosessin nykyiset ongelmat?
- F45. Minkälaisia kehityskohteita on tullut esiin kotiaterioiden kuljetusprosessissa?

## KOTIATERIOIDEN INFORMAATIOPROSESSI

- G46. Kuvailisitteko Vantaan ateriapalvelun kotiaterioiden informaatioprosessin?
- G47. Miten informaatioprosessin kulku on suunniteltu tilausprosessin sisällä?
- G48. Miten informaation kulku on suunniteltu tuotantoprosessin sisällä?
- G49. Miten informaation kulku on suunniteltu kuljetusprosessin sisällä?
- G50. Miten informaation kulku on varmistettu tilaus-, tuotanto- ja jakeluprosessin välillä?
- G51. Miten informaation kulun vastualueet on jaettu?
- G52. Miten kotiateriapalvelun asiakkaan toimintaa ohjataan informaation avulla?
- G53. Miten informaation kulku on varmistettu Katriinan sairaalan keittiön toiminnassa?
- G54. Millaisia ongelmia on tullut esille informaation kulussa kotiateriapalveluprosessin eri vaiheissa?
- G55. Miten toivoisitte kotiateriapalvelun informaatioprosessia kehitettävän?

## KOTIATERIOIDEN LASKUTUSPROSESSI

- H56. Kuvailisitteko Espoon kotiateriapalvelun laskutusprosessin?
- H57. Kuka vastaa asiakkaan laskutuksesta ja toimitettujen aterioiden määrän tiedotuksesta laskutukseen?
- H58. Miten laskutusprosessin vastuut on jaettu kotihoidon ja Vantaa ateriapalvelun välillä?
- H59. Miltä osin kuljetuskustannukset laskutetaan asiakkaalta?
- H60. Minkälaisia ongelmia laskutusprosessissa on ollut?
- H61. Miten toivoisitte laskutusprosessia kehitettävän?

- I62. Mitä muuta haluaisitte kertoa kotiateriaprosesseihin liittyvistä asioista, joita ei ole tullut vielä esille aikaisemmissa kysymyksissä?