

Opinnäytetyö YAMK

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

Restonomi (ylempi amk)

2011

Anu Sorvari-Happonen

SALON RAVITSEMISPALVELUT

Tulevaisuuden tuotantovaihtoehtojen

ennalta-arviointi



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

Turun ammattikorkeakoulu

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma/Restonomi YAMK

Toukokuu 2011 | 82

Ohjaaja Yliopettaja Eija Koivisto

Anu Sorvari-Happonen

SALON RAVITSEMISPALVELUT- Tulevaisuuden tuotantovaihtoehtojen ennalta-arviointi

Salon kaupungin ravitsemispalvelun perustehtävä on järjestää lakisääteisiä ravitsemispalveluja niin, että Salossa on hyvä elää, asua ja yrittää. Joka päiväistä työtä ohjaavat useat lait ja määräykset, kaupunginvaltuuston päättämä talousarvio, johdon asettamat tavoitteet, työntekijöiden ammattikäytännöt sekä asiakkaiden ja kaupunkilaisten odotukset ja toiveet. Lisäksi käytettävissä olevat rakennukset sekä koneet ja laitteet vaikuttavat tehtävän toteutukseen. On aika suunnitella Salon keskuskeittiön peruskorjaus tai uudisrakentaminen. Samalla on aika miettiä millaisia ravitsemispalveluja voimme tulevaisuudessa toteuttaa.

Kehittämishankkeessa kartoitan nykytilanteen, laadin yhdessä moniammatillisen suunnittelu-ryhmän kanssa toteuttamiskelpoiset vaihtoehdot ja arvioin niitä toiminnallisten ja vaikutuksellisten kriteerein niin, että kaupungin päättäjille voidaan esittää perusteltu toteuttamisvaihtoehto, joka tukee kaupungin strategian toteuttamista. Työn perusta ovat tulevaisuuden tutkimuksen kolme oletusta: tulevaisuutta ei voi ennustaa, tulevaisuus ei ole ennalta määrätty ja tulevaisuuteen voi vaikuttaa omilla valinnoilla ja teoilla. Arviointi perustuu realistisen evaluaation periaatteisiin. Tämä arviointimalli tähtää kohteensa vaikuttavuuden sekä erilaisten ratkaisujen paremmuuden, tehokkuuden, sovellettavuuden ja hyödynnettävyyden arviointiin. Se näkee todellisuuden vaikutusten ja vastavaikutusten monitahoisena järjestelmänä. Arviointikriteerit olen kerännyt eri intressitahojen vaatimuksista, odotuksista ja toiveista ja olen luokitellut ne Salon tulostietojen mukaisesti näkökulmiin. Arvioin vaihtoehdot, yhteensä 31 kriteerillä, asettamalla ne kriteereittäin paremmuusjärjestykseen.

Tämän arviointitutkimuksen mukaan paras vaihtoehto on, että laajennetaan keskuskeittiön toiminta-ajatusta monitoimikeittiöksi ja samalla rakennetaan uusi keskuskeittiö. Tässä arvioinnissa kaikki kriteerit olivat samanarvoisia. Jatkotutkimuksena voisi selvittää miten konkreettiset taloudelliset kriteerit ja arvot sekä tuntemuksiin liittyvät kriteerit saadaan paremmin yhteismitalliseksi.

Tämän kehittämistyön tuloksena syntyi ravitsemis- ja puhtaanapitopalveluihin uusi toimintatapa. Ennen päätöksentekoa hahmotellaan eri vaihtoehdot ja arvioidaan niiden toimivuus ja vaikutukset kysymyksiin: mikä toimii ja kenelle se toimii sekä ketä ja mitä varten ja missä olosuhteissa se toimii? Toimintatapa sopii muuhunkin Salon kaupungin toiminnan suunnitteluun. Kuvaamalla tarkasti vaihtoehdot ja niihin liittyvät kriteerit sekä kytkemällä kriteerit kaupungin strategiaan, tuotetaan päättäjille avoimesti tietoa, jonka avulla he pystyvät tekemään strategisia päätöksiä.

ASIASANAT: ammattikeittiöt, ateriapalvelut, ravitsemissuosituksiset, skenaariot, arviointi

MASTER'S THESIS | ABSTRACT
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master's Degree Programme in Hospitality Management

May 2011/ 82

Principal Lecturer Eija Koivisto

Author Anu Sorvari-Happonen

CATERING SERVICES OF SALO AND FUTURE OPTIONS FOR PRE-PRODUCTION EVALUATION

A basic duty of the city of Salo is to organize statutory catering services, so Salo is a good city to live and work. Every day work of Salo's catering services is controlled by laws and regulations, budgets and goals made by the city council and residents' exceptions. Besides this, buildings and machines used in Salo's catering kitchens influence how catering services are fulfilled. The central kitchen of Salo's catering services has become to end of its life cycle. Now it's time to plan a new building or renovate the old one. At the same time, it's time to think what kind of catering services are needed on next decade.

The purpose of my evaluation plan is to map out current situation, make feasible alternatives and evaluate these alternatives, so a justifiable alternative can be suggested to the city council. The basic of this research is three basic assumption's future studies: future cannot be forecasted, future is not predefined and future can be affected by person's choices and actions. A research group formed from different professionals made five choices by using scenario work model. I evaluate these choices by using principles of pre-production evaluation. The pre-production evaluation model aims to evaluate the object based on effectiveness, applicableness and profitableness. Criteria for evaluations were collected from different interest groups. All criteria were classified by the balanced score card used by the city of Salo. Different alternatives were evaluated and alternatives were arranged to a rank order based by 31 different criteria.

Based on this evaluation research, the best alternative is to enlarge the concept of central kitchen and build a new central kitchen. All criteria were equal and all alternatives were ranked to a rank order by criteria in the evaluation. In further studies could be studied more how economical criteria and criteria based on values and feelings could be ranked more equal on the same scale.

Also a new concept for catering and cleaning services was formed by a result of this research. Before decision making process different alternatives are evaluated by following questions: what is working, for whom it's working and in which situations it's working? The concept is also suitable for Salo's functions. Describing accurately different future alternatives and different criteria affecting these alternatives, important information is openly processed for the city council that they can concentrate on strategic decisions.

KEY WORDS:

professional kitchens, catering, nutrition recommendations, scenario, evaluation

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	7
2 JULKISHALLINNON RUOKAPALVELUN LAATU-KRITEERIT	10
2.1 Kouluruokailusuosituksen toteutus Salossa	11
2.2 Päiväkotiruokailusuosituksen toteutus Salossa	17
2.3 Ikääntyneiden ravitsemissuosituksen toteutus Salossa	20
3 SALO JA SALON RAVITSEMISPALVELUT	25
3.1 Kunnallisten palvelujen tuottamisen toimintatavat	25
3.2 Kunnallinen päätöksenteko ja eri intressitahot	27
3.3 Menneestä tulevaisuutta	34
4 SALON RAVITSEMISPALVELUIDEN TULEVAISUUSTUTKIMUS	38
4.1 Skenaariyöskentely	38
4.2 Salon kaupungin tulevaisuuden näkymiä	39
4.3 Salon keittiöiden tulevaisuus ja skenaariomenetelmä	41
4.4 Salon keittiöiden kolmen ruokatuotantovaihtoehdon rakenteellinen vertailu	44
5 TOIMIVUUDEN JA VAIKUTUSTEN ENNAKOIVA ARVIOINTI	46
5.1. Kunnallisen arvoinnin laajentuminen toteumasta ennakoivaan	46
5.2 Ihmisiin kohdistuvien vaikutusten arvioinnista realistiseen evaluaatioon	48
5.3 Arvioinnin kriteerit	52
6 TULEVAISUUDEN TUOTANTOVAIHTOEHTOJEN VERTAILUA, ARVIONTIA JA TULOKSIA	55
6.1 Vaihtoehtojen toiminnallisuuden arviointi	55
6.2 Vaihtoehtojen arviointi henkilöstön kannalta	56
6.3. Vaihtoehtojen arviointi asiakkaiden kannalta	56
6.4. Vaihtoehtojen arviointi talouden kannalta	57
6.4.1 Rakennuskustannukset Suunnittelutoimisto Design LiMe Oy	58
6.4.2 Ruokakuljetuskustannusten vertailu	60
6.4.3 Henkilöstötarvearvio ja kustannusvertailu	62
6.5 Tuotantovaihtoehtojen kokonaisvertailu ja pisteytys	65
7 YHTEENVETO	67
LÄHTEET	70

LIITTEET

- Liite 1. Valtion ravitsemisneuvottelukunnan kouluruoan energia- ja ravintoaineiden suositukset ja kriteerit
- Liite 2. Ravitsemispalveluiden valmistus- ja palvelukeittiöt
- Liite 3. Mussaaren koulun ihmisiin kohdistuvien vaikutusten arviointi
- Liite 4. Ravitsemis- ja puhtaanapito-osaston (RAPU) organisaatiokaavio
- Liite 5. Salon ravitsemispalvelujen eläkkeellejäävät tehtävänimikkeittäin vuosina 2011-2025

KUVAT

- Kuva 1. Salon Muurlan kaupunginosan uuden koulukeittiön ruokasali 16
- Kuva 2. Päiväkodin ruokapalveluvastaava ja innokkaat leipurit 20
- Kuva 3. Vanhusten Cook-Chill-tarjoitinaterioiden jakelu 24

KUVIOT

- Kuvio 1. Kehittämishankkeen kulku 9
- Kuvio 2. Salolaisten mielipiteitä ravitsemispalveluista Salon Seudun Sanomissa 32
- Kuvio 3. Ravitsemispalvelujen prosessikartta 35

TAULUKOT

- Taulukko 1. Eri intressitahojen näkökulmat ja vaatimukset, odotukset ja toiveet 33
- Taulukko 2. Realistisen evaluaation toteuttamistapoja 51
- Taulukko 3: Vaihtoehtojen vertailu prosessien kannalta 55
- Taulukko 4. Vaihtoehtojen vertailu henkilöstön kannalta 56
- Taulukko 5. Vaihtoehtojen vertailu asiakkaiden kannalta 57
- Taulukko 6. Vaihtoehtojen vertailu talouden kannalta 57
- Taulukko 7. Vaihtoehtojen investointien vertailu 58

Taulukko 8. Vaihtoehtojen ruokakuljetusvertailu	61
Taulukko 9. Henkilöstötarve eri vaihtoehdoissa	63
Taulukko 10. Kokonaisvertailu	66

KÄYTETYT LYHENTEET JA SANASTO

Cook-Chill	Ruoka kypsennetään ja jäähdytetään välittömästi kypsennyksen jälkeen alle 4C. Annostellaan, pakataan ja kuljetetaan kylmänä ao.toimintoihin soveltuvissa säilytyslaitteissa. Kuumennetaan tarjoilulämpötilaan ravintokeskuksessa tai vastaanottopisteessä
Cook-Serve	Ruoka kypsennetään ja tarjoillaan joko välittömästi tai lämpösäilytetään annostelun, pakkaamisen ja kuljetuksen ajan ao.toimintoihin soveltuvissa lämpösäilytyslaitteissa. Kuljetetaan kuumana vastaanottopisteeseen (max4H).
IVA	Lyhenne sanasta ihmisiin kohdistuvien vaikutusten arviointi.
RAPU	Salon kaupungin ravitsemis- ja puhtaanapitopalveluiden osasto
RE	Realistinen evaluaatio
VSSH	Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri
YRVA	Lyhenne sanoista yrityksiin kohdistuvien vaikutusten avointi

1 JOHDANTO

Kunnallisia ravitsemis- ja puhtaanapitopalveluja tuottavan yksikön strategisen johtajan tärkein tehtävä johtamisen lisäksi on suunnitella ja kehittää yhdessä henkilöstönsä kanssa taloudellisimpia, tehokkaampia ja asiakaslähtöisempiä palveluja. Kehittämisen myötä tavoitteellisesti johdetut toiminnot, prosessit ja organisaatiomallit muuttuvat. Muutos on aina haastavaa, aiheuttaahan se useimmiten tyytymättömyyttä, joka taas jarruttaa ja hankaloittaa toteuttamista. Johtajan tehtävä on havaita trendit, muuttaa ne toiminnaksi ja viestiä samalla koko ajan mitä, miten ja miksi.

Kehittämistyön haasteena on myös sen arvostus. Omalle kehittämistyölle on vaikea saada uskottavuutta. Salossa uuden kaupungin ravitsemispalveluja vuosina 2008 ja 2009 suunnitellessa ja organisoidessa henkilöstöyhdistysten ammattilaisten kanssa tehty yhteistyö ymmärrettiin eräissä ryhmissä ammattiyhdistyksen kanssa veljeilyksi. Osa kehittämistyötä vaatii kuitenkin erikoisosaamista, kuten esimerkiksi keittiösuunnittelu. Päättäjät ja veronmaksajat näkevät ulkopuoliset konsultit kalliina, ja henkilökunta paikallista osaamista ja kulttuuria vieroksuvina.

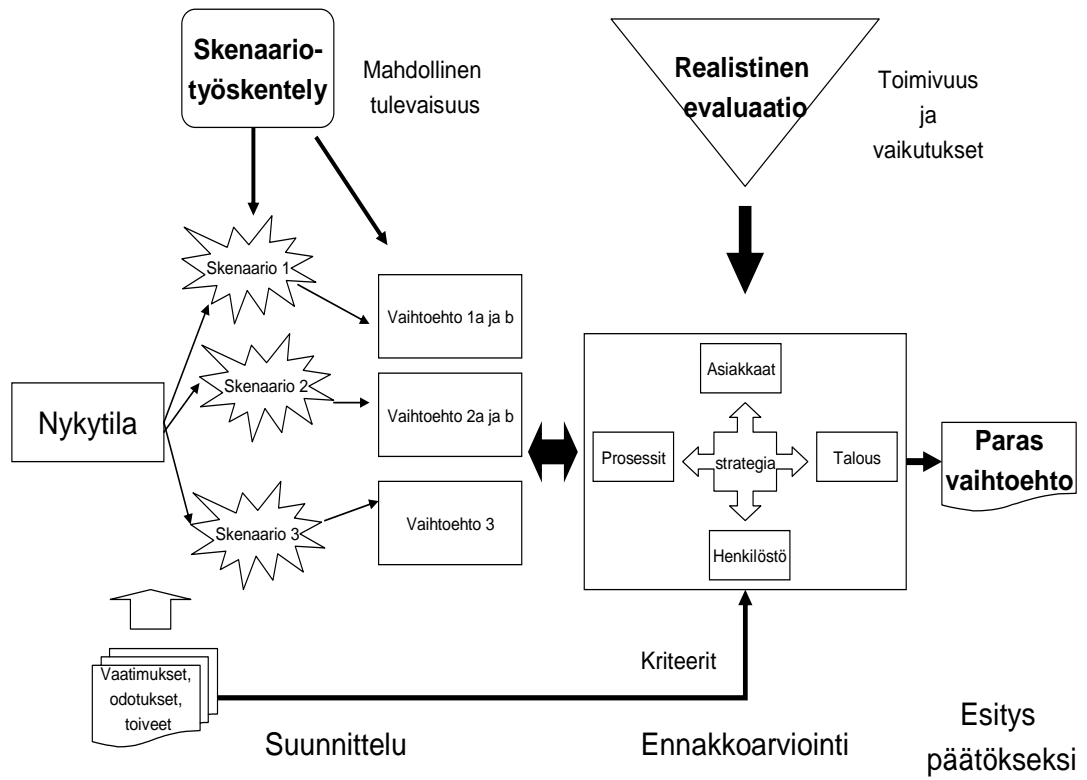
Salon ravitsemispalveluiden tulevaisuutta säätelevät kaupungin tulevaisuuden ja elinvoimaisuuden lisäksi Salon keskuskeittiöön liittyvät rakenteelliset ratkaisut. Keittiö on kolmekymmentäkuusivuotias, erittäin hyvin huollettuna rakennus on ikäänsä nähden hyväkuntoinen, mutta peruskorjaus- tai uudisrakennushanke on kuitenkin edessä viimeistään tämän vuosikymmenen lopulla. Ennen mittavia valmistuskeittiöiden peruskorjaus- tai uudisrakennushankkeita on välttämättä syytä pohtia ja selvittää uusien toimintamallien, uusien ruoanvalmistusmenetelmien, modernien tila- ja logistiikkaratkaisujen soveltuvuutta rakennushankkeeseen prosessien, työntekijöiden, asiakkaiden ja päättäjien kannalta.

Salon ravitsemispalvelut järjestävät ruokapalvelua 116 omaan palvelukohteeseen, joista pieniä yksiköitä on paljon. Keskisuuret palvelukohteet tuovat tehok-

kuutta ja taloudellisuutta. Samalla Salon tavoite viherkaupunkina ympäristön parhaaksi toteutuu ravitsemispalvelujen osalta vähenevinä ruokakuljetuksina tai elintarviketoimituksina. Kaupungin palveluverkkoselvitys valmistuu vuoden 2011 syksyllä ja tällöin myös ruokapalvelukohteiden määrän odotetaan selkiytyvän.

”Palveluissa strategiapohdinnat ovat ehkä kaikkein tarpeellisimpia, koska lähes joka kunnassa joudutaan arvioimaan, kuinka turvata riittävät ja laadukkaat palvelut kaikille kuntalaisille (Pekkala 2008, s.47)”.

Opinnäytetyöni tavoite on selvittää Salon ravitsemispalveluiden tulevaisuus Salon keskuskeittiön näkökulmasta. Tämä on kehittämishanke, joka etenee niin, että ensin kuvaan, kuinka julkishallinnon ruokapalvelujen laatukriteereiden mukaisesti toimitaan Salossa. Toisessa vaiheessa selvitän kunnallisen toimintatavan ja eri intressitahojen vaatimukset, odotukset ja toiveet sekä valotan ravitsemis- ja puhtaanapitopalvelujen visiota, arvoja ja nykyistä strategista toimintatapaa rakenteineen. Nykyisyydestä johdattelen tulevaisuuteen ja tulevaisuuden ruokapalveluihin. Tulevaisuuden suunnittelun työkaluksi olen valinnut skenaariotyöskentelyn. Kuvaan työskentelyn tulokset sekä eri vaihtoehdot. Niiden arvioinnin teen realistisen evaluaation periaatteiden mukaisesti. Laatukriteereistä, vaatimuksista, odotuksista ja toiveista kootut kriteerit sijoitan Salon kaupungin tuloskortin näkökulmiin: prosessit, henkilöstö, asiakkaat ja talous ja pohdin mikä toimii, kenelle se toimii sekä ketä ja mitä varten ja missä olosuhteissa se toimii. Lopuksi valmistelen päätösesityksen kaupungin päättäjille tavoitteena tulevaisuuden taloudelliset, tehokkaat ja laadukkaat ravitsemispalvelut. Asia on havainnollistettu kuviossa 1.



Kuvio 1. Kehittämishankkeen kuvaus.

2 JULKISHALLINNON RUOKAPALVELUN LAATU-

KRITEERIT

”Luulee. Ei ne mitään luule, ne tietävät. Ne on laskeneet kalorit, taikka mitä perkeleitä ne on, jota siinä syömisessä pitäisi olla. Menes valittamaan nälkääsi niin lyödään semmonen rätinki eteesi, jossa todistetaan, ettei sinulla voi olla nälkä.”

Väinö Linna: Tuntematon sotilas

Tätä sotamies Lahtisen lausetta käytetään usein esimerkkinä julkishallinnon, niin puolustusvoimien, kuntayhtymien kuin kuntien ruokapalvelujen suhtautumisesta asiakkaisiin. Romaanissa nälkä kurnii sotilaiden vatsassa, pysyvääsmääräykset, ohjeistukset ja ravintototeumalaskelmat sen sijaan kertovat, että kaikki ovat saaneet riittävästi energiaa ja ravintoaineita jopa taistelutilanteeseen, eikä kellään näin ollen voi olla nälkä. Perustellaanko lainsäädännöllä julkishallinnon ruokapalveluiden oikeellisuus ja olemassaolo?

Käyn työssäni päivittäin neuvotteluja ja vastaan tiedusteluihin, joissa käsitellään Salon ravitsemispalvelujen ja yleensä julkishallinnon ruokapalvelujen ruoan ja käytettävien elintarvikkeiden hinta - laatusuhdetta. Usein näissä keskusteluissa tilaajan edustaja, kuten koulun rehtori tai päiväkodin johtaja, haluaa vaikuttaa ruokalistaan, yksittäisiin aterioihin ja elintarvikkeisiin ja olla näin valmistettavan ruoan asiantuntijana ja päättäjänä.

Näissä neuvotteluissa pyrin aina lyhyesti, selkeästi ja kansanomaisesti kertomaan julkishallinnon hinta-laatusuhteeltaan edullisen ruoan laatuperusteista ja kriteereistä. Tämän työn tavoite on myös olla Salon ravitsemispalvelutietopaketti päättäjille, joten sisällytän mukaan julkishallinnon ruokapalveluita sääteleviä lakeja, asetuksia ja ohjeita perustelemaan ja selkiyttämään valmistettavan ruoan ravitsemuksellisia ja laadullisia kriteerejä.

Salon ravitsemispalvelut toimivat sisäisen tilaaja-tuottaja mallin mukaisesti. Ateriasuoritteeseen hintaan sisällytetään kaikki kulut. Ateriasuorite on sisäisen lasku-

tuksen peruste, ja se määritellään vuosittain. Ateriasuorite tehdään näkyväksi palvelusopimuksessa yhdessä yhteistyön ja keskinäisen työnjaon kanssa.

2.1 Kouluruokailusuosituksen toteutus Salossa

Suomalaisella kouluruokailulla on pitkät perinteet. Vuonna 1943 säädettiin laki kouluruoan tarjoamisesta koululaisille maksutta ja siihen sallittiin viiden vuoden siirtymäaika. Vuotta 1948 pidetään koululaisille suunnatun maksuttoman kouluruokailun alkamisvuotena. Kouluruoan lakisääteistämisen myötä oppilaat veloitettiin koulun työajan ulkopuolella tekemään kohtuulliseksi katsottava määrä työtä ruokatarvikkeiden kasvattamiseksi ja keräämiseksi koulukeittolaa varten. Kansakoulun opettaja veloitettiin ohjaamaan tätä toimintaa. Kouluruokailua on ajan saatossa toteutettu monissa erilaisissa muodoissa. Suomalaiset esi- ja peruskoululaiset sekä lukioiden ja ammatillisen perusasteen koulutuksen opiskelijat nauttivat nykyisin maksuttoman kouluaterian, joka merkitsee erityisesti terveyttä, tapoja ja kasvatuskumppanuutta sekä myös suomalaisen ruokakulttuurin siirtoa lapsille ja perheille. (Kouluruokailu 2010).

Kouluruokailu on yksi suomalaisen yhteiskunnan ja koulumenestyksen kehityksen kuvaajista. Finnish National Board of Education 2008 markkinoi suomalaista kouluruokaa maailmalle seuraavasti: Suomi alkoi ensimmäisenä maana maailmassa tarjota ilmaista ruokaa kaikille koululaisille. Vuotta 1948 pidetään kouluruokailun aloitus vuotena, vaikkakin ruokaa on ollut tarjolla eri mittakaavoissa jo 1920-luvulta lähtien. Alkuaan kouluissa tarjottiin vain keittoa, puuroa ja velliä, ja koululaiset toivat itse kotoaan leipää ja maitoa. 1960-luvulla kouluruoka muuttui monipuolisemmaksi. Teollisia tuotteita sekä vihanneksia alettiin käyttää enemmän. 1970-luvulla ruokalistoilta ilmestyi uusia ruokia kuten koululaisten suosikit riisi ja spagetti.

Suomen kouluruokailua säätelevät asetukset, joiden mukaan koulua käyvän oppilaan tulee saada laadukas kriteerit täyttävä ilmainen kouluruoka jokainen koulupäivä. Ruoan tulee täyttää sille asetetut ravitsemussuositukset. Ruokailun tarkoituksena on myös opettaa oppilaille, millaista on hyvä ja ravinteikas ruoka sekä lisätä vihanneksien, marjojen, täysjyväleivän ja rasvattoman tai vähänras-

vaisen maidon käyttöä. Kouluruuan tulee täyttää yksi kolmasosa lapsen koko päivän ravintosuosituksesta. Kouluruoka sisältää kaikki hyvin tasapainotetun ruuan osat. Kouluruoka tulee tarjota mielellään klo 11–12 rauhallisessa ruokailutilassa. Suomessa suositellaan, että koululaiset saisivat itse ottaa ruokansa. Lisäksi ruokailun yhteydessä tulisi olla riittävästi aikaa nauttia ruuasta rauhassa keskustellen kavereiden kanssa. (Finnish National Board of Education 2008, 2-4.)

Kouluruokailun järjestämistä ohjaavat säädökset:

- Perusopetuslaki 628/ 1998, 31§
- Lukiolaki 629/ 1998, 28§
- Laki ammatillisesta koulutuksesta 630/ 1998, 37§

Opetukseen osallistuvalla on annettava jokaisena työpäivänä tarkoituksenmukaisesti järjestetty ja ohjattu, täysipainoinen maksuton ateria (Perusopetuslaki 628/1998, 31§). Päätoimisissa opinnoissa opiskelijalla on oikeus maksuttomaan ateriaan niinä työpäivinä, joina opetussuunnitelma edellyttää opiskelijan läsnäoloa koulutuksen järjestäjän osoittamassa koulutuspaikassa. Asetuksella säädetään siitä, milloin opinnot ovat päätoimisia (Lukiolaki 629/1998, 28§). Päätoimisissa opinnoissa opiskelijalla on oikeus maksuttomaan ateriaan niinä työpäivinä, joina opetussuunnitelma edellyttää opiskelijan läsnäoloa koulutuksen järjestäjän osoittamassa koulutuspaikassa. Asetuksella säädetään siitä, milloin opinnot ovat päätoimisia (Laki ammatillisesta koulutuksesta 630/1998, 37§)

Perusopetuksen opetussuunnitelman perusteet 2004 velvoittavat kuntia määrittelemään paikallisesti kouluruokailun keskeiset periaatteet osana koulun oppilashuoltoa sekä kouluruokailuun liittyvät terveys-, ravitsemus- ja tapakasvatuksen tavoitteet huomioiden kouluruokailun olevan osa opetusta. Kouluruokailun käytännön toteutus on kuntien ja koulujen itsenäisesti päättämää ja järjestämää ja ruokalistojen suunnittelua ohjaavat valtion ravitsemusneuvottelukunnan ravitsemussuositukset. (Puska, Hakala, Manninen, Nuutila, Ryyänen, Heiskanen, Marniemi, Pethman, Sarlio-Lähteenkorva, Hirn, Mykkänen, Pyykkö, Savisalo,

Lahti-Koski, Männistö, Ryhänen, Vaihia 2008, 3-5; Lintukangas, Manninen, Mikkola-Montonen, Palojoki, Partanen, Partanen 2007, 21-22.)

Valtion ravitsemisneuvottelukunnan vuonna 2008 julkaisemat Kouluruokailusuositukset ohjeena kuntapäätäjille, koulujen ruokapalveluista vastaaville sekä kouluille kouluaikaisen ruokailun järjestämiseksi on Salon kouluruokalistan peruste. Valtion ravitsemusneuvottelukunta on maa- ja metsätalousministeriön asettama valtion asiantuntijaelin, jonka jäsenet asetetaan kolmeksi vuodeksi kerrallaan. Neuvottelukunnan päätehtävä on edistää terveellisiä ruokatottumuksia. Se laatii ravitsemissuosituksia, tekee ravintoon liittyviä toimenpideehdotuksia, aloitteita ja kannanottoja sekä seuraa toimenpiteitten toteutumista ja vaikutusta kansanterveyteen.

Suosituksen mukaan koulupäivän aikana tapahtuvan ruokailun tarkoitus on edistää oppilaan hyvinvointia, tervettä kasvua ja kehitystä. Ravitsemuksellisen laadun arvioinnissa tärkeää on energia-, ja ravintoaineiden oikeat osuudet ja rasvan laatu. Tarkemmin suosituksesta on liitteessä 1. Kouluruoan tulee sisältää monipuolisesti kasviksia, runsaskuituista leipää, kasvilevitettä, perunaa, riisiä tai pastaa, vähärasvaista lihaleikkelettä, kotimaista kalaa vähintään kerran, mieluummin kahdesti viikossa, rasvattomia ja vähärasvaisia maitovalmisteita ja vettä janojuomaksi. Kotimainen tuore luomuruisleipä on Salon kouluruoan ylpeys.

”Kouluruokailun laatua voidaan ryhmitellä kuuden eri näkökulman perusteella (Manninen ym. 2007, 62)”. Näistä yksi olennainen näkökulma on tuotekeskeinen laatu, jolla tarkoitetaan tuotteen mitattavia ominaisuuksia, esimerkiksi elintarvikkeiden kilpailutuksessa käytettäviä ravintoainepitoisuuskriteerejä tai ruoan suolapitoisuutta. Salossa on vuoden 2011 alusta alkaen käytössä suolamittarit, joilla keittiöhenkilökunta omatoimisesti valvoo ruoan suolapitoisuutta ja samalla omaa työtään. Yllättävää on ollut havaita ruokalistatyöryhmän ja ruokapalveluohjaajan Aromi-ohjelmalla laadituista vakio-ruoka-ohjeista ja koulutuksesta huolimatta kokkien ja asiakkaiden makutottumukset ja palveluyksikön kulttuuri määrittelevät valmistettavan ruoan suolapitoisuutta valmistavissa keittiöissä.

”Natriumin runsas saanti lapsuudessa ja nuorena saattaa otta yhteydessä kohonneeseen verenpaineeseen myöhemmällä iällä. Aikuisena annettujen suositusten toteutumista helpottaa, jos jo lapsena tottuu vähäsuolaiseen ruokaan. Lasten suolasuositus (0,5g/ MJ) on johdettu aikuisten suosituksesta (Hirn, Hakala, Heiskanen, Lemströ, Männistö, Niilola, Packalen, Pyykkö, Ryyänen, Hasunen, Korkman, Lindholm, Nyroos, Peltonen, Ryhänen, Taino 2005, 32)”.

Valtion ravitsemisneuvottelukunnan kouluruokailun käsikirja vuodelta 2008 antaa lyhyen ja ytimekkään tietoiskun terveellisestä ja nautittavasta kouluruoasta ja sen tarjolle laitosta tarjoilulinjaston ruokalajijärjestystä unohtamatta. Salossa ei kaikissa kouluissa ole kouluruokasalia eikä tarjoilulinjastoa. Näin on useissa Suomen kunnissa. Lakisääteisiä ohjeita tai suosituksia kouluruokailutiloista ei ole. Elintarvikelaki, työterveys- ja työsuojelulainsäädäntö säätelevät varsinaisia ruoanvalmistustiloja ja tarjolle asettelua. Kouluruokailun käsikirja ohjeistaa turvaamaan ruokailua varten riittävän kokoiset ja viihtyisät tilat sekä käsienpesualltaan, nestesaippua-annostelijan ja paperipyyheteelineen hygieenisenä välttämättömyytenä, jotta asetetut tavoitteet ja miellyttävä ruokailuhetki toteutuu.

Luokkaruokailu asettaa asianmukaiselle tarjolleasettelulle oman haasteensa. Suotavaa olisi järjestää yli viidenkymmenen oppilaan kouluhin ruokasali, esimerkiksi yhteiskäyttöön liikunnan tai kirjastotoiminnan kanssa. Tästä toimivia esimerkkejä ovat Salon Hajalankylän pieni viidenkymmenen oppilaan alakoulu, jossa ruokailu tapahtuu liikuntasalissa, ja Märynummen alakoulu, jossa on yhdistetty ruokasali-koulukirjasto. Aikaisemmin Hajalan alakoulussa valmistettiin kouluruoka, laitettiin tarjolle, ruokailtiin ja järjestettiin asiakaspalvelu, astiahuolto, hygienia ja omavalvonta yhdessä kolmenkymmenen neliön koulukeittiössä luovasti ja toimivasti kevätlukukauden 2007 loppuun.

Salon kouluruokailua johtaa koulujen ja päiväkotien ruokapalvelupäällikkö. Kouluruokalista pohjautuu pitkälti entisen Salon kaupungin keskuskeittiön laatutyöhön ja vuosikymmenten aikana kertyneeseen hiljaiseen tietoon painottuen Salon alueen kouluasiakkaiden toiveisiin. Tästä johtuen muutokset ovat haastavia, ja yhdenkin onnistuneen vaihdoksen läpivienti, vaikkapa kala-aterian raaka-aineen vaihtaminen toiseen, on ravitsemispalveluille ilon aihe.

Salossa kouluruokaa valmistetaan Salon keskuskeittiössä ja kahdeksassa aluekoulukeittiössä, liite 2. Kaksi ohjausryhmää suunnittelee ja kehittää koulujen yhtenäistä, ravitsemissuosituksen mukaista ruokalistaa ja ruokapalvelua tälle ravitsemispalveluiden suurimmalle asiakasryhmällemme koululaisille. Ensimmäinen työryhmä edustaa lähinnä asiakasnäkökulmaa ja toinen toteuttajanäkökulmaa. Työryhmille pyritään järjestämään yhteinen kokoontuminen vuosittain. Keittiöhenkilökunnan työt ovat kaupungissa tiukasti mitoitettu, varahenkilöstöä ei käytännössä ole ollenkaan, joten työryhmäkokoontumisten järjestäminen on haastavaa, joskin antoisaa ja palkitsevaa.

Asiakastiedustelut analysointineen ja toteutuksineen on merkittävä ravitsemispalveluiden tulokorttitavoite. Keväällä 2010 koululaisille suunnatun asiakastiedustuksen tuloksena toteutettiin onnistunut muutos: uunikirjolohi vaihdettiin pide-tyksi ja edulliseksi silakkapihveiksi, joka on rannikon perinneruoka.

Kaupungin henkilöstöruokaloissa nautitaan kouluruokalistan mukaisia tai vanhusten ruokalistan mukaisia lounasaterioita, jotka ovat molemmille vaihtoehdoille hinnoiteltuja. Erityisen tyytyväisiä henkilöstöruokailuasiakkaat ovat Salon keskuskeittiön valmistaman kouluruokalistan mukaisen aterian hinta – laatusuhteeseen.

Asiakastiedusteluissa yläkoulujen ja lukiodien asiakkaat ovat toivoneet lisää hedelmiä ruokalistoille, mutta henkilöstöruokailuasiakkaat sen sijaan eivät. He perustelevat, että kaikilla on nykyisin hedelmiä kotonaan, ainakin syksyisin kotimaisia omenoita, onhan Salo perinteistä omena-aluetta. Hedelmien lisäystoiveet ovat ristiriitaisia ravitsemispalveluiden tulokorttitavoitteiden kanssa, sillä lähiruoan käytön lisääminen on yksi ravitsemispalveluille päättäjiltä ja valtionhallinnosta ohjautunut tavoite. Kotimaiset omenat syksyisin ovat ainoa vastaus hedelmätoiveeseen, joka toteuttaa sekä asiakkaan toiveen, että tulokortin tavoitteen. Hedelmätoiveet ovat haasteellisia myös taloudellisesta näkökulmasta katsottuna.

Koululounaan suositellaan tyydyttävän kolmanneksen koululaisen päivän ravinnon tarpeesta, päiväkodissa kokopäivänhoidossa kaksi kolmasosaa ja osapäi-

vänhoidossa kolmanneksen. Salon yläkouluissa ja lukioissa on käytössä kasvisruokavaihtoehto ja maksullinen iltapäivän välipala. Määräraha ja voimavarasyistä ”ilmaista, vanikka, margariini, mehu - iltapäivän välipalaa” on tarjolla vain muutaman kylän alakoulussa niin kauan kuin ravitsemispalveluhenkilöstön työaika näissä pisteissä tähän riittää.

Joukkoruokailun kehittäminen Suomessa, joukkoruokailun seuranta- ja kehittämistyöryhmän toimenpidesuositus 2010 peräänkuuluttaa omavalvonnan avulla saatavan tuotteiden turvallisuuden ja hyväksyttävän laadun lisäksi ravitsemuksellisten seikkojen omavalvontaa. Tämä takaisi sen, että olivatpa lähtökohtana mitkä tahansa elintarvikkeet, valmiin aterian pitää edistää terveyttä. Tavoite on haastavasti todennettavissa. Toimenpidesuositus myös velvoittaa suurkeittiöt käyttämään luotettavia vakio-ohjeita eli yhdenmukaista reseptiikkaa, joihin ravintoainelaskelmatoteumat perustuvat. Tässä Salon ammattialakohtainen Aromi-tuotannon ohjaus ja seurantajärjestelmäohjelma on merkittävä apukeino ja välttämätön todentamism väline.



Kuva 1. Salon Muurlan kaupunginosan uuden koulukeittiön ruokasali elokuun auringossa 2009 ja tarjoilulinjaston lajitelmät valtion ravitsemisneuvottelukunnan ohjeistamassa järjestyksessä.

2.2 Päiväkotiruokailusuosituksen toteutus Salossa

Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu: Lapsi, perhe ja ruoka/ Imeväis- ja leikki-ikäisten lasten, odottavien äitien ravitsemissuositus (Hasunen, Kalavainen, Keinonen, Lagström, Lyytikäinen, Nurttila, Peltola, Talvia 2004, 17-51 ja 150-254) on Salon varhaiskasvatusruokailun peruste.

”Ruokailu on osa lasten perushoitoa, kasvatusta ja opetusta. Se edistää lasten fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia, sekä ylläpitää vireyttä hoitopäivän aikana. Päivähoidossa tarjottava ruoka on monipuolista, tasapainoista ja maukasta. Lapsi syö sitä oman tarpeensa mukaisesti. Häntä kannustetaan tutustumaan uusiin ruoka-aineisiin ja maistamaan erilaisia ruokia. Päivähoidolla on hyvät mahdollisuudet ohjata lasten ruokatottumusten kehittymistä. Ruokailu rytmittää lasten hoitopäivän jaksoihin. Säännöllisesti toistuvat ateriat ja välipalat lisäävät lapsen turvallisuuden tunnetta ja ovat tärkeä osa viihtyvyyttä (Hasunen ym. 2004, 150)”.

Salon päiväkotiruokailua johtaa koulujen ja päiväkotien ruokapalvelupäällikkö. Alueella toimii koulu- ja päiväkotivastuualueen oma ravitsemisterapeutti ja hänen ohjaamana moniammatillinen ohjausryhmä, jossa varhaiskasvatuksen, ravitsemispalveluiden ja terveydenhuollon edustajat. Työryhmän tavoite on toimia näiden toimialojen ja yhteisten asiakkaiden yhteistyö-, kehittämis-, ja ajan-kohtaiselimenä. Se määrittelee varhaiskasvatukselle ja ravitsemispalveluille ruokalistojen uusimmat ravitsemistieteelliset todentumat ja velvoitteet. Työryhmä on päivittänyt oppaan Salon varhaiskasvatusruokailusta.

Ravitsemispalvelut ja varhaiskasvatus järjestävät vuosittain ainakin yhden asiakastapaamisen. Tällöin käsitellään ajankohtaisia asioita, kuten asiakastiedustelujen tuloksia, työstömahdollisuuksia käytäntöön, yhteisen ja ylitsetoimialojen tapahtuvien arjen prosessien ongelmia ja kehittämismahdollisuuksia ja yleensä suunnitellen yhteistä tulevaisuutta. Mielestäni varhaiskasvatuksen moniammatillisen ohjausryhmän ja asiakastapaamisryhmän yhteistyön lisääminen on erityisen tärkeää, sillä päiväkotiruokailun arki on kovin kaukana uusimmista ravitsemistieteellisistä todentumista ja velvoitteista.

Varhaiskasvatusruokailun tarjolleasettelu voidaan toteuttaa moderneja linjauksia hyödyntäen. Ensimmäisessä päiväkodit rakennetaan melko isoiksi, ainakin sadalle lapselle, ja päiväkotiin tehdään ruokasali useimmiten yhteiskäyttöön varhaiskasvatuksen ja ravitsemispalveluiden välillä ”ruokasali, liikuntasali, juhlasaliksi”. Yhteiseen tilaan asennetaan päiväkotilasten korkeudelle säädettävät itsepalvelulinjastot, joihin ateriat asetetaan tarjolle. Kyseistä ruokailulinjausta Salossa ei vielä ole, edellä kävijät löytyvät Jyväskylän ja Helsingin alueilta. Mutta Salossa koulujen yhteydessä toimivissa esikouluissa kuitenkin opitaan ottamaan ruoka itsepalvelulinjastosta. Menetelmän etuja ovat muun muassa hygienia, sillä esimerkiksi maitotaloustuotteet ovat tarjolla ja säilytys onnistuu itsepalvelulinjaston kylmäosiossa. Elintarvikkeita ei kuljeteta edestakaisin huoneen lämpötilassa kuten nykyisessä mallissa. Oleskelu- ja leikkitiloissa ei ruokailla, ja näin ollen ne säilyvät siisteinä. Erillisen liikunta-juhlasalin mahdollistuminen on etu. Elintarvikkeissa ja muussa materiaalissa säästetään, sillä yhden suuren ateriamäärän tarjollelaitto ja mahdollinen kuljetus on aina edullisempaa ja ekologisempaa kuin useaan pieneen jakaminen. Haittapuoleksi saatetaan kokea laitospainaus. Selvää on, että hoitohenkilökunta opastaa ja auttaa pieniä asiakkaita ruokailussa kaikin tavoin kuten nytkin.

Tulevaisuuden varhaiskasvatusruokailun toisen vaihtoehdon edustaja Salossa on Anjalan päiväkotitoiminta. Tässä toimintamallissa ateriat toimitetaan päiväkotiosastolle omasta valmistuskeittiöstä tai keskuskeittiöstä palvelukeittiön kautta 2-3 kertaa päivässä. Ruokailuastiat, maidot, maitotaloustuotteet ja muut tuotteet säilytetään jääkaapissa päiväkotiosaston kotikeittiössä, jonka läheisyyteen sijoitetaan ruokailupöydät kodinomaisesti. Tässä päiväkodin kotikeittiössä hoidetaan ruokailuastioiden astiahuolto varhaiskasvatustahenkilöstön toimesta, ja tila toimii myös päiväkodin päivittäisenä toimitilana. Vaihtoehdon etuna on juuri kodinomaisuus ja mallia suositellaan pieniin päiväkoteihin, mielellään yhdestä viiteen vuotiaille. Heikkoudeksi katsotaan hoitohenkilökunnalle siirtyvä astiahuolto, joka sisäisessä laskutuksessa huomioidaan pienempänä suoritekertoimena, ja tätä kautta halvempaan aterian hintana.

Molempien mallien palveluprosessit ovat asiakasystävällisiä, selkeitä, taloudellisia ja ennen kaikkea lainsäädännön mukaisia. Päiväkodin uudisrakennushankkeissa näihin vaihtoehtoihin Salossa on syytä syventyä. Katson ensimmäisen vaihtoehdon soveltuvan myös esimerkiksi peruskorjaushankkeeseen, jossa entisestä kunnantalosta ryhdytään tekemään päiväkotia, joita Salossa ovat tulevat Muurlan ja Perniön ”vanhasta kunnantalosta päiväkotihankkeet”.

Salon varhaiskasvatukseen uuteen Päiväkoti Sohviin on hankittu kylmäruoanvalmistusmenetelmään soveltuva ruoan jääkaappilämpötilassa säilyttävä ja siitä kypsennykseen suoraan siirtävä ruoan säilytys-kuumennus-kypsennyslaite. Tavoite on jouduttaa yhdistelmätyöntekijän päivittäisiä työtehtäviä Sohvissa ja saada kokemusta kylmäruoanvalmistusmenetelmällä valmistetun ruoan kypsennyksestä ruokapalvelupisteessä.

Salon varhaiskasvatukseen nykyisten tilojen ja näiden tilojen yhteydessä olevien ravitsemispalveluiden valmistus- ja palvelukeittiöiden neliömäärä on suuri ja palveluyksiköitä on paljon. Ylläpito on työlästä, kallista ja peruskorjaus-, ja uudisrakennus- ja laajennusvelvoitetta tulevaisuudessa on paljon. Erityisen haastaviksi ja kalliiksi kaupungille muodostuvat esimerkiksi Perttelin kaupungin osan pienet 12-25 lapsen päiväkodeiksi kutsuttavat yksiköt. Ravitsemispalvelut on ensimmäisinä toimintavuosina uusinnut päiväkotikeittiöiden kone- ja laitekantaa kaikilla olemassa olevilla resursseilla, määrärahasa ylittäen. Rakennusteknisiä syistä ravitsemispalveluille kuuluvien valmistus- ja palvelukeittiöiden peruskorjaukset on syytä järjestää samanaikaisesti kiinteistön muun peruskorjauksen kanssa. Heikot signaalit viestivät, etteivät varhaiskasvatukseen keittiöneliöiden rakenteet kestä peruskorjausten ja laajennusten odotusta tämän vuosikymmenen lopulle.



Kuva 2. Päiväkodin ruokapalveluvastaava ja innokkaat leipurit joulupipareita valmistamassa Kärävuoren päiväkodissa. Palvelut on tuotteistettu ja erikseen hinnoiteltu.

2.3 Ikääntyneiden ravitsemissuosituksen toteutus Salossa

”Eliniän pidentymisen myötä eläkeikää saattaa kestää 30 vuotta. Tästä ajasta monet elävät 10-30 vuotta aktiivisina ja hyväkuntoisina. Tavallisesti 65-75- vuotiaat ovat hyvässä kunnossa. Nuorella eläkeväestöllä voi olla kroonisia sairauksia, useimmiten heillä on käytössään myös lääkkeitä. Heidän fyysinen ja psyykinen toimintakykynsä on kuitenkin hyvä ja he huolehtivat itsenäisesti omista asioistaan. He eivät käytä terveydenhuollon varoja sen enempää kuin keskiikäiset. Naiset sairastuvat sydän- ja verisuonitauteihin usein vasta 70 ikävuoden jälkeen (Suominen, Finne-Soveri, Hakala, Hakala-Lahtinen, Männistö, Pitkälä, Sarlio-Lähteenkorva, Soini 2010, 15)”.

Kokopäivänhoitolaitosten ja vanhusten ruokailua Salossa johtaa kokopäivänhoitolaitosten ja vanhusten ruokailun ruokapalvelupäällikkö, ja hän toimii samalla monitoimikeittiö Kimaran esimiehenä. Tällä asiakassegmentillä tehdään eniten ylitse toimialojen tapahtuvaa yhteistyötä. Paljon on saatu aikaiseksi. Tärkein

saavutus on vanhusten yöpaastorajoituksessa pitäytyminen eli kokopäivänhoitolaitoksissa iltapalan ja aamupalan välinen aika on lainsäädännön mukainen, korkeintaan yksitoista tuntia. Tämä muutti henkilökunnan työaikoja ja tätä kautta myös kustannuksia, sillä ilta- ja yötyötunnit lisääntyivät.

Kokopäivänhoitolaitoksiin ja vanhustenruokailuun kuuluvat monitoimikeittiö Kimara, joka valmistaa Salon ja Halikon vanhustenateriat, ja Paukkulakodin palvelukeittiö, Kukonkallion vanhainkodin keittiö, Hintan vanhainkodin keittiö, Kajalan vanhainkodin keittiö, Särkisalon palvelukeskuksen keittiö ja Perniön vanhainkodin keittiö, joka valmistaa Perniön terveyskeskuksen ateriat ollen Salon ravitsemispalveluiden ainoa sairaalan tapainen yksikkö. Tällä hetkellä Kukonkalliota lukuunottamatta kaikki valmistavat kotipalveluaterioita omalle alueelleen, ja lisäksi Kuusjoen koulukeittiö valmistaa Kuusjoen alueelle.

Valtion ravitsemisneuvottelukunta on 13.1.2010 antanut ensimmäiset valtakunnalliset ravitsemissuositukset ikääntyneille, joiden pohjana ovat Valtion ravitsemisneuvottelukunnan vuonna 2005 julkaisemat ”Suomalaiset ravitsemussuositukset” – ravinto ja liikunta tasapainoon. Lisäksi ikääntyneiden ravitsemissuosituksissa on otettu huomioon valtion ravitsemusneuvottelukunnan Ravitsemushoitosisuositus, jossa käsitellään ikääntyneen ravitsemusta hänen sairastaessaan. Kesäkuussa 2008 annetussa valtioneuvoston liikuntaa ja ravintoa koskevassa periaatepäätöksessä annettiin ikääntymiseen liittyviä erityisiä tavoitteita ja kehittämisen painopisteitä.

Periaatepäätöksessä esitetään: *”Ikääntyneiden ravitsemustilan seuranta sisällytetään palvelujärjestelmän toiminnan tavoitteisiin ja että ikääntyneille on tarjolla riittävän laadukkaita, helposti saavutettavia ja kustannuksiltaan edullisia ravitsemispalveluja. Valtion ravitsemusneuvottelukunta pitää tärkeänä, että näitä suosituksia käytetään sekä ikääntyneiden ravitsemuksen arvioinnissa ja ohjauksessa että käytännön hoitotyössä. Suosituksia tulee toteuttaa kotihoidossa, vanhainkodeissa, sairaaloissa ja koko terveydenhuollossa niin yksityis- kuin kuntasektorilla (Suominen ym. 2010, 5-6)”*.

Nämä suositukset ovat Salon vanhusten ruokapalvelun laatuperuste. Perniön terveyskeskuksen asiakaskunta koostuu pääosin pitkäaikaissairaista vanhuksista, joten ateriat sinne järjestetään samoin perustein. Asiakkailta ja hoitohenkilökunnalla on mahdollisuus esittää esityksiä ja toiveita, joita erikseen hinnoiteltuina toteutetaan.

”Ikääntyneet ovat hyvin heterogeeninen ryhmä johtuen yksilöllisistä, fysiologisista muutoksista sekä sairauksista, joilla on vaikutuksensa ikääntyneen ravinnon tarpeeseen sekä ruokailumahdollisuuksiin (Haring, Innanen, Laitinen, Nurttila, Pollari, Hassel, Koivisto, Manninen, Pahtama, Prättälä 2010, 23)”. Ikääntyneen ihmisen hyvä ravitsemustila ylläpitää terveyttä, toimintakykyä ja elämänlaatua ja nopeuttaa sairauksista toipumista pienentäen näin terveydenhuollon kustannuksia. Kotona asumisen mahdollisuudet ovat paremmat, mikäli ravitsemustila on hyvä. Ravinnonsaanti ja ravitsemustila heikkenevät usein sairauksien ja iän myötä ja ravitsemisongelmien riski on suurin yli 80-vuotiailla, jolloin keskeisempiä ongelmia ovat liian vähäinen energian saanti ja laihtuminen pikemminkin kuin ylipaino, joka taas on muun väestön merkittävä terveysriski.

Ikääntyneiden ravitsemissuosituksen tavoitteena on:

- *”selkeyttää iäkkäiden ihmisten ravitsemukseen liittyviä keskinäisiä eroja ja ravitsemishoidon tavoitteita*
- *lisätä tietoa ikääntyneiden ravitsemuksen erityispiirteistä ja yhdenmukaistaa käytännöt*
- *ohjata tunnistamaan ravitsemustilan heikkeneminen ja toteuttamaan ravitsemushoitoa käytännön hoitotyössä niin kotihoidossa, vanhainkodeissa ja sairaaloissa kuin koko terveydenhuollossa, osana ikääntyneen ihmisen hyvää hoitoa (Suominen ym. 2010, 8)”.*

Ikääntyneiden ravitsemissuosituksen keskeisiä painopistealueita on, että ravitsemukselliset tarpeet ikääntymisen eri vaiheissa otetaan huomioon, ikääntyneiden ravitsemus arvioidaan säännöllisesti, ravitsemushoidon avulla turvataan riittävä energian, proteiinin, ravintoaineiden, kuidun ja nesteen saanti ja D-vitamiinilisän käyttö yli 60-vuotiailla varmistetaan.

”Ikääntyneiden omat mielipiteet ja toiveet otetaan huomioon ravitsemushoidon suunnittelussa. Ikääntyneiden ravitsemukseen perehtynyttä asiantuntijaa käy-

tään apuna koulutuksessa ja tarvittaessa yksilöllisessä ohjauksessa (Suominen ym. 2010, 8)”. Salossa toimitaan juuri näin. Vanhusten toimintakyvyn ja elämänlaadun säilyttämiseksi tehdään kehittämistyötä moniammatillisessa vanhusten ravitsemuksen ohjausryhmässä, ikääntyneiden ravitsemukseen perehtyneen asiantuntijan ravitsemusterapeutti Tuulikki Vanhapellon ohjaamana. Ohjausryhmään kuuluvat vanhuspalveluiden johtaja, kotihoidon ja ympärivuorokautisen hoidon edustajat, palvelujohtaja, kokopäivähoitolaitosten ruokapalvelupäällikkö, ruokapalveluohjaaja, vanhusruokaa valmistavien keittiöiden edustaja, vanhushuollon ylilääkäri ja suun terveydenhuollon edustaja.

Ohjausryhmä on tehnyt yhteiset, hyvät toimintatavat Saloon. Ruoka täyttää vanhuksen elämäntilanteen ja sairauksien edellyttämät vaatimukset ja toteutuu yhteisesti laadituilla ruokavalioilla ja ruokavalionimikkeillä. Ravitsemustila ja toimintakyky pysyvät mahdollisimman hyvinä. Toimintatapaa edistetään jatkuvalla koulutuksella ruokavaliohoidosta ylitse toimialojen ja toimintaohjeistuksella kotihoitoon ravitsemustilan seuraamiseksi ja kohentamiseksi. Asiakastiedustelut on tehty yhteistyössä Turun ammattikorkeakoulun Marata-alan opiskelijoiden ja hoitotyön geriatriaopiskelijoiden kanssa. Tehdyt analyysit ja vaativat ravitsemussuositukset antavat perusteet ruokalistan kehittämistyölle. Tulosten mukaan tavoite, että ruoka maistuu hyvältä antaen iloa päivään, näyttää toteutuvan.

Vanhusten vajaaravitsemus heikentää vanhusten hyvinvointia. Oireita ovat sairaudet, puremis- ja nielemisvaikeudet, huono ruokahalu ja tästä usein johtuen liian pienet nautitut ruoka-annokset. Tämä johtaa energian, proteiinin ja ravintoaineiden puutteeseen, joka saattaa johtaa vajaaravitsemukseen. Tällöin lihasvoima heikkenee, kaatuilu ja murtuma-alttius lisääntyy, mieliala laskee ja infektio- ja sairastumisriski kasvaa. Näiden ehkäisy on moniammatillisen vanhusten ravitsemusohjausryhmämme perustehtävä. Ruokavaliot, joilla tämä perustehtävämme todentuu ovat vuonna 2011:

- Tehostettu ruokavalio, jossa pienistä ruoka-annoksista saa paljon energiaa ja proteiineja. Tällä pyritään estämään painon lasku
- Sileä sosemainen ruokavalio, joka on helppo niellä.

- Pehmeä ruokavalio, jota ei tarvitse pureskella.
- Yksilöllinen ruokavalio todettujen rajoitusten mukaan, esimerkiksi vatsavaivat

”Tutkimusten mukaan Alzheimerin tautia sairastavilla syödyn ruoan määrä ja energian saanti on suurin aamupalalla. Tämä tulos on erityisen selvä niiden kohdalla, joilla sairaus on edennyt pisimmälle ja joilla on eniten käytösoireita. Päivällisellä ravinnonsaanti oli pienin. Terveillä ihmisillä tilanne on yleensä toisinpäin: iltaa kohden aterioiden koko suurenee. Tutkijat olivat sitä mieltä, että tavanomainen ruokailurytmi ei tue riittävästi muistisairaiden ruokailua ja ravinnonsaantia (Suominen 2008, 23)”.

Ravitsemussuositukset ehdottavat vanhusruokapalveluun valintamahdollisuuksien lisäämistä. Tavoite on, että vanhukset valitsevat kahdelta ruokalistalta ateriat. Valintamahdollisuuksien lisääminen edistää hyvänä asiakaspalveluna hyvää ravitsemusta ja tätä kautta hyvää terveyttä. Salossa vanhusten ruokalistan vaihtoehtoisuuden parantaminen vaatii lisää ruoanvalmistusneliöitä, ammattiteknologiaa ja keittiöhenkilökuntaa.



Kuva 3. Vanhusten Cook-Chill-tarjotinaterioiden jakelu käynnissä monitoimikeittiö Kimarassa.

3 SALO JA SALON RAVITSEMISPALVELUT

3.1 Kunnallisten palvelujen tuottamisen toimintatavat

Hierarkkisessa toimintatavassa kunta järjestää palvelun kokonaisuudessaan: päättää palveluista, rahoittaa sen, tuottaa palvelun ja omistaa itse tuotannontekijät. Kolme keskeisintä piirrettä ovat:

- Toimijoiden (kunnanvaltuusto – kunnanhallitus – lautakunnat – palvelun tuottaja) suhde on hierarkkinen.
- Ohjaus perustuu määräysvaltaan; hierarkian ylempi taso päättää ja valvoo, alempi taso suunnittelee ja tuottaa palvelun.
- Ohjauksen kohteena ovat resurssit, joiden hankkimiseen hierarkian ylin taso osoittaa talousarviossa määrärahat palvelun tuottajalle menolajeittain.

Tälle toimintatavalle on ominaista se, että tuotteet eivät ole ensisijaisia ohjauksen kiinnostuksen kohteita, vaan toimintaa säädellään resurssien määrillä ja kohdentamiselle. Vaikka toimintatavalta puuttuu luontaiset tuloksellisuuskanustimet, jotka edistäisivät palvelutuotannon taloudellisuutta ja vaikuttavuutta, ei se tarkoita sitä, että hierarkkinen toimintatapa olisi tehoton. (Rajala, Tammi & Mecklin 2008, 34-35.)

Markkinasuuntautuneissa toimintatavoissa toimijat ovat tilaajia tai ostajia ja tuottajia tai myyjiä. Ohjaus tapahtuu sopimuksien avulla, ei määräysvallalla kuten hierarkiassa. Ohjauksen keskiössä ovat tuotteet, joita tilaajat tilaavat ja tuottajat tuottavat. Tehokkuutta tavoitellaan tässä toimintatavassa keskittymällä ydinosaamiseen ja ulkopuolisten resurssien strategiseen hyödyntämiseen. Markkinoilla tapahtuvan kilpailun katsotaan tuovan toimintaan dynaamisuutta ja joustavuutta. Samalla hakeudutaan tehokkaimpaan tapaan toimia, jolloin kustannukset asettuvat kohdalleen. Toisaalta mikäli tiukasti korostetaan kilpailua ja hintaa, jäävät taka-alalle sosiaaliset suhteet, kuten luottamus sekä oppiminen ja innovatiivisuus. Markkinoilla toimimiseen sisältyy useita riskejä. Niitä ovat muun

muassa riippuvuus toimittajasta, yhteistyökumppanin toiminnassa ilmenevät ongelmat sekä niistä aiheutuvat transaktiokustannukset. Lisäksi suurtuotannon etuja tavoiteltaessa voidaan aiheuttaa ennakoimattomia kustannuksia asiakkaalle. (Rajala ym. 2008, 53-55.)

Oman organisaation sisällä toimittaessa saattavat kannustimet olla vähälukuiset. Tämä lisää ohjaukustannuksia, kun toimintaa pyritään tehostamaan. Hierarkkisen toimintatavan ongelmina pidetään resurssien alhaista käyttöastetta ja hitautta. Tyypillistä organisaatiolle on rutiinien kehittyminen sosiaalisissa vuorovaikutuksissa. Vaikka vakiintuneet ja yleistyneet järjestelyt eivät välttämättä ole optimaalisia, ne ylläpitävät vakautta ja helpottavat toimintojen koordinoitua. Aina ei tarvitse miettiä uudelleen sopimusprosessin jokaista vaihetta, vaan voidaan hyödyntää käyttökelpoiseksi osoittautuneita ratkaisuja. Hierarkkisen järjestelmän etuna ovat järjestelmän luotettavuus ja taloudellinen ohjattavuus, jotka takaavat toiminnan jatkuvuuden ja samalla tietyn palvelutason. Kun tuotteita valmistetaan omana työnä, ollaan riippumattomia tuottajista tai myyjistä. Omasa organisaatiossa voidaan saavuttaa sekä yhdistelmä- että mittakaavaetuja. Tehtäviä on mahdollista yhdistellä, ja saadaan aikaan toimiva kokonaisuus, mikä on myös taloudellista. (Rajala ym. 2008, 52-53.)

Salossa ei katsota tarvittavan kokonaisvaltaista ulkoista tilaaja-tuottaja-asetelmaa, vaan palvelumarkkinoita tullaan käyttämään hyväksi ja niiden toimintaedellytyksiä kannustamaan siellä, missä markkinat selkeästi jo toimivat. Salon malli suhtautuu palvelutuotantoon siten, että ydinosaaminen ja strateginen toiminta pidetään oman tuotannon alaisena toimintana. Salon mallissa otetaan kuitenkin vastaan ulkoiset palveluntuotantotavat avoimesti, mikäli riittävästi markkinoita kultakin alalta löytyy. Riittävät ja toimivat palvelumarkkinat ovat ehto laadulle ja kustannustehokkaalle kilpailutukselle ja ulkoistamiselle. Sisäinen tilaaja-tuottaja-asetelma laskennassa ja talousarvioityössä on tällä hetkellä käyttöönottoaiheessa ja sitä on syytä laajentaa. Se tuo esille resurssitaulukoinnin edut kustannustehokkuuden ja -hallinnan kautta. On aika siirtyä määrärahaloudesta tuotteistamiseen ja tuotteisiin. (Monituottajamalli Salon kaupungissa 2010.)

3.2 Kunnallinen päätöksenteko ja eri intressitahot

Kunnallinen päätöksenteko perustuu demokratiaan. Kansanvaltaista ohjausta kunnassa toteuttaa valtuusto toimi- ja päätöksentekovaltansa kautta. Kuntajohtaminen jakaantuu poliittiseen ja ammatilliseen johtamiseen. Poliittista edustavat valtuusto, hallitus, lautakunnat ja muut toimielimet. Ammatillinen johtaminen henkilöityy kuntajohtajaan ja johtaviin viranhaltioihin. Toimivaan demokratiaan kuuluu edustuksellisen päätöksentekojärjestelmän lisäksi kuntalaisten suora osallistuminen ja vaikuttaminen vaalien välillä. Kunnan rooli on muuttunut yhä enemmän viranomaiskunnasta palvelukunnaksi ja kansalaiskunnaksi. Tämä merkitsee samalla kuntalaisen roolin vahvistumista äänestäjästä ja veronmaksajasta palvelujen käyttäjäksi ja asiakkaaksi sekä paikallisyhteisön jäseneksi, kansalaiseksi. Kuntajohtaminen on kunnan perustehtävän haltuunottoa muuttuvassa toimintaympäristössä, ja kuntajohtamiseen liittyvät keskeisesti moniarvoisuus ja monimutkaisuus. Hyvää johtamista voidaan pitää kunnan strategisena menestystekijänä, mahdollistaen myönteisen kehityksen kunnan kaikessa toiminnassa. (Meklin 2010, 10.)

Majoisen (2001, 316) mukaan poliittisen johtajuuden avainasioita ei ole vain tavoitteiden asettaminen ja strategisten päätösten tekeminen, vaan sen analysointi, mitkä ovat tulevaisuuden kannalta tärkeitä kysymyksiä ja mitä toimenpiteitä ja prosesseja tarvitaan paikallisen ja seudullisen kehityksen turvaamiseksi ja aktivoimiseksi. Suunnittelun aikajänne pitenee yli valtuustokauden kestäväksi.

Kunnalliset päätöksentekijät eivät useinkaan määritä kovin tarkasti tavoitteita. Syynä virallisten tavoitteiden väljiin ja epätasaisiin ilmauksiin on se, että on löydettävä ilmaisuja, jotka kattavat organisaation kaikki toiminnot, ja joista voidaan johtaa tarkemmat kaikkia yksiköitä koskevat operatiiviset toiminnot. Toisena syynä on ilmaista tavoitteet niin, että ne ovat kaikkien intressiryhmien mielestä tärkeitä. Kolmas syy on se, että poliittinen päätöksen tekokoneisto on intressiristiriitojen sovittamisen koneisto, mikä johtaa siihen, että toimeksiannot ovat usein epäselviä. Usein tavoitteena on kätkeä ristiriidat ja siirtää niiden käsittely tuonnemmaksi. Valtuustotasolla tavoitteiden asettelussa pitäisi korostua

valtuuston tehtävä kuntalaisten hyvinvoinnin edistäjänä, kunnalle säädettyjen ja sen oma-aloitteisesti itselleen ottamien tehtävien toteuttajana ja järjestäjänä, kuntalaisten edustajana, kunnan rajallisten resurssien jakajana sekä kunnan yhteiskunnallisten velvoitteiden toteuttajana. Valtuustotason tavoitteet ovat hyviä silloin, kun ne edistävät kunnan menestymistä tehtävissään, vastaavat kuntalaisten tai asiakkaiden tarpeita, kehittävät palvelujen saatavuutta ja vaikuttavuutta sekä kehittävät kunnan palveluja ja toimintaprosesseja. (Oulasvirta 2007, 60,152.)

Salon kaupunginvaltuuston hyväksymät valtuustokauden kriittiset menestystekijät ovat:

1. Hyvin toimivat peruspalvelut
 - Terveyden ja hyvinvoinnin sekä itsenäisen suoriutumisen edistäminen
 - Kasvun, oppimisen ja laadukkaan elämän mahdollistaminen
 - Asuin- ja toimintaympäristön kehittäminen ja ylläpito
2. Monipuolinen elinkeinoelämä ja hyvä työllisyys
3. Johtaminen, henkilöstö, strateginen päätöksenteko ja kuntauudistuksen hallittu toteutus
4. Tasapainoinen talous

Vuoden 2011 toiminnallisiksi tavoitteiksi valtuusto on hyväksynyt seuraavat:

1. Talouden tasapainottaminen
2. Työllisyyden ja työllistymismahdollisuuksien lisääminen ja osaamisen kehittäminen
3. Kaupungin palvelurakenteen määrittely ja johtamisjärjestelmän selkeyttäminen
4. Kaupungin kiinteistöomistuksen sopeuttaminen tarpeita vastaavaksi

(Salon kaupunginvaltuuston pöytäkirja 11.4.2011.)

Kuntien poliittisten päätöstentekijöiden ja virkamiesten työnjako kuvataan usein olevan sellainen, että poliittiset päättäjät päättävät strategisista asioista, tavoitteista ja arvoihin liittyvistä asioista, kuten toiminta-ajatuksesta ja strategista päämääristä sekä resurssien raamittamisesta. Viranhaltijat puolestaan keskittyvät enemmän operatiivisten asioiden ja rutiiniasioiden hoitamiseen. Työnjako ei ole kuitenkaan selkeä, sillä esimerkiksi strategisten asioiden valmistelu tapahtuu

poliittisten päätöksentekijöiden ja viranhaltijoiden välisessä yhteistyössä. (Oulasvirta 2007, 58-61.)

Kaupungin teknisen lautakunnan tulokortissa kaupungin kriittisistä menestystekijöistä on huomioitu vain tekijät yksi ja kolme. Näille on määritetty osastokohtaiset tavoitteet, operatiiviset toimenpiteet sekä mittarit, arviointi ja tavoitetaso vuodelle 2011. Teknisen lautakunnan alaisuuteen kuuluvan Ravitsemis- ja puhtaanapito-osaston kohdalla näitä ovat:

1. Hyvin toimivat peruspalvelut

- toimialarajat ylittävä palveluiden ja maankäytön kehittäminen sisäisen aluekeskusperiaatteen mukaisesti (viherkaupunki ja yhteisöllisyys),
 - kehitetään ja ylläpidetään toimintaympäristöä niin, että se mahdollistaa kaupungin kasvun
 - asiakastyytyväisyyskyselyjen tekeminen ja arviointi, tavoitetaso hyvä - jokaisen koululaisen mieliruoka on ruokalistalla vähintään kerran
 - selkeät periaatteet palveluverkoston määrittelylle ja kehittämislinjauksille
 - palveluverkkopäätöksen mukaisten toimenpiteiden toteuttaminen
- toimintaympäristö tukee kaikkien väestöryhmien liikkumista ja yhdessäoloa
 - taataan palvelusitoumusten ja –sopimusten mukainen palvelutaso
 - palvelusitoumusten ja –sopimusten mukainen taso toteutuu koko ajan
 - pidetään kaupungin ylläpitämä ympäristö esteettömänä ja poistetaan esteitä
 - poistetaan havaitut ja raportoidut epäkohdat
- kestävän kehityksen periaatteiden mukainen toiminta
 - kasvihuonekaasupäästötason hallinta ja ilmastonmuutokseen sopeutuminen

- selvitetään kasvihuonekaasujen päästötaso ja laaditaan suunnitelma vähentämiseksi v.2020 mennessä
- toteutetaan KETS:n toimenpiteet, lähiruokapäivä vähintään kouluissa 4 krt/lukuvuosi

2. Johtaminen, henkilöstö, strateginen päätöksenteko ja kuntauudistuksen hallittu toteutus

- tarkoituksenmukainen palveluverkko ja toimivat prosessit
 - keskeisimpien palveluprosessien kuvaaminen
 - keskeiset prosessit on jo kuvattu.
 - Valmistuskeittiöiden lukumäärää mietitään suhteessa optimiprosesseihin. muutoksia ei vuodelle 2011 ole suunnitteilla.
 - Salon aluesairaalan ja keskuskeittiön tulevien toimintamuotojen arviointi (kesäkuu 2011).
 - IVA- menettelyn käyttö

(Salon kaupungin teknisen lautakunnan pöytäkirja 05.04.2011)

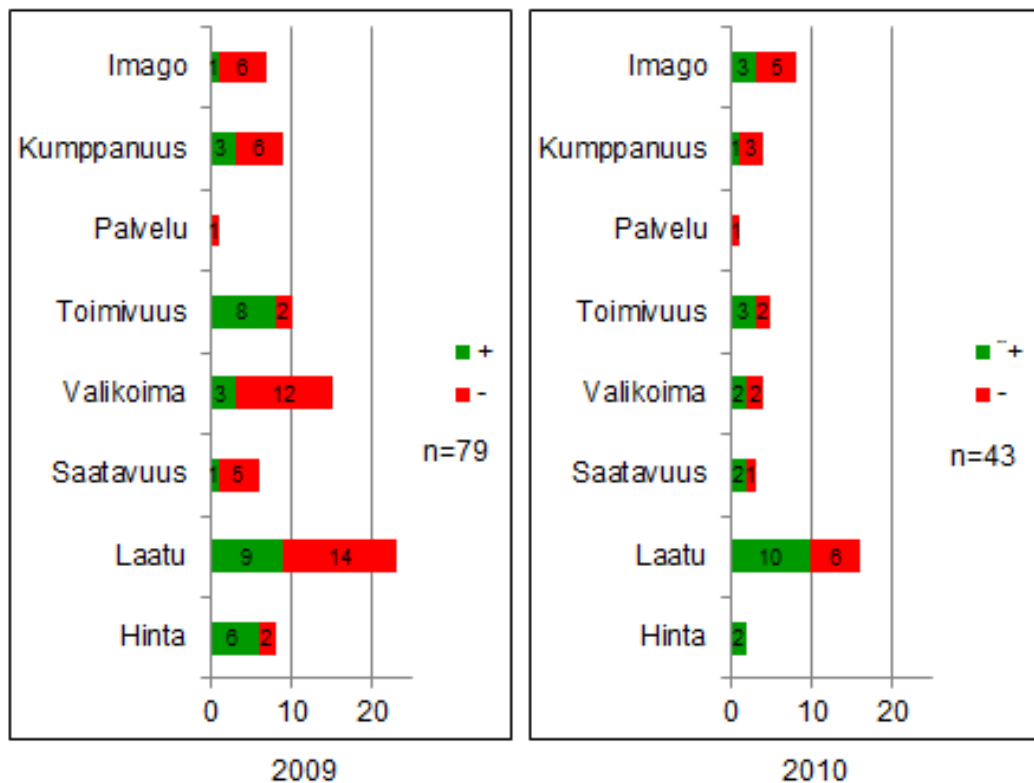
Hallinnollisten tavoitteiden kriteereinä ovat usein taloudellisuus, tehokkuus ja vaikuttavuus (Oulasvirta 2007, 64). Salon kaupungin vuoden 2011 Talousarvioon on kirjattu taloudellisuutta kuvaava aterian hinta ja tehokkuutta voidaan arvioida aterioiden lukumäärällä. Tarkemmat osaston ja henkilökohtaiset tavoitteet määritetään vuosittain kehittämiskeskusteluissa.

Keskeinen taho, joka asettaa palveluille tavoitteita, ovat asiantuntijaviranomaiset. Julkisten organisaatioiden keskeinen tekijä on professionaaliset ryhmät. Näiden ryhmien toiminnalle on ominaista itsenäisyys suhteessa linjahallintoon ja toiminnan ohjautuminen organisaation ulkopuolelta ammattieettisten säännösten välityksellä. Ammattipätevyyden keskeisiin piirteisiin kuuluvat erikoistunut tietopohja, autonomia ja suuntautuminen palvelemaan kansalaisten tarpeita eettisesti ja altruistisesti. (Oulasvirta 2007, 56, 64.) Näitä ravitsemispalvelujen ammattieettisiä sääntöjä ja ammattiosaamista on esitelty luvussa kaksi.

Palvelujen loppukäyttäjän kannalta on tärkeää palvelutilanteessa koettu palvelun laatu sekä palvelun tuottajan kyky vastata asiakkaan palvelutarpeisiin. Palvelun loppukäyttäjä arvioi laatua palvelutilanteessa. (Oulavirta 2007, 65.)

Kansalaisten näkökulma palveluihin voi puolestaan olla toinen kuin palvelujen käyttäjän. Kansalaisnäkökulma liittyy yhteisönäkökulmaan, kuten vaikkapa tehokkuuteen, luontoystävällisyyteen tai taloudelliseen toimintaan, kun taas palvelun käyttäjänäkökulma on usein hyvin egoistinen ”millaista palvelua juuri minä saan”-näkökulma. (Oulasvirta 2007,153.) Palvelujen käyttäjien tyytyväisyys on pääsääntöisesti selvästi suurempaa kuin niillä kuntalaisilla, joilla ei ole omakohtaista kokemusta palvelujen käytöstä (Pekkola -Sjöblom 2010, 39).

Kansalaisnäkemys Salossa tulee osin näkyviin yhteydenottoina työntekijöihin, poliittisten päätöntekijöiden valtuustoaloitteina ja kannanottoina eri medioissa. Ravitsemuspalveluja koskevia valtuustoaloitteita ovat kaupunginvaltuutetut tehneet kaksi: viikoittainen kasvisruokapäivä ja lähiruuan käytön lisääminen. Paikallislehdessä Salon Seudun Sanomat on Tätä mieltä- ja Tekstaripalstat, joissa lukijat voivat ilmaista mielipiteensä. Vuosien 2009 ja 2010 aikana oli näillä palstoilla yhteensä 122 kannanottoa ravitsemuspalveluista. Niissä otettiin kantaa muun muassa ruuan laatuun ja riittävyteen, lähiruokaan ja kuljetuksiin ja sekä palveluissa tapahtuneisiin muutoksiin. Kuviossa 2 on kooste näistä. Osa ”kannanotoista” on inspiroinut toimittajia tekemään artikkeleja. Kuoriperunoista, lähiruoasta, kuljetuksista ja keittiöistä on kirjoitettu useammin kuin kerran. Pääkirjoituksissa on käsitelty kouluruoan hintaa ja lähiruokaa.



Kuvio 2. Salolaisten mielipiteitä ravitsemispalveluista Salon Seudun Sanomissa. Mielipiteet on luokiteltu positiivisiin ja negatiivisiin aihealueittain.

Taulukkoon 1 olen koonnut pelkistetysti ja tiivistetysti, millaiset ovat eri intressitahojen vaatimukset, odotukset ja toiveet Salon ravitsemispalvelujen toimintaan. Toimijoiden jaottelu ja näkökulmat ovat Leena Oulasvirran väitöskirjatutkimuksesta Palvelun laadun arvointi moniportaisessa julkisessa organisaatiossa (2007). Eri intressitahojen yhteiset vaatimukset, odotukset ja toiveet on sijoittanut siihen ryhmään, johon se ensituntumalta parhaiten sopi.

Tässä työssä poliittisilla päättäjillä tarkoitan kunnallisvaaleissa valittuja kaupungin valtuutettuja ja puolueiden valitsemaa edustajia tekniseen lautakuntaan. Kaupungin johtoon kuuluu kaupunginjohtaja ja toimialajohtajat. Asiantuntijoita ovat ravitsemispalvelujen työntekijät, ja palvelujen käyttäjiä ovat ne, jotka saavat nämä palvelut. Kuntalaiset-käsite kattaa kaikki ravitsemispalveluista kiinnostuneet salolaiset.

Taulukko 1. Eri intressitahojen näkökulmat ja vaatimukset, odotukset ja toiveet.
(Sovellettu ja täydennetty taulukosta Oulasvirta 2007, 74.)

Intressitaho	Näkökulma	Vaatimus, odotus ja toive
Poliittiset päätöksentekijät	Yhteisönäkökulma (menäkökulma) Miten palvelee jotain väestönryhmää, aluetta, toimintaa. Palvelujen vaikutukset kiinnostavat eniten. Tavoitteet ovat epäselviä ja vaihtuvat helposti.	Taloudellisuus - rakentamiskustannukset, - vuosipoistot, - henkilöstökustannusten vähentäminen - hankintojen edullisuus - suoritteiden hinta Paikallisten yritysten huomioiminen Kaupungin maankäytön tehokkuus Liikenteen sujuvuus Kasvihuonekaasujen vähentäminen
Kaupungin johto	Tuloksellisuusnäkökulma Oman yksikön tavoitteiden saavuttaminen on keskeinen kriteeri. Laadua suhteutetaan kustannuksiin.	Tehokkuus - tilojen käytön tehokkuus - rakennuksen energiatehokkuus
Asiantuntijat Ravun johto	Asiakkaan auttamisen <u>organisoinnin</u> näkökulma Palvelujen käyttäjien auttamisen organisointi on keskeisin näkökulma. Tämä ryhmä tuottaa itse osapalvelun suorittavalle tasolle	Yhteistyön lisääminen eri toimialojen välillä Ravitsemispalvelujen prosessien lisääminen Työhyvinvointi Henkilöstön osaamisen kehittäminen Henkilöstön työajat tehokas käyttö Omavalvonnan sujuvuuden lisääminen Terveys- ja ravitsemiskasvatuksen edistäminen Jätteet Välipalamahdollisuus
Ravun työntekijät	Asiakkaan <u>yksilöllinen auttamisen</u> näkökulma Palvelun käyttäjien auttaminen on keskeisin näkökulma. Tämä ryhmä tuottaa itse lopullisen palvelun palvelujen loppukäyttäjille.	Valmistusprosessin sujuvuus Jakeluprosessin sujuvuus Palveluprosessin sujuvuus Astiahuolto ja hygienian toteutus Työergonomia
Palvelujen käyttäjät	Yksilönäkökulma (subjektiivinen minä-näkökulma) Vain palvelun lopputulos omalta kannalta katsottuna kiinnostaa	Ruuan laatu palveluprosessin toimivuus
Kaupunkilaiset	Yhteisönäkökulma (menäkökulma) Palvelujen yhteisölliset näkökulmat kiinnostavat ja palvelujen tuottaminen kiinnostaa lähinnä tilivelvollisuusmielessä	Lähiruuan käyttö Vanhuspalvelujen tasa-arvoisuus Ruokailujen kodinomaisuus

3.3 Menneestä tulevaisuutta

Suomen toiseksi suurin kuntaliitos tapahtui vuoden 2009 alussa, kun Salon alueen kymmenen kuntaa: Salo, Halikko, Perniö, Pertteli, Kuusjoki, Kisko, Kiikala, Muurla, Särkisalo ja Suomensjärvi Salon kaupungiksi. Salon pinta-ala on noin 2100 neliökilometriä. Ravitsemis- ja puhtaanapitohenkilökunta ”keittiö- ja siivousväki”, koottiin näistä kunnista eri toimialojen ja monien esimiesten alaisuudesta omaan ravitsemis- ja puhtaanapito-osastoon, RAPU, kaupungin tekniseen toimeen ammattialakohtaisten esimiesten alaisuuteen (organisaatiokaavio on liite 3).

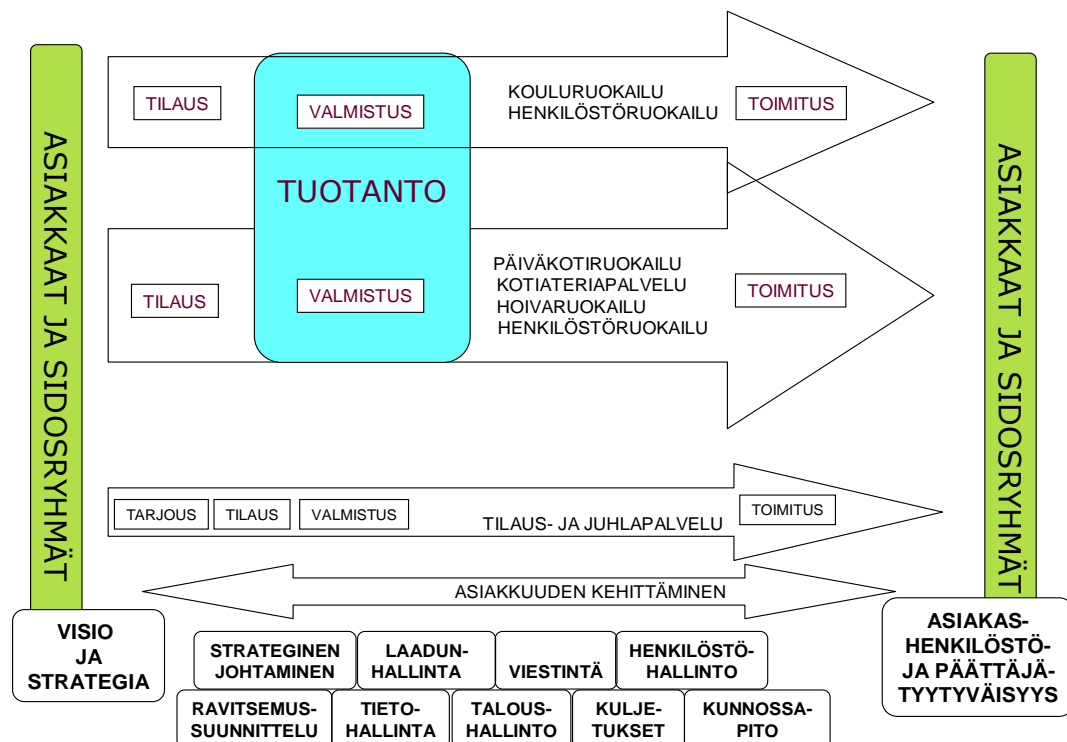
Uuden kaupungin organisointivuonna 2008 tulevan ravitsemispalveluyksikön ohjausryhmä yhdessä JHL:n aluetoimitsija Mirja Heinosen kanssa kartoitti kaupungin ammattikeittiöiden rakenteellisia perusteita ja mitoitti keittiöhenkilökunnan Efektia Oy:n ruokapalvelutyön mitoitusmenetelmällä. Samalla kuunneltiin henkilökuntaa herkällä korvalla, sillä tuleva muutos oli suuri ja osalle kulttuurishokki. Ammattialakohtaisella Aromi-ohjelmalla suunniteltiin ja hinnoiteltiin yhdenmukaiset, ravitsemuksellisesti täysipainoiset ruokalihat Salon kaupungin kolmelle asiakasryhmälle. Mitoitettu henkilökunta, kartoitetut keittiöt investointiehtojuksineen ja yhtenäiset ruokalihat olivat ravitsemispalveluiden tärkein toimintaperuste ensimmäisenä toimintavuonna 2009.

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan tietyn ihmisyyhteisön tapaa toimia ja ajatella. Yhteisön kulttuuri opitaan elämisen ja toimimisen kautta, ja se sisältää organisaation jäsenten yhteisen maailmantulkinnan sekä yhteiset ajattelu- ja toimintatavat. Vuosina 2009 ja 2010 luotiin yhteistä omaa organisaatiokulttuuria yhdessä toimien. Yhtenäinen ruokalista oli toimiva ammatillinen saavutus ja myös organisaatiokulttuurin peruste.

Varsinaista strategiatyötä kaupungissa työstettiin vuonna 2009. Kaupungin visioiksi määriteltiin Salon olevan hyvien palvelujen, monipuolisen elinkeinoelämän ja korkean osaamisen kasvava viherkaupunki, joka toimii vastuullisesti ja rohkeasti ihmisen ja ympäristön hyväksi. Kaupungin perustehtävä on peruspalveluiden järjestäminen kuntalaisille niin, että Salossa on hyvä elää, asua ja yrittää

ja arvot ovat rohkeus, oikeudenmukaisuus ja vastuullisuus. Näistä johdettuna ravitsemis- ja puhtaanapidon perustehtävä on järjestää lakisääteisiä ravitsemis- ja puhtaanapito palveluja niin, että Salossa on hyvä elää, asua ja yrittää.

RAVU:n strategia on tehdä perustehtävä hyvin strategisia menestystekijöitä hyödyntäen, joita ovat tehokkuus, taloudellisuus, teknologian hyväksi käyttö ja työntekijöihin panostus. Tavoitteena on säilyttää Salon ravitsemis- ja puhtaanapito kaupungin omana työnä. Strategisia menestystekijöitä, tavoitteita ja tuloksia kaupungissa koordinoidaan ja kehitetään Balanced Scorecardmallisella tuloskortilla eli mittaristolla, jonka avulla suunnitellut asiat ja työt pyritään saamaan tehdyksi. Ravitsemis- ja puhtaanapidon tuloskortti perustuu teknisen toimen tuloskorttiin ja edellä oleviin strategisiin tavoitteisiin ja menestystekijöihin. Tuloskortti asiana ja töiden viitoittajana alkaa olla tuttu ”Rapulaisille”, sillä menetelmä lanseerattiin kahtena ensimmäisenä toimintavuonna 2009-2010 kentälle koulutuksissa ja työpaikkakokouksissa ja prosessien suunnittelussa.



Kuvio 3. Ravitsemispalvelujen prosessikartta.

Työvuosieni aikana olen havainnut, että naisvaltaisissa julkishallinnon ruokapalvelutöissä yhteisesti hyväksytyillä arvoilla, ymmärretyiksi tehdyillä tavoitteilla ja menestystekijöillä ja ihan rehellisellä työtehtävissä ja työpisteessä viihtymisellä on merkittävä merkitys. Timo Hämäläisen kirjassa Kohti hyvinvoivaa ja kilpailukykyistä yhteiskuntaa (2006) esitetään osuva esimiestyöntavoite julkishallinnon ruokapalveluorganisaatioon ja tulokortin sisäiset prosessit, henkilöstö ja strateginen päätöksenteko osioon.

”Työllä ja työorganisaatioilla on yhä keskeisempi asema ihmisten hyvinvoinnissa. Työstä ei enää haeta pelkästään jokapäiväistä elantoa vaan myös ylimpien inhimillisten tarpeiden tyydytystä (esimerkiksi lähimmäisen rakkautta ja yhteisöllisyyttä, arvostusta ja itsensä toteuttamista). Parhaat organisaatiot luovat työntekijöilleen työtehtäviä ja –aikoja henkilökohtaisesti räätälöiden sekä organisaation työhyvinvointia vaalien. Osaavista työntekijöistä kilpaillaan yhä enemmän työn laadulla ja työyhteisön hyvinvoinnilla (Hämäläinen 2006, s.32)”.

Liitteessä 4 on Salon ravitsemispalvelujen henkilöstön eläköitymisennuste vuoteen 2025 asti. Vuoteen 2020 mennessä ravitsemispalveluhenkilöstöstä eläköityy 52 työntekijää, 38 %:a, ja vuoteen 2025 mennessä yhteensä 82 työntekijää eli 60 %:a. Eläköitymisajankohtana on käytetty vuotta, jolloin työntekijä saavuttaa kuudenkymmenekolmen vuoden iän, joten käytännössä pientä liikkumavaraa saattaa sisältyä puoleen jos toiseen. Taulukko (liite 4) on tehty kaupungin henkilöstöosaston aiempaan versioon pitäytyen, ja nimikkeet ovat entisten kuntien aikaisia.

Vuonna 2020 nykyisen keskuskeittiön valmistumisesta tulee neljäkymmentäviisi vuotta, joten suuren eläköitymisen aikoihin Salon keskuskeittiön peruskorjaus tai uudisrakennushankkeen on rakennusteknisesti oltava valmis. Tilanne asettaa laadukkaalle johtamiselle haasteita. On panostettava ikäjohtamisosaamiseen, työyhteisön hyvinvointiin, uusien toimintatapojen suunnitteluun ja toteuttamiseen sekä osaavien työntekijöiden rekrytointiin.

Keväällä 2011 kaupunki on aloittanut neuvottelut Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiriin kanssa piiriin kuuluvan Salon sairaalan valmistuskeittiön tulevaisuudesta

ja omistussuhteista. Pyydettyäessä laadin selvityksen laskelmineen ja perusteluineen asiasta ja esityksen kyseisen valmistuskeittiön siirtämisestä henkilökunnineen Salon kaupungille. Tämä projekti tulee olemaan haastava ja onnistuessaan vaikuttaa Salon ravitsemispalveluiden organisaation lisäksi kaupungin valmistuskeittiöiden tulevaisuuteen vähentämällä kaupungin ja VSSHP:n yhteisiä ruokapalvelukustannuksia.

Siirrosta on kaksi merkittävää taloudellista etua:

1. Salon sairaalan keittiön potentiaalista valmistuskeittiöhenkilöstöä voidaan hyödyntää Salon ravitsemispalvelujen mittavissa eläköitymisessä vuosina 2012-2020 (liite 4).
2. Salon sairaalan valmistuskeittiö on täysin peruskorjattu, valmistunut tammi-kuussa 2011, ja sairaanhoitopiiri kokee peruskorjatun valmistuskeittiön toiminnan kannattamattomaksi eli kulut ja menot eivät vastaa tuotoksia ja saatua hyötysuhdetta. Salon kaupungin palvelurakenneselvitys valmistuu syksyllä 2011.

Nähdäkseni peruskorjaus- ja investointitarvetta sivistystoimen varhaiskasvatukseen, perusopetukseen ja sosiaalitoimen eri sektoreille tulee olemaan paljon. Tämä selviää viimeistään palvelurakenneselvityksen valmistumisen yhteydessä. Peruskorjattu Salon sairaalakeittiö omalta osaltaan mahdollistaa Salon ravitsemispalveluiden tuotannon ja toiminnan vuosikymmenen lopulle tasapainottaen näin kaupungin investointitarvetta ja rakennushankkeita ainakin valmistuskeittiöiden osalta.

4 SALON RAVITSEMISPALVELUIDEN TULEVAISUUS- TUTKIMUS

4.1 Skenaariotyöskentely

Mannermaan (2004) ja Meristön (2008) mukaan tulevaisuustutkimus katsotaan tiedonalaksi, ei tieteeksi, mutta siihen sovelletaan yleisiä tieteellisyyden kriteerejä. Tulevaisuustutkimuksen on oltava tieteellisesti merkityksellistä eli relevanttia, johdonmukaista eli koherenttia, uskottavaa ja avointa. Se perustuu hyvään tietoon nykyhetkestä ja menneisyydestä ja sen avulla tutkitaan ilmiöitä, jotka vaikuttavat tulevaisuuteen.

Yritysfuturologi, KTT Tarja Meristö painottaa tulevaisuuden tutkimuksessa olevan kolme oletusta:

- Tulevaisuutta ei voi ennustaa (ei ole yhtä oikeaa vastausta)
- Tulevaisuus ei ole ennalta määrätty (menetelmällinen focus: vaihtoehdot)
- Tulevaisuuteen voi vaikuttaa omilla valinnoilla ja teoilla (aktorinäkökulma)

Yrityksen tulisi strategiatyöskentelyssään samanaikaisesti arvioida tulevaisuuden vaihtoehtoja nämä kolme oletusta huomioiden ja näin yrityksestä tulee proaktiivinen tulevaisuuden tekijä reaktiivisen seurailun asemasta. (Meristö 2008). Ohje sopii myös ravitsemispalvelujen strategiatyöskentelyyn, ohjaten Salon ravitsemispalveluita proaktiiviseksi tulevaisuuden tekijäksi.

Käytännön toteutukseen Meristö (2008) ohjaa skenaariotyöskentelyllä. Aluksi luodaan skenaario eli ”näytelmän käsikirjoitus”, joka on eräänlainen vaihtoehtoinen tulevaisuuden käsikirjoitus, joissakin oloissa mahdollinen, vaikka ei välttämättä todennäköinen kehityskulku. Skenaariotyöskentelyn aikana luodaan lisää, tavallisimmin 2-4 vaihtoehtoista skenaarioita tulevaisuuteen, tavallisimmin 10-20 vuoden päähän. Toimitaan ”näyttämöalueella”, jossa näyttämö on oma toimintalue ja kulissit oma toimintaympäristö. Asetetaan kysymyksiä kuka käsikirjoittaa

ja kuka ohjaa tulevaisuuden skenaariot? Tulevatko puitteet alan ulkopuolelta vai alalta, maailmalta? Salon ravitsemispalveluiden ollessa kyseessä nämä puitteet tulevat ruokapalveluiden laatukriteereistä, ammattialan sisältä, kunnallisilta päättäjiltä, omalta henkilöstöltä, teknologian hyväksynnän ja hallinnan avulla. Ja asiakkaiden kautta, sillä asiakkaat antavat meille olemassaolon oikeutuksen. Meristö korostaa, ettei skenaariotyöskentely poista tulevaisuutta koskevaa epävarmuutta, mutta se auttaa tunnistamaan epävarmuuden lähteet, mitoittamaan joustavuuden tarpeet, ajoittamaan toimenpiteet ja ennen kaikkea ennakoimaan yllätyksiä.

Haastava kuntajohtaminen (2009) kirjassa kehoitetaan myös luomaan tulevaisuutta ja kylvämään luottamusta seuraavasti: *”Tulevaisuus ei ole ennalta määrätty. Sitä tehdään tänään. Ei huomenna eikä vuoden päästä. Tulevaisuus muuttuu alati silmiemme edessä nykyhetkeksi ja nykyhetki menneeksi. Se, mitä olemme tehneet menneessä, vaikuttaa nykyhetkeen. Se, mitä tänään teemme, vaikuttaa tulevaisuuteen. Kaiken sen, mitä tänään teet, löydät huomenna edestäsi. Kaikelta siltä, minkä tänään jätät tekemättä, kiellät syntymisen oikeuden. Luo siis tulevaisuutta ja vielä syntymättömille ajatuksille ja unelmille mahdollisuus tulla todeksi. Et luo tulevaisuutta yksin. Tarvitse siihen muita. Kaikki inhimillinen toiminta perustuu luottamukselle. Luottamusta ei voi ostaa. Se ei ole kaupan. Kuitenkin sitä on olemassa. Rajattomasti. Kun onnistut luomaan luottamusta, se lisääntyy itsestään (Haveri, Majoinen, Jäntti 2009, 52)”*.

4.2 Salon kaupungin tulevaisuuden näkymiä

Kohti hyvinvoivaa ja kilpailukykyistä yhteiskuntaa korostaa vanhusväestömäärien lisääntymistä Suomessa: *”Suomen väestö vanhenee nopeimmin teollisuusmaiden joukossa. Tärkein syy väestön vanhenemiseen on alhainen syntyvyys. Suomi kohtaa väestön vanhenemiseen liittyvät haasteet muita kehittyneitä yhteiskuntia ennemmin. Se voi kääntää tämän haasteen mahdollisuudeksi kehittämällä määrätietoisesti uuden, aktiivisen senioriväestön tarpeisiin räätälöityjä tuotteita, palveluita, infrastruktuuria, instituutioita ja politiikkaa. Suomella on pit-*

källe kehittyneen hyvinvointivaltion ansiosta tälläkin alueella paljon korkeatasoista osaamista (Hämäläinen 2006, s.40)”.

Salon tarkka asukasmäärä oli 55 286 asukasta 28.2.2011. Tilastokeskuksen väestöennusteen mukaan kaupungin väestömäärän oletetaan kasvavan ja ennuste vuodelle 2025 on 61 000 asukasta, vuosittaisen kasvuprosentin ollen yli 0,5%. Ikäluokan yli 64 vuotiaat kasvu on voimakkainta. Lisääntyvästä vanhusväestöstä huolimatta myös lasten ja nuorten osuudessa tapahtuu hiuksenhienoa kasvua. Asiakkaita Salon ravitsemispalveluilla riittää ja kunnallisen ravitsemispalvelun olemassa olon oikeutus säilyy. Mielestäni lisääntyvään vanhusasiakasmäärään pitää suhtautua mahdollisuutena ja ottaa huomioon heidän toiveensa ja vaatimukset. Valinnanmahdollisuuden lisääminen on juuri tätä toimintaa. Kehittämällä aktiiviselle senioriväestölle heille sopivia ruokapalvelutuotteita ja lisäämällä valinnanmahdollisuuksia voidaan samalla lisätä ruoan kotimaisuutta ja turvallisuutta.

Muita tulevaisuuden näkymiä, joita pitää ottaa huomioon, on ainakin energian ja maankäyttö, liikenteelliset ratkaisut ja taajamien kehitys. Uusiutuvan energian käyttömahdollisuuksia on syytä selvittää tuotantokeittiön tai tuotantokeittiöiden energian käytössä yhdessä tätä energiamuotoa käyttävien salolaisten teollisuuslaitosten kanssa. Aika ajoin ainakin kaupunkilaiset keskustelevat Tehdas-kadun varrella olevien maa-alueiden käytöstä. Keskeisellä paikalla haluttaisiin mieluummin nähdä asuintaloja kuin teollisuusrakennuksia, joten keskuskeittiön tontille löytyisi käyttäjiä.

Kaupungin taloustilanteen heikkenemisen myötä Itäisen ohitustien rakentaminen kaupungin omana työnä on siirtynyt tulevaisuuteen. Sen varressa oleva Metsäjaanun alue olisi sopiva uudelle keskuskeittiölle. Sieltä on yhteys 110 tien kautta kaupungin itäosaan. Voi olla, että Salo kasvaa moottoritien suunnassa itään eli pääkaupunkiseudulta varsinkin lapsiperheet hakeutuvat maaseudun rauhaan. Metsäjaanu soveltuu myös yli kuntarajojen tapahtuvalle yhteistyölle. Vaikka Somero aikanaan jäi pois kuntaliitoksesta, niin tulevaisuudessa voitaneen tehdä yhteistyötä tai valtiovalta saattaa ohjata laajempiin kuntakokonai-

suuksiin. Idässä Nummi-Pusula ja Lohja ovat mahdollisia yhteistyöalueita. Salon länsipuoliset kunnat suuntautuvat todennäköisesti Turkuun.

4.3 Salon keittiöiden tulevaisuus ja skenaariomenetelmä

Teknisen toimen toimialajohtaja Mannervesi antoi ravitsemis- ja puhtaanapidon palvelujohtajalle kehityskeskustelussa vuoden 2009 tammikuussa tavoitteeksi ja kehittämistehtäväksi suunnitella Salon ravitsemispalvelun tulevaisuuden toiminnan rakenteellisesta näkökulmasta katsoen. Painotus oli väistämättä edessä olevassa Salon keskuskeittiön uudisrakennushankkeessa tai peruskorjauksessa. Salon keskuskeittiö on kolmekymmentäkuusivuotias, erittäin hyvin huollettu rakennus on hyväkuntoinen. Peruskorjaus- tai uudisrakennushanke on kuitenkin edessä viimeistään tämän vuosikymmenen lopulla. Ennen mittavia valmistuskeittiöiden peruskorjaus- tai uudisrakennushankkeita on syytä pohtia ja selvittää uusien toimintamallien, uusien ruoanvalmistusmenetelmien, modernien tila- ja logistiikkaratkaisujen soveltuvuutta rakennushankkeeseen asiakkaita, työntekijöitä ja päättäjiä unohtamatta.

Edellisenä vuonna oli aloitettu koko organisaation yhdistämis- ja muutostyö. Haastavaksi muodostui ruoanvalmistuksen lopettaminen kymmenessä pienessä valmistavassa keittiössä Perniössä, Perttelissä, Kiikalassa ja Salossa. Kiskossa sanottiin irti ulkoinen palveluntuottaja koulu- ja päiväkotiruokailussa ja ruoanvalmistus otettiin omaksi työksi. Näillä toimenpiteillä kohdennettiin vakituisia työntekijöitä välttämättömiin töihin kuuteen valmistus- ja palvelukeittiöön.

Ruoanvalmistuksen lopettaminen herätti oikeutettuja näkemyksiä, tiedusteluja ja kirjoituksia myös lehdistössä. Näissä osoitettiin syvä huolestuneisuus keskuskeittiössä tai suuressa keittiössä yleensä valmistettavan ruoan laadun suhteen sekä kuljetuksen vaikutuksesta ruokaan. Ravitsemispalveluiden piirissä hämmennystä aiheutti tämä keskustelu, sillä yhdistyneissä kunnissa oli vuodesta 1975 toiminut Salon keskuskeittiö, vuodesta 2007 Halikon monitoimikeittiö, ja Kuusjokea, Kiikalaa ja Särkisaloa lukuun ottamatta kaikissa kunnissa oli kuljettu ruokaa ja myös näissä kolmessa poikkeuksellisissa tilanteissa.

Ravitsemispalveluiden ohjausryhmässä heräsi tarve selvittää pystyttäisiinkö Salossa siirtymään ruoanvalmistukseen kaikissa mahdollisissa ruokapalvelupisteissä? Mitä toimintamuutos edellyttäisi? Ja ennen kaikkea mitä muutos maksaisi? Ideaa perusteltiin muun muassa kaupungin arvoilla taloudellisuus, tehokkuus ja oikeudenmukaisuus. Lähinnä näin: ”Jos kodinomainen ja pienessä keittiössä valmistettu ruoka on parempaa? Niin tätä paikanpäällä valmistettua kotiruokaa sitten oikeudenmukaisesti kaikille”.

Idean pohjalta perustin moniammatillisen työryhmän ravitsemispalveluiden ohjausryhmään perustuen suunnittelemaan skenaariomenetelmällä Salon keittiöiden rakenteellista tulevaisuutta keskuskeittiönäkökulmasta. Skenaariotyöskentelymallin mukaisesti skenaario eli näytelmän käsikirjoitus oli ryhtyä valmistamaan ruokaa kaikissa Salon ruokapalvelupisteissä. Tämä oli ensimmäinen tulevaisuuden käsikirjoitus. Toimittiin ”näyttämöalueella”, jossa näyttämönä oli ravitsemispalvelut tällä hetkellä eli ruoan laitto, jakelu ja toimitus, tarjoilu, astiahuolto ja hygienia. Kulissina oli oma toimintaympäristö eli valmistus- ja palvelukeittiöympäristöt asiakkaineen ja yhdyshenkilöineen. Tässä näytelmän käsikirjoitusskenaariossa olennaista oli, ettei Salon keskuskeittiötä peruskorjata, koska se jää tarpeettomaksi. Sen sijaan kaikki sen palvelukeittiöt peruskorjataan valmistukseen ja samoin peruskorjausta vaativat muut keittiöt.

Skenaariomallin mukaisesti ryhdyttiin luomaan lisää vaihtoehtoja tulevaisuuteen Salon ruokapalveluiden ja sen keittiöiden rakenteiden suhteen. Toiseksi vaihtoehdoksi skenaariotyöryhmä löysi nykyisen toimintatavan eli jatketaan niin sanottu Heinosen Mirjan ja ohjausryhmän mallilla. Tällöin vanheneva ja rapistuva Salon keskuskeittiö peruskorjataan tai rakennetaan samalle toimintatavalle, nykyisin läpimenoajoin ja nykyisellä kapasiteetilla. Samalla peruskorjataan korjauksia vaativat palvelukeittiöt ja valmistuskeittiöt.

Pohdittiin yhdessä ja asetettiin skenaariokysymyksiä: kuka ohjaa ja käsikirjoittaa Salon ravitsemispalveluiden tulevaisuutta, tulevatko puitteet alan ulkopuolelta vai ammattialalta, maailmalta, mistä ja miten? Oltiin yhtä mieltä, että puitteet tulevat ammattialalta ja ulkopuolelta.

Tulevaisuuttamme ohjaavat asiakkaat ja asiakkaiden yhdyshenkilöt, päättäjät, oma nykyinen ja tuleva henkilöstö, kaupungin palveluverkkoselvitys, kaupungin arvot, visio ja strategia, elintarviketeollisuus, alkutuotanto, logistiikka, myös kone- ja laitetuottajat eli teknologia.

Skenaariotyöryhmä loi kolmannen tulevaisuuden vaihtoehdon, jossa laajennetaan Salon keskuskeittiön toimintakapasiteettia monitoimikeittiömalliseksi. Tällöin siirretään uuteen Salon monitoimikeittiöön uusimpien ammattialakohtaisten näkemysten mukaisesti kaupungin kaikki kotipalveluaterioiden valmistus. Tässä vaihtoehdossa otetaan käyttöön kylmäruoanvalmistusmenetelmä ja järjestetään moderni asiakaslähtöinen ruuanvalmistusprosessi riittävällä kapasiteetillä.

Skenaariotyöryhmän yhteinen näkemys oli, että vaihtoehdoissa kaksi ja kolme uudisrakennus on paras ratkaisu. Näin vältetään hankalalta väistössä toimimiselta ja mittavilta väistökustannuksilta. Työryhmän jäsenillä oli kokemusta keittiöiden uudisrakennus- ja peruskorjaushankkeista prosessimuutoksineen ja vastuuhenkilöllä mittavasta väistöajantoiminnasta Turun yliopistollisen keskussairaalan keittiöremonttiprojektissa 2004-2006. Päätettiin vertailla kolmesta vaihtoehdosta ensimmäinen ja toinen sekä peruskorjausvaihtoehdolla että uudisrakennusvaihtoehdolla.

- Jatketaan nykyisellä keittiöverkostolla ja toimintatavalla. Peruskorjataan Salon keskuskeittiö tai rakennetaan uusi ja muissa keittiöissä tehdään vain tarpeelliset korvausinvestoinnit.
- Salon keskuskeittiön peruskorjaus + laajennus tai uudisrakennus. Laajennetaan Salon keskuskeittiötä monitoimikeittiömalliseksi eli alueen kotipalveluateriat toimitetaan täältä. Tässä vaihtoehdossa selvitetään myös, mitä nykyisistä tuotantokeittiöistä jäävät valmistuskeittiöiksi eli toimimaan ns. aluekeittiöinä ja mahdollistetaan kylmäruoan valmistusmenetelmän haltuunotto.
- Kaikki Salon keittiöt muutetaan valmistuskeittiöiksi, Salon keskuskeittiötä ei laajenneta eikä peruskorjata.

4.4 Salon keittiöiden kolmen ruokatuotantovaihtoehdon rakenteellinen vertailu

Ammattikeittiöiden Suunnittelutoimisto Design LiMe Oy sai Salon ravitsemis- palveluilta tehtävän suunnitella vaihtoehtojen mukaiset keittiöt yhdessä ravitsemis- palveluiden moniammatillisen työryhmän kanssa. Projektin tavoite oli selvittää ensin keittiöiden nykyinen laitekanta, laatia niistä laiteluettelot kiinteiden laitteiden osalta sekä suunnitella kolmen eri vaihtoehdon pohjalta tarvittavat rakennus- ja laiteinvestoinnit vuosina 2015-2020 ja vertailla kustannuksia. Vertailussa otettiin huomioon vain investointikustannukset, vaikka eri vaihtoehdoilla on vaikutuksia myös henkilöstöresursseihin, elintarvikekustannuksiin ja logistiikkakustannuksiin. Työryhmässä sovittiin, että teen opinnäytetyöhöni arviot henkilöstötarpeesta ja kuljetuskustannuksista kaikkiin vaihtoehtoihin.

Projektin edetessä selvisi, että rakennusteknisistä syistä johtuen ei vaihtoehto kolmen mukaisesti pystytä koskaan toimimaan kaikissa Salon ruokapalveluyksiköissä. Osa Salon palvelu- ja jakelukeittiöistä jää entiselle toimintamallille. Näistä osaan soveltuu ruoan toimitus kylmäruoanvalmistusmenetelmällä, osaan Cook-Chill ja suurimpaan osaan perinteinen Cook-Serve.

Salon kaupungissa on aloitettu palveluverkkoselvityksen tekeminen, ja ensimmäisessä vaiheessa konsultti on tuonut keskusteluun termit Järvien Salo, Merellinen Salo, Jokien Salo ja Keskusta-alue. Tästä innostuneena paikallislehti Salon Seudun Sanomat pyysi eräiltä vaikuttajahenkilöiltä heidän tulevaisuuden näkemyksiä.

”Johtavan virkamiehen, kehitysjohtaja Hannu Salmisen mukaan Salo on todella kasvanut osaksi pääkaupunkiseudun metropolialuetta. Kaupungin itäisen osan väkiluku on kasvanut mittavasti ja Suomusjärvelle on muodostunut kaupan ja palvelun keskus. ”Järvien Salo” eli pääosin Kiskon ja Suomusjärven alueella asukkaat ovat yhdistäneet yksilöllisen maaseutumaisen asumisen ja joustavan työssäkäynnin. Salon seutu on erikoistunut turvallisen ruoan tuotantoon ja kasvaneilla maatiloilla on tärkeä rooli myös bioenergian tuotannossa. Talot ja asunnot suunnitellaan ja rakennetaan entistä enemmän sellaisiksi, että niitä voidaan muokata ihmisen elinkaaren mukaan. Kiinnittämällä erityistä huomiota maahanmuuttajien kotiuttamiseen Salo on yksi harvoista paikkakunnista Suomessa joka on onnistuttu välttämään ghettoutumisen.

Yrittäjien puheenjohtaja Jyrki Sjöholm sen sijaan toivottaa tervetulleeksi 90-vuotispäivilleen keskustan penthouse-asuntoonsa. Tapaamme alakerran katetulla sisätorilla, sähköautot voi jättää korttelin P-kerroksen alakertaan. Kahdeksannen kerroksen ylätasanteella on jatkot. Siellä on kiva muistella

menneitä ja kiitellä päättäjiä, jotka halusivat yksimielisesti kehittää Salosta todellisen keskuskaupungin. Katutason Sentraali-yrittäjät hoitavat tarjoilun, ohjelman ja avustavat heikkokuntoisempia ja tämän avun tilaaminen onnistuu kaupungin keskuksen kautta.

Projektipäällikkö Pasi Lehden mukana Salon nykyinen keskusta on muuttunut bulevardikaupungiksi, jossa asuu hyvätulaisia vanhuksia ja sijaitsee pikkuliikkeitä heidän palvelemisekseen eli samantapaisesti kuin Jyrki Sjöholmin visiot. Mäenrinteille ja kallioille syntyy uutta rivitalotyypistä rakennuskantaa, jossa asuvat nuoret, perheelliset ja työssäkäyvät. Halikonlahden pinnan nousu on pakottanut teollisuusalueen siirtymään Isokylän-Perttelin alueelle. Veden jatkuva tulviminen aiheuttaa vuosittain isoja ongelmia. Näin ollen uudet teollisuushallit eivät enää ole halleja, vaan ”tehtaita”, joissa toimisto on määräävässä asemassa. Vanhat kuntakeskukset näivettyvät, paitsi Halikko ja Pertteli, jotka liittyvät saumattomasti ”vanhan” Salon keskusta.

Kaupunginvaltuutetun, teknisen lautakunnan jäsenen Esko E Rannikon mukaan Salo on myös vuonna 2050 pääkaupunkiseudun uloimman metropolikehän kehitys- ja kasvukeskus. Kaupungin keskusalue on keskittynyt erikoistavarakauppaan. Moottoritien ja oikoradan varteen on sijoittunut uusiutuvaa energiaa hyödyntävää teollisuutta ja Korvanmäen alueelle on syntynyt kierrätettävän materiaalin teollisuuden ympäristöklusteri. Kaupunkiosakeskukset tarjoavat mahdollisuuden väljempään ekologiseen asumiseen ja niiden kehysalueet tuottavat maan luontaiseen tuotantokykyyn sidottuja elintarvikkeita (Käiväräinen, Salon Seudun Sanomat 13.3.2011, 21”).

Näissä näkemyksissä voi havaita yhtäläisyyksiä, jotka tukevat ravitsemispalveluiden skenaariotyöryhmän tavoitteita. Vuonna 2050 Salon ravitsemispalvelut arvostettuna kunnallisena organisaationa palvelee monipuolisesti kaupunkilaisia. Uudistunut toiminta-ajatus tuotantotapoineen on edelleen käytössä ajan vaatimusten mukaisesti päivitetynä. Ehkäpä kolmekymmentä vuotta vanha monitoimikeittiömallinen keskuskeittiö palvelee edelleen ansioituneesti salolaisia, ja laajentunutta Saloa aina Suur-Helsingin rajalle asti?

5 TOIMIVUUDEN JA VAIKUTUSTEN ENNAKOIVA ARVIOINTI

5.1. Kunnallisen arvoinnin laajentuminen toteumasta ennakoivaan

Kuntien toimintaa ja tuloksia on arvioitu ainakin vuosittain toimintakertomuksissa. Nykyään edellytetään, että arviointia tehdään myös ennakolta ja pohditaan mihin ja miten päätökset vaikuttavat. Kunnan toimintojen vaikutukset ovat erilaisia. On määrällisiä ja laadullisia, subjektiivisia ja objektiivisia, lyhyt- ja pitkäaikaisia sekä odotettuja ja odottamattomia vaikutuksia. Vaikutukset voivat myös ilmetä toisella sektorilla tai jopa toisessa kunnassa. (Granö-Suomalainen, Lovio 2002, 14.)

Tällä vuosikymmenellä arvioinnin ja arviointitutkimuksen merkitys julkisella sektorilla on hyvinvointivaltion kustannuspaineiden ja ajattelutapojen muutoksen vuoksi entisestään korostunut. Erilaiset uudistukset edellyttävät julkisten toimintojen tehostamista, supistamista, hajauttamista ja palvelujen yksityistämistä. Taloudelliset kriteerit ja markkinalähtöisyys on vallannut alaa ajattelussa. Keskeisistä tuotannollis-taloudellisista tekijöistä, kuten esimerkiksi laadunarvioinnista ja kustannusvaikuttavuudesta on nopeasti tullut tärkeitä arvoja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ohella. Samalla arviointi on alkanut painottaa yhä selvemmin vuorovaikutteiseen malliin, jossa tutkimustulokset tuotetaan ja välitetään läheisessä vuorovaikutuksessa tutkijoiden ja arvioitavan toiminnan asianomaisten kesken. (Anttila 2007, 33.)

Kuntaliitto on antanut yleiskirjeessään (17/80/2006) suosituksen kunnallisen palvelutoiminnan tuloksellisuuden arvioinnista, ja että kunnat ja kuntayhtymät ottavat suosituksen huomioon kehittäessään palvelutuotantoaan. Suosituksen tarkoituksena on auttaa valtuutettuja hyödyntämään arviointia päätöksenteon välineenä. Tuloksellisuuden arvioinnin ja kehittämisen lähtökohtana on mm. kunnallisen palvelutuotannon strateginen suunnittelu ja asetettujen tavoitteiden tarkistaminen. (Kuopila 2007.)

Kunnanvaltuustot ovat usein ottaneet kantaa kaikkiin asioihin. Tärkeintä olisi, että valtuusto keskittäisi ajastaan suuren osan strategiaan asioihin ja luopuisi operatiivisista kannanotoista. Edustajien tulisi esiintyä vastuullisesti ja ajatella vain kunnan etua. Strategiseen keskusteluun ja strategian toteutumisen seurantaan kykenevä valtuusto pystyy suuntaamaan kunnan strategiaa erilaisten yhteiskunnallisten muospaineiden ja rakennemuutosten hallitsemiseksi. (Kankkunen, Kettunen & Matikainen 2009, 127.)

Salon kaupunginvaltuusto on ottanut askeleen tähän suuntaan, kun se päätti, että ennakoarviointi tulee tehdä ainakin, jos päätöksellä on vaikutuksia kunta-laisten hyvinvointiin ja terveyteen, yritystoimintaan, tai päätös on strategisesti, toiminnallisesti tai taloudellisesti merkittävä. Ennakoarviointi tehdään myös, kun kyseessä on merkittävä muutos palveluissa tai uusi palveluiden järjestämistapa. Vaikutukset on otettava huomioon strategian, asiakkaiden, henkilökunnan ja osaamisen, toimintaprosessien, talouden sekä yrittäjyyden näkökulmista. Ennakoarvioinnissa käytettävien tietojen hankkimismenetelmiä ei ole toistaiseksi ohjeistettu sen tarkemmin valmistelijoille kuin: ”*Hanki tietoja esiteltävästä asiasta ja konsultoi asiantuntijoita eri toimialoilla ja kuvaa nykytilan lisäksi 1-3 vaihtoehtoista ratkaisua esiteltävään asiaan.*” (Salon kaupunginvaltuuston pöytäkirja 14.12.2010.)

Vaikka kehittämishankeen tavoite on tulevaisuudessa, niin arviointini ei rajoitu ainoastaan etukäteisarviointiin. Koska ravitsemispalvelut toimivat vuoden jokaisena päivänä, ja ovat toimineet jo ennen kuntien yhdistymistä, on tässä työssä mukana myös jatkuvaa arviointia ja jälkikäteisarviointia. Samoin arviointi ei rajoitu formatiiviseen arviointiin, vaan mukana on myös summatiivistä arviointia. Michael Scrivenin (1991) mukaan formatiivinen arviointi perustuu ajatukseen arvioinnista, jonka tavoitteena on kehitys. Sen motiivina on paikantaa parantamisaalueita ja esittää niihin liittyviä kehittämissuosituksia. Vastaavasti summatiivisen arvioinnin tavoitteena on tuottaa perusteltu arvio siitä, miten toiminta on onnistunut. Se on luonteeltaan tilintekovastuullisuutta, koska arvioinnin tekijä on ensisijaisesti kiinnostunut siitä, miten toiminta on täyttänyt sille aikanaan asetetut tavoitteet.

5.2 Ihmisiin kohdistuvien vaikutusten arvioinnista realistiseen evaluaatioon

Ihmisiin kohdistuvien vaikutusten arvioinnin (IVA) tarkoituksena on tuottaa etukäteen tietoa hankkeen, suunnitelman, ohjelman tai päätöksen vaikutuksista, jotka kohdistuvat ihmisten terveyteen ja hyvinvointiin (Nelimarkka, Kauppinen 2007, 7). IVA:n tavoite on siis toimia suunnittelun ja päätöksen teon apuna ja työkaluna. Ihmisiin kohdistuvien vaikutusten arviointi on ennakoivaa, jolla tarkastellaan valmisteilla olevien suunnitelmien ja päätösten vaikutuksia. Salossa IVA ja YRVA, yrityksiin kohdistuvien vaikutusten arviointi, on valtuuston päätöksellä otettu osaksi ammatillista ja poliittista johtamista.

Liitteessä 2 on Salon ravitsemispalveluiden valmistus-, jakelu- ja palvelukeittiöiden luku- ja asiakasmääriä kertova taulukko keväällä 2011. Perniön Mussaaren koulukeittiö toimii palvelukeittiönä, ja ruoka toimitetaan Perniön yhteiskoulun keittiöstä. Mussaaren koulun yhdistelmätyöntekijämme järjestää ruokapalvelun ja puhtaanpidon kouluun ja vanhempainyhdistyksen ja koulutoimen yhteiseen iltapäiväkerhoon. Mussaaren koulukeittiössä valmistettiin vielä kevätlukukaudella 2009 ruokaa, ja ruoanvalmistuksen lopettamissuunnitelma herätti Perniössä tiedusteluja, keskustelua ja lehtikirjoituksia. Ja suunnitelmasta pyydettiin laittaa ihmisiin kohdistuvien vaikutusten arviointi. Ruoka, ruoanvalmistus, ruokapalvelut ja jopa ruoanvalmistajan persoonallisuus on olennainen, kulttuurisidonnainen ja tunnepitoinen asia. Näin ollen Salon ravitsemispalveluiden tulevaisuuden kolme tuotantovaihtoehtoa on syytä käsitellä vaikutusten arvioinnilla.

Salon kaupungin päättävälle viranhaltioille ja valmistelijoille järjestettiin IVA ja YRVA kolutusta syyskuussa 2010. Seuraava teksti perustuu näiden koulutustilaisuuksien materiaaliin, muistiinpanoihini ja ryhmätöiden tuloksiin. IVA on syntynyt tarpeesta tuoda esille ihmisten, jonkin ihmisryhmän tai kuntalaisten näkökulmaa päätöksen teon kohteena olevasta suunnitelmasta. IVA:ssa yhdistyvät sosiaalisten vaikutusten arviointi SVA, terveysvaikutusten arviointi TVA, sosioekonomiset terveyserot huomioon ottava terveysvaikutusten arviointi TEVA, lapsiin kohdistuvien vaikutusten arviointi LAVA ja jopa mielenterveysvaikutusten arviointi. IVA on hyvinvointi- ja terveysvaikutuksista kokonaisnäkemysten anta-

va ”sateenvarjotermi” edellä oleville arvioinnin lajeille ja useimmiten käytetään modernia termiä ennakoarviointi.

Vaikutusten arvioinnit tuottavat tietoa mm. päätösten vaikutuksista ihmisten hyvinvointiin ja terveyteen, auttaa parhaan ratkaisun valinnassa, mahdollistaa ristiriitaisten tavoitteiden ja näkökulmien käsittelyn, lisää suunnittelun ja päätöksen teon avoimuutta, tuo läpinäkyvyyttä ja systemaattisuutta, tuo päätöksen perustelut näkyviksi, tukee osallistumista ja sitoutumista, toimii voimaantumisen väli-
neenä ja tarjoaa myös mahdollisuuden tavoite- ja arvokeskusteluun. Olen havainnut, että henkilökuntamme käsittelee ja sisäistää kaupungin arvojen oikeudenmukaisuus, vastuullisuus ja rohkeus kautta asioitamme. Tästä syystä keittiöiden tuotantovaihtoehtojen vaikutuksia arjen prosseihin eli henkilökuntamme nykyisiin ja tuleviin työtehtäviin on syytä edistää arvojen ja vaikutusten arviointia hyväksi käyttäen.

Strategisessa suunnittelussa vaikutusten ennakoarviointia on sovellettu esimerkiksi alkoholipolitiikassa, vammaispoliittisissa ohjelmissa, vanhustenhuollon suunnittelussa ja myös seudullisten palvelurakenteiden kehittämisessä josta opinnäytetyössäni Salon keittiöiden kolmen tuotantovaihtoehdon vertailussa lähinnä on kyse. Varsinaisesti julkishallinnon ravitsemispalveluita käsitteleviä ennakoarviointeja olen löytänyt vain yhden Jämsän palvelujohtajan Tuija Sini-salon YAMK opinnäytetyön, jossa palvelujen vaikutusten arviointimenetelmällä laajennetaan ja kehitetään Jämsän ruokapalveluorganisaatiota.

Realistinen evaluaatio, RE, tähtää kohteensa vaikuttavuuden sekä erilaisten ratkaisujen paremmuuden, tehokkuuden, sovellettavuuden ja hyödynnettävyyden arviointiin. Se näkee todellisuuden olevan vaikutusten ja vastavaikutusten monitahoisena järjestelmänä. Todellisuuden käsittämiseksi vaikutuksiksi, seuraa se hyöty, että kaikki, mikä jollakin tavalla vaikuttaa, ymmärretään todellisuuden kuuluvaksi, myös mielikuvat, uskomukset ja tieto. Kaikki nämä vaikuttavat maailmassa ja ovat siis omanlaistaan todellisuutta. (Anttila 2007, 71-72.)

Realistinen evaluaatio näkee maailman avoimena systeeminä eli erilaisten kontekstien, toimintojen ja tulosten yhdistelmänä (Context Mechanism Outcome Configurations eli CMOC).

- Konteksti (Context): Millaiset olosuhteet (organisaatio, systeemit, infrastruktuuri, työympäristö, materiaalit, koneet, laitteet, taloudelliset tekijät, yms.) tarvitaan joidenkin toimintojen toteuttamiseksi, että saadaan aikaan tarkoitettuja tuloksia?
 - Toiminnot (Mechanism): Miten arvioidaan toimintoja, joiden tarkoituksena on tuottaa tiettyjä tuloksia tietyssä kontekstissa?
- Tulokset (Outcome pattern): Millaisia käytännöllisiä tuloksia ja niiden vaikutuksia seuraa asiaan kuuluvista ja tarkoituksellisista toiminnoista asianomaisessa kontekstissa?
- Hahmottaminen (Configurations): Miten kokonaisuus hahmottuu?

Realistiseen evaluaatiossa kysytään:

- Mikä toimii?
Tarkoituksena on kysyä, toimiiko ajateltu toimenpide tai ongelmaan suunniteltu ratkaisu? Toimiiko kahdesta tai useammassa ratkaisusta jokin muita paremmin? Millaisia taustaehtoja (esim. materiaalisia, teknisiä, taloudellisia, erityisosaamista tms. edellyttäviä ehtoja) on sille, että ratkaisu toimii.
- Kenelle ja mille taholle, se toimii?
Tarkoituksena on kohdistaa kysymys tekijöihin itseensä, toimiiko ratkaisu kaikkien kohdalla samalla tavalla vai riippuuko sen jollakin tavalla henkilökäsityksistä, organisaation rakenteesta ja luonteesta vai ympäröivistä olosuhteista, kone- ja laiteympäristöstä tms.?
- Ketä ja mitä varten se toimii ja mihin tarpeisiin se vastaa?
Tarkoituksena on suunnata kysymys käyttäjiin ja toiminnan tulosten tarvitsijoihin: vastaako toiminta ja sen tulos odotuksia ja asiakkaiden tarpeita?
- Missä olosuhteissa se toimii?

Tarkoituksena on kysyä, missä olosuhteissa toiminta onnistuu ja vastaa sille asetettuja tavoitteita. (Anttila 2007, 69.)

Mielestäni realistinen evaluaatio on laajempi arviointikonaisuus kuin ihmisiin kohdistuvien vaikutusten arviointi. RE:ssa arvioidaan vaikutusten lisäksi toimivuutta, joten se sopii keittiövaihtoehtojen arviointimenetelmäksi. RE:n kysymykset voi yhdistää Salon kaupungin tulokortin näkökulmiin seuraavasti:

- Mikä toimii? - Prosessit
- Kenelle se toimii? - Henkilöstö
- Ketä ja mitä varten se toimii ja mihin tarpeisiin se vastaa? - Asiakkaat
- Missä olosuhteissa se toimii? - Talous

Realistinen evaluointi voidaan toteuttaa monella tavalla taulukkoon 2 olen yhdistänyt tulokortin näkökulmat Anttilan (2007, 144) esittämiin evaluoinnin toteuttamistapoihin.

Taulukko 2. Realistisen evaluoinnin toteuttamistapoja ja niiden vahvuuksia ja heikkouksia.

Prosessi ja arvioinnin orientaatio	Arvioinnin tarkoitus	Arvioinnissa keskeistä	Keskeiset vahvuudet	Keskeiset heikkoudet
Prosessit Testaus	Erottelevuus Formatiivinen arviointi Ulkoisen tai sisäinen arviointi	Testitulosten vertailu	Tuottaa vahvan näytön erilaisista suoritustasoista. Helposti ymmärrettävissä olevat tulokset	Tulokset kertovat yleensä vain testisuorituksia. Korostaa testiosaamista. Testipatteristo ei välttämättä edusta keskeistä osaamista.
Prosessit Tuloksellisuus	Hankkeen tavoitteet vs. tulokset Summatiivinen monitahoarviointi	Hankkeen tavoitteiden ja tulosten välinen vertailu	Arkijärjellä käsiteltävissä. Soveltaa useita käyttäytymistieteellisiä tavoitteita ja menetelmiä.	Saattaa johtaa liian kapea-alaiseen tulokseen varsinkin prosessin kehittämisen näkökulmasta.
Henkilöstö Johtamishallinto	Johtamisen tehokkuus Sekä sisäinen formatiivinen ja ulkoisen summatiivinen arviointi	Kehittämishojelman tai organisaation suunnittelun, ohjauksen, ja hallinnon ja kontrollitoimen kriteerit	Antaa johtamiseen yksityiskohteista näyttöä moniulotteisista ohjelmista.	"Human factors" heikosti mukautuvissa, jos käytetään kvantitatiivisia menetelmiä.

Henkilöstö Tekijä - toimija	Päätöksentekoti- lanteet ratkaisuvaih- toehdot itsearviointi	Prosessin ete- neminen, oman suoriutumisen arviointi, kokemukset, tunteet	Tekijä voi itse arvi- oida omaa suoriu- tumistaan Ei tarvitse erityistä tutkimusmenetel- mällistä osaamista	Syntyy helposti itsekeskeistä, epä- kriittistä näkemys- tä. Unohtuu se, miltä asiat muista ihmisistä näyttävät.
Asiakas Asiakas	Erityiskohteet ja -kysymykset Summatiivinen monitahoarvioin- ti	Erityiskysymys- ten taustalla ole- vat toimet ja arvot eri perspektiiveis- tä katsottuina.	Asiakkaat ja sidos- ryhmät voivat itse arvioida kohteita	Syntyy helposti vinoutumaa asiak- kaiden asettamien näkemysten suun- taan
Asiakas Käyttäjä ja kuluttaja	Kehittämisen tarpeet ja arvo- arvostelmat Formatiivinen että summatiivi- nen arviointi	Tuotteiden ja palvelujen käytet- tävyuden ja so- veltuvuuden teki- jät	Ottaa kuluttajien odotukset ja tar- peet huomioon. Suojelee huonoilta tuotteilta ja palve- luilta	Ei välttämättä kehi- tä työtä ja toimijoi- ta, vaan tuotteita. Edellyttää luotetta- via ja asiantuntevia arvioitsijoita
Talous Vastuulli- suus	Toimintaodotuk- set vs. tulokset Summatiivinen monitahoarvioin- ti	Tilivelvollisuuden ja vastuullisuus- den tekijöiden määrittäminen.	Yleisesti hyväksyt- ty ja olennaiseen pyrkivä. Soveltuu hyvin tuotteiden ja palvelujen laadun parantamiseen.	Saattaa aiheuttaa hämminkiä kansa- laisten ja kehittä- mishankkeen toi- mijoitten välillä. Poliittiset päättäjät vaativat usein en- nenaikaisia tulok- sia.
Talous Päätöksen- teko	Päätöksenteko- prosessit ja pää- tösten perusteet Formatiivinen vertaisarviointi Summatiivinen arviointi	Päätöksentekoon vaikuttavien teki- jöiden määrittä- minen	Rohkaisee arvioin- nin käyttöön. Pe- rustelee suunnit- elmien ja toimen- piteiden päätök- sentekoa.	Tiivis yhteistyö arvioijan ja pää- töksentekijöiden välillä voi vinouttaa tuloksia.

5.3 Arvioinnin kriteerit

Kaiken arvioinnin ideana on se, että se kohdistetaan johonkin ominaisuuteen, joka edustaa jotakin, mitä pidetään hyvänä, tehokkaana, käyttökelpoisena, tyylikkäänä, mistä pidetään huolta, mitä torjutaan jne. Tavoitteet ovat arvosidonnaisia. Arvoja asetetaan joskus hyvinkin henkilökohtaisella tasolla, mutta usein on kysymys myös esimerkiksi ammattialan tai tietyn kulttuurin sisäisistä arvoista. Kriteeri tarkoittaa jonkin asian tai kohteen sellaista ominaisuutta, ratkaisevaa tunnusta, jonka perusteella kohde voidaan erottaa muista tai osoittaa oikeaksi. Arvioinnin kriteerit voivat olla esimerkiksi taloudellisia, teknisiä, sosiaalisia, terveydellisiä, kulttuurisia, esteettisiä, moraalisia jne. Ne eivät aina sovi yhteen, joten kriteerien asettaminen ei ole mikään yksioikoinen asia. (Anttila 2007, 15.)

Paremmuus on kriteeri, jolla ratkaistaan kehittämissprosessin aikana se vaihtoehto, jota ryhdytään toteuttamaan. Paremmuus syntyy monista pienistä asioista. Pienet asiat ovat usein juuri niitä, jotka erottavat parhaimman ratkaisun muista. (Anttila 2007, 56.) Pyrin paremmuuden löytämiseen määrittämällä ensin kullekin tulosalueelle ne kriteerit, joilla vaihtoehtojen toimivuutta ja vaikutuksia voidaan arvioida. Osa kriteereistä on sellaisia, jotka ovat jo mukana tuloskorteissa, osa taas on sellaisia, joille on vaikea löytää sanallista kriteeriä. Anttilan (2007, 56) mukaan arvioitavien ominaisuuksien sanallinen ilmaiseminen koetaan hankalaksi asiaksi, koska arviointiperusteet kuuluvat niin sanottuun hiljaiseen tietoon, jota ei helposti voida ilmaista loogisesti ja sanallisesti. Kodinomaisuus on joillekin merkittävä arvo, mutta sitä ei kuitenkaan voida mitata esimerkiksi neliömetreillä.

Tässä kehittämishankeessa käyttämien kriteerit ovat taulukon 2 vaatimuksia, odotuksia ja toiveita. Ryhmitin kriteerit tuloskortin neljän näkökulman prosessit, henkilöstö, asiakkaat ja talous mukaisesti. Vertailussa päädyin asettamaan kriteerikohtaisesti vaihtoehdot järjestykseen, niin että paras vaihtoehto sai 1 pisteen ja huonoin 5. Samanlaisissa vaihtoehdoissa pisteet jaoin, kuten urheilukilpailussa sijaluvut. Esimerkiksi 1, 2, 2, 4 ja 5. Järjestyslukujen käyttämisessä vertailussa on kaksi ongelmaa; ne eivät kuvaa todellista eroa ja ilman painokertoimia vaikutukseltaan eritasoiset asiat ovat samanarvoisia. Painokertoimien käytössä päädyin siihen, että kukin tuloskortin osa-alue oli samanarvoinen, $\frac{1}{4}$ kokonaistuloksesta, ja kriteereiden välisiä painokertoimia en käytä. Lopputulos muodostuu siten, että osa-alueen paras, vähiten pisteitä saanut, saa 25 vertailupistettä ja muiden pisteet suhteutetaan tähän. Kokonaistulos muodostuu osa-alueiden vertailupisteiden summasta, ja paras vaihtoehto on se, jolla on suurin pistemäärä.

Monitahoarviointi (multiple constituency) on laajennettu, ulkoisen ja sisäisen arvioinnin välimaastoon asettava arviointimenettely. Siinä otetaan laaja-alaisesti huomioon erilaisia näkemyksiä, kannanottoja ja arviolausuntoja. Tällöin laajoissa hankkeissa tulevat kysymykseen varsinkin poliittiset tai tuotannosta ja toteuttamisesta ratkaisevat päätöksentekijät.

Arvioinnissa painotetaan avainryhmien välistä vuorovaikutusta ja keskinäistä neuvottelukykä, ja arviointikohteesta riippuen muun muassa sosiaalista oikeudenmukaisuutta, kestävän kehityksen periaatteita ja kehittämiskohteen suhdetta ympäristön kehitystekijöihin. Monitahoarvioinnissa painotetaan sitä, että kaikkien ääni tulee kuulluksi. Monitahoarvioinnissa käytetään yleensä monia eri menetelmiä rinnakkain. Monitahoisuus syntyy siitä, että eri tahojen, varsinkin yksilöarviointien näkemykset sovitetaan yhteen eli tavoitteena on saavuttaa sellainen yksimielisyys, johon kaikki voivat sitoutua. (Anttila 2007, 50-51.)

6 TULEVAISUUDEN TUOTANTOVAIHTOEHTOJEN VERTAILUA, ARVIONTIA JA TULOKSIA

6.1 Vaihtoehtojen toiminnallisuuden arvointi

Taulukossa 3 VE1a tarkoittaa, että jatketaan nykyisellä toimintatavalla peruskorjaten keskuskeittiö. VE1b:ssä jatketaan nykyisellä toimintatavalla, mutta rakennetaan uudisrakennus. VE2a on keskuskeittiön toiminta-ajatuksen laajennus monitoimikeittiöksi, peruskorjaten ja laajentaen keskuskeittiötä ja VE2b on keskuskeittiön toiminta-ajatuksen laajennus, rakentaen uudisrakennus. VE3 valmistetaan ruokaa kaikissa mahdollisissa Salon ravitsemispalvelupisteissä, samalla peruskorjataan kaikki mahdolliset palvelukeittiöt ruoanvalmistukseen, ja peruskorjataan myös nykyiset korjausta vaativat valmistuskeittiöt. Kriteerien värit kuvaavat sitä, mistä intressitaholta ne ovat peräisin: harmaa väri poliittiset päätöksentekijät, ruskea väri kaupungin johto, tummennettu vihreä Ravun johto, vihreä väri Ravun työntekijät, sininen väri palvelujen käyttäjät ja punainen väri kaupunkilaiset.

Taulukko 3. Vaihtoehtojen vertailu prosessien kannalta

Kriteeri	VE1a	VE1b	VE2a	VE2b	VE3
Tilojen käytön tehokkuus	3	1	3	2	5
Rakennusten energiatehokkuus	3	2	3	1	5
Yhteistyön lisääminen eri toimialojen välillä	2	2	2	2	1
Ravitsemispalvelujen prosessien toimivuuden lisääminen	3	3	2	1	5
Omaavalvonnan toimivuus	3	3	1	1	5
Jätteiden minimointi	3	3	1	1	5
Liikenteen sujuvuus	3	3	1	1	5
Kasvihuonekaasujen vähentäminen	3	3	1	1	5
Kaupungin maankäytön tehokkuus	3	1	3	1	5
Paikallisten yritysten huomioiminen	2	2	2	2	1
Yhteensä	28	23	19	13	42
Vertailupisteet	12	14	17	25	8

Ammatilliset prosessit onnistuvat parhaiten uudessa ympäristössä suunnitellen uudet työprosessit yhtäaikaisesti uudisrakennusympäristön kanssa ja käyttäen uutta kylmäruoanvalmistusmenetelmää. Uusi ympäristöystävällinen teknologia toimii parhaiten uudisrakennuksessa varmistaen näin ympäristöystävällisen kokonaisuuden. Pakkausjäte (elintarvikkeet, pesuaineet, astiat jne.) on pienempi suurissa erissä ja yhteen pisteeseen toimitettuna. Kotona asuvien vanhusten ruokailujärjestelyt onnistuvat parhaiten vaihtoehdossa kolme, samoin paikallisten yritysten huomioiminen. Toiminnallisuuden kokonaisuuden paras on VE2b.

6.2 Vaihtoehtojen arviointi henkilöstön kannalta

Ammattikeittiöprosessit onnistuvat parhaiten valmistellen ne yhtäaikaisesti henkilöstön ja uuden työympäristön suunnittelun kanssa. Samalla henkilöstön työergonomia, osaamisen kehittäminen ja työajan tehokas käyttö varmistuu parhaiten. Työhyvinvointi onnistuu vaihtoehdossa kolme parhaiten, esimerkiksi mahdollistaen työntekijöiden sijoittelun lähelle asuinalueitaan ja omaisiaan helpommin kuin muissa vaihtoehdoissa.

Taulukko 4. Vaihtoehtojen vertailu henkilöstön kannalta

Kriteeri	VE1a	VE1b	VE2a	VE2b	VE3
Valmistusprosessin sujuvuus	4	3	2	1	5
Jakeluprosessin sujuvuus	4	3	2	1	5
Asiahuollon ja hygienian toteutus	3	3	1	1	5
Palveluprosessin sujuvuus	3	3	1	1	5
Työergonomia	4	3	2	1	5
Työhyvinvointi	2	2	2	2	1
Osaamisen kehittäminen	4	3	2	1	5
Työajan tehokas käyttö	4	3	2	1	5
Yhteensä	28	23	14	9	36
Vertailupisteet	8	10	16	25	6

6.3 Vaihtoehtojen arviointi asiakkaiden kannalta

Uudella ammattikeittiöllä, yhtenäisellä ruokalistalla, yhtenäisillä vakio-ohjeilla, yhtenäisillä moderneilla ja hiotuilla prosesseilla valmistettu ruoka, uusinta am-

matillista teknologiaa ja laadukkaita elintarvikkeita käyttäen varmistaa parhaan ruoan, asiakaspalvelun, terveys- ja ravitsemiskasvatuksen ja tasa-arvoisuuden kaupungin asiakkaille (ks. s. 24 vanhusten valintamahdollisuuksien lisääminen). Välipalamahdollisuuden, lähiruoan käytön ja kodinomaisuuden varmistaa vaihtoehto kolme parhaiten (ks. s. 63 henkilöstön tarve).

Taulukko 5. Vaihtoehtojen vertailu asiakkaiden kannalta

Kriteeri	VE1a	VE1b	VE2a	VE2b	VE3
Ruuan laatu	3	3	1	1	5
Palveluprosessin toimivuus	3	3	1	1	5
Terveys- ja ravitsemiskasvatuksen edistäminen	1	1	1	1	1
Vanhuspalvelujen tasa-arvoisuus	3	3	1	1	3
Välipalamahdollisuus	2	2	2	2	1
Lähiruuan käyttö	2	2	2	2	1
Ruokailun kodinomaisuus	4	4	2	2	1
Yhteensä	18	18	10	10	17
Vertailupisteet	14	14	25	25	15

6.4. Vaihtoehtojen arvointi talouden kannalta

Alaluvuissa esitetään miten talouden keskeiset kustannukset on laskettu.

Taulukko 6. Vaihtoehtojen vertailu talouden kannalta

Kriteeri	VE1a	VE1b	VE2a	VE2b	VE3
Rakentamiskustannukset	1	2	3	3	5
Vuosipoistot	2	1	4	3	5
Henkilöstökustannukset	3	3	1	1	5
Hankintojen edullisuus	4	3	2	1	5
Ruokakuljetusten kustannukset	4	4	2	2	1
Suoritteen hinta	3	3	2	1	5
Yhteensä	17	16	14	11	26
Vertailupisteet	16	17	20	25	11

6.4.1 Rakennuskustannukset Suunnittelutoimisto Design LiMe Oy

Design Lime Oy:n raportti liitteineen on Salon ravitsemispalveluiden kotisivuilla. Raportti sisältää myös lay-outit vaihtoehtoista. Taulukko 7 on kyseisestä raportista.

Taulukko 7. Vaihtoehtojen investointivertailu.

	Vaihtoehto I		Vaihtoehto II		Vaihtoehto III
	Keskuskeittiön peruskorjaus	Keskuskeittiön uudisrakennus	Keskuskeittiö peruskorjaus+ uudisrakennus	Keskuskeittiön uudisrakennus	Kaikki keittiöt valmistus-keittiöiksi
	€ (alv 0)	€ (alv 0)	€ (alv 0)	€ (alv 0)	€ (alv 0)
Laiteinvestoinnit					
Keskuskeittiön laitehankinnat	1 383 000 €	1 383 000 €	1 227 000 €	1 227 000 €	
Muiden keittiöiden korvausinvestoinnit	334 900 €	334 900 €			
Muiden keittiöiden laitehankinnat			854 900	854 900	2 343 000
Laitteet yhteensä	1 717 900 €	1 717 900 €	2 081 900 €	2 081 900 €	2 343 000
Tilainvestoinnit					
Peruskorjaus/uudisrakennus	2 300 000 €	2 930 000 €	2 820 000 €	2 820 000 €	3 147 000 €
Väistöaika	500 000 €		500 000 €		
Hissi	50 000 €	50 000 €			50 000 €
Investointikust. yht.	4 017 900 €	4 647 900 €	4 901 900 €	4 901 900 €	5 490 800 €
Laittepoistot vuodessa (8 vuodessa)	257 685 €	257 685 €	312 285 €	312 285 €	351 450 €
Tilapoistot vuodessa (30/50 vuodessa)	152 500 €	132 850 €	181 167 €	126 900 €	185 288 €
Poistot yhteensä vuodessa	410 185 €	390 535 €	493 452 €	439 185 €	536 738 €

Investointikustannuksiltaan edullisin toimintatapa ja rakennushanke on jatkaa entiseen malliin, jolloin kustannuslaskelma on 4 017900 €. Saman toimintatavan uudisrakennusvaihtoehdossa kustannuksiksi muodostuu 4 647 900 €. Yllättävää on, että keskuskeittiön toiminta-ajatuksen laajennusvaihtoehdossa kustan-

nukset ovat samat niin peruskorjaus ja laajennus kuin uudisrakennusvaihtoehtoissa, 4 901900 €. Vaihtoehto kolme muodostuu kalleimmaksi 5 490800 €.

Peruskorjauslaskelmat on tehty 2000 € ja uudisrakennuslaskelmat 3000 € nelihinnoilla, eikä mahdollisista koneiden ja laitteiden siirroista ja uusista asennuksista ole hintalaskelmia. Uudisrakennusneliöhinta saattaa olla vuosikymmenen lopulla jopa 5000 € taloudellisen tilanteen noustessa.

Salon työsuojelu- ja ympäristöterveydenhuollon vuosina 2009-2011 suorittamien tarkastusten seurauksena tehtävien valmistus- ja palvelukeittiöiden korjauksissa 3000 €:n neliöhinta on kohtuullinen arviointiperuste tarvittavalle määrärahalle.

Tarkastellessa investoinneista aiheutuvia kustannuksia vuosipoistotasolla muodostuu vaihtoehto yksi eli entinen toimintamalli ja keskuskeittiön uudisrakennushanke halvimmaksi vaihtoehdoksi, 390535 €, ja keskuskeittiön peruskorjaushanke 410185 €. Tämä johtuu keskuskeittiön uudisrakennushankkeen vähemmästä neliömäärästä, peruskorjausvaihtoehdon väistöajankustannuksista ja pitemmästä poistoajasta.

Toisessa vaihtoehdossa uudisrakennushankkeen vuosittaiset investointipoistot ovat 439185 € ja peruskorjaus-laajennushankkeessa 493452 €. Johtuen jälleen uudisrakennushankkeen pitemmästä poistoajasta ja peruskorjausvaihtoehdon väistöajan kustannuksista. Vuosipoistoarviolla 536738 € vaihtoehto kolme on kallein.

Moniammatillinen skenaariotyöryhmä päätyi yksimielisesti esittämään Salon ravitsemispalveluiden tulevaisuuden toiminnalliseksi ja rakenteelliseksi vaihtoehdoksi keskuskeittiön toiminta-ajatuksen laajennusta ja uudisrakennusvaihtoehtoa, VE2b. Vaihtoehto on ammatillisesti ja rakennusteknisesti paras. Hintiero vuosittaisilla investointipoistolla halvimpaan vaihtoehtoon on vain 48 650 €, mikä tarkoittaa noin puolentoista keittiötyöhenkilötyövuoden palkkakustannuksia ja on järjestettävissä työprosesseja kehittäen.

6.4.2 Ruokakuljetuskustannusten vertailu

Taulukko 8A ja 8B. Ruokakuljetuskustannusvaihtoehtojen vertailu

Tulevaisuuden toimintamuotojen muutokset vaikuttavat ruokakuljetuksiin ja kuljetuksista muodostuviin kustannuksiin. Taulukossa 8B ruokakuljetusmenoiksi entisellä toimintavalla vaihtoehdossa yksi on arvioitu 400 000,00 €/v. Tämä on ravitsemispalveluiden tämän vuoden toteuma-arvio nykyisellä menetelmällä. Toimintavaihtoehto kahdessa on arvioitu vähennyistä 30 % kuljetuskustannuksiin. Tavoitteena on siirtyä osittain kylmäruoanvalmistukseen, jolloin kuljetetaan 2-3 kertaa viikossa. Kotipalveluaterioiden kuljetuksessa on sama tavoite.

Toimintavaihto kolmeen ruokakuljetusmenot on arvioitu noin 40 % nykyisestä. Tällöin kuljetetaan vain välttämättömät ruokakuljetukset ja oma Salon keskuskeittiön ruoka-autonkuljettaja siirtyy monitoimikeittiö Kimaraan. Kimara toimii pääasiallisena ruoantoimituskeittiönä tässä vaihtoehdossa. Vaihtoehto kolme tulee ruokakuljetusten suhteen halvimmaksi ja varmasti myös ekologisimmaksi.

Muutettaessa kaikki mahdolliset koulukeittiöt valmistukseen, tulevat tilat ja investoinnit olemaan käyttämättöminä miltei kolme kuukautta vuodesta, joka on mittava kustannuserä. Tässä vaihtoehdossa on myös otettava huomioon, että nyt ruoankuljetusautojen sijasta koulujen- ja päiväkotien pihilla tulee olemaan elintarviketoimittajien kuljetusautoja.

Salon ruokakuljetukset on kilpailutettu yhdessä sosiaalitoimen vanhustyön kanssa 2009, ja palvelutoimittajia on kaksi suurta sekä oma auto ja yksi pieni toimittaja. Periaatteena on, että ravitsemispalvelut maksaa ruokakuljetukset ja sisällyttää kustannukset ateriasuoritteen hintaan pois lukien kotipalveluaterioiden kuljetuksen, jonka sosiaalitoimen vanhustyö maksaa.

Taulukko 8B:ssä on ruokakuljetusten toteuma ensimmäisen toimintavuoden 2009 ensimmäiseltä neljännekseltä. Tällöin ruokakuljetuksia ei vielä oltu kilpailutettu. Toimittajia oli yhdeksän, pääosin entisten kuntien aikaisia, osittain takseja, teknisen toimen talonmiehiä ja kotipalvelutyöntekijöitä. Salon ruokakuljetuksissa on kaksi kallista palveluprosessia. Monitoimikeittiö Kimarasta maanantais-

ta perjantaihin kuljetettavat Halikko-kodin Cook-Chill tarjotin annokset ja Perniön vanhainkodista kahdesti joka päivä kuljetettavat Cook-Chill tarjotin annokset Perniön terveyskeskukseen. Vuonna 2009 ruokakuljetus maksoi keskimäärin noin kahdeksan senttiä/ ateria, sisältäen Halikko-kodin tarjotinkuljetukset. Perniön terveyskeskuksen tarjotinaterioiden kuljetus maksoi miltei 1,50 €/ ateria/ vuonna 2009.

Taulukko 8 A	Vaihtoehto I		Vaihtoehto II		Vaihtoehto III
Hinta-arvio	Keskuskeittiön peruskorjaus	Keskuskeittiön uudisrakennus	Keskuskeittiö peruskorjaus+ uudisrakennus	Keskuskeittiön uudisrakennus	Kaikki keittiöt valmistus-keittiöksi
	400 000,00 €	400 000,00 €	280 000,00 €	280 000,00 €	160 000,00 €
Euroa/suorite	12,5 senttiä	12,5 senttiä	8,75 senttiä	8,75 senttiä	5 senttiä

Taulukko 8B kuljetuskustannusten toteuma ensimmäisen toimintavuoden 2009 ensimmäisellä vuosi neljänneksellä

Kustannukset €/ kk /2009	34.500 €/9 autoa ja aterioita 14 147
Paikan päällä syötäviä aterioita	4655
Salon kk:n oma auto	1500
Asiakkaiden tms. järjestämä oma kuljetus	410
Atp	375
Kuljetettavia aterioita	7207
Toimintaviikkoja	14
Toimintapäiviä	60
€/päivä	575 ja = noin 64 €/auto
€/ateria	0,08
Kuljetettavia aterioita viikonloppuisin vain Perniön terveyskeskuksen tarjottimia 2 x60	
€/kk = 5495 €/ateria = 1,48/1,50 €	

6.4.3 Henkilöstötarvearvio ja kustannusvertailu

Tarvittavan henkilökuntamäärän, erityisesti kokkien työajan arvioiminen vaihtoehto kolmeen on haastavaa. Salon ravitsemispalveluille on juuri hankittu CateNet ruokapalvelualan työajanlaskennan perustyöväline ja seuraava teksti perustuu kahteen toimittajan järjestämään käyttökoulustilaisuuteen. Ohjelmaa käyttäen voidaan laskea henkilöstötarve ja -kustannukset. CateNet-ohjelmaa käyttäen voidaan mitoittaa keskuskeittiöiden, erilaisten valmistuskeittiöiden, palvelukeittiöiden ja kuumennuskeittiöiden henkilöstötarve.

Aikalaskelmat perustuvat työntutkija Heino Polvisen laajoihin ja objektiivisiin työntutkimuksiin alkaen seitsämänkymmentäluvulta ja Sitran joukoruokailututkimuksista. Aikalaskelmat on päivitetty ravitsemispalvelun moderneihin prosesseihin ja laskelmien määrä lisääntyy vuosittain. Ohjelmassa on yli 400 vakioruokaohjetta ja yli 600 erillistä elintarvikkeiden käsittelyaikaa. Tehtäväryhmien ajat esitetään graafisina kuvauksina ja perinteisinä raporteina.

Ruoanvalmistuksen eri vaiheet on segmentoitu CateNet- ohjelmassa: vastaanotto- ja esikäsittely, valmistus, jakelu ja asiakaspalvelu, astiahuolto, koneiden- ja laitteiden puhdistukset, ylläpitosiivous, omavalvonta ja perussiivous.

Ohjelmasta saadut raportit ja todenteet ovat asianmukaisia ja edustavia. Mahdollista on samanaikaisesti selkiyttää ammattiprosesseja ja mitoittaa prosesseihin tarvittavaa työaika, huomioiden esimerkiksi monitoimikeittiöiden erityispiirteet. Kokemukset kahdesta CateNet-koulutuksesta ja keskustelut kollegojen kanssa ovat vakuuttaneet, että CateNetin lopputuloksena saatu tarvittavan keittiötyöajan tulos on yhdenmukainen vanhan Efektia Oy:n menetelmän tuloksen kanssa. CateNet-ohjelma pikkutarkkuudessaan on hitaasti sisäistettävä, työstettävä ja paljon ammatillista asiantuntemusta edellyttävä.

Tähän opinnäytetyöhön CaterNet-ohjelman työajanlaskentajärjestelmää ei pystynyt hyödyntämään, joten sovelsin Efektia Oy:n suoriteperusteista ohjeistusta vuodelta 1979.

Taulukko 9. Henkilöstötarve eri vaihtoehtoissa.

	Vaihtoehto I		Vaihtoehto II		Vaihtoehto III
Työntekijä- tarve	Keskuskeittiön peruskorjaus	Keskuskeittiön uudisrakennus	Keskuskeittiö peruskorjaus+ uudisrakennus	Keskuskeittiön uudisrakennus	Kaikki keittiöt valmistus- keittiöksi
	140	140	137	137	168
Palkkakus- tannukset	5 000 000,00 €	5 000 000,00 €	4 950 000,00 €	4 950 000,00 €	6 185 000,00 €
Kuljetukset	400 000,00 €	400 000,00 €	280 000,00 €	280 000,00 €	160 000,00 €
Yhteensä	5 400 000,00 €	5 400 000,00 €	5 230 000,00 €	5 230 000,00 €	6 345 000,00 €

Efektian mallissa julkishallinnon ja myös Salon ravitsemispalveluiden kolmen eri asiakassegmentin ruokapalvelutyöhön arvioitava työaika saadaan omalta segmentiltä. Nyt valmistukseen siirtyvät palvelukeittiöt ovat koulukeittiöitä ja päiväkoteja ja arviointi on tehtyä koulu- ja päiväkotiperusteisesti. Mallin mukaan perinteisesti tarvittavasta työajasta koulu- ja päiväkotiruokailussa noin 72 % on ruoanvalmistusaikaa sisältäen palveluyksikön tarjoiluastioihin jakelun ja noin 28 % asiakaspalveluaikaa sisältäen myös astiahuollon, hygienian ja omavalvonnan.

Valmistetusta ruoasta Salossa nautitaan 66 % muualla kuin valmistuspisteessä. Koulupäivinä valmistetaan ja tarjotaan noin 15 200 aterialla, josta kuljetaan noin 10 050 aterialla. Koska palvelukeittiöiden määrä on 69, jakelukeittiöiden 25 ja osaa palvelukeittiöistä ei rakenteellista syistä voida koskaan valmistukseen siirtää, arvioidaan palvelusta valmistukseen meneväksi määräksi noin 8000 aterialla.

Efektian ohjeistus määrittelee 1150 kouluaterian valmistukseen tarvittavan 52 työtuntia, joten 8000 aterialla tarvitaan 350 työtuntia. Tämä on keskimääräisellä yleistyöajalla laskettuna 46 työntekijää, huomioiden sijaiset ja vuorohoitopäiväkodit. Salon keskuskeittiössä on seitsemäntoista työntekijää sisältäen ravitsemispäällikön, oman ruoka-auton kuljettajan ja yhden työllisyysmäärärahoihin palkatun työntekijän. Toimintamallissa kolmessa eli VE3 näistä työntekijöistä 15 siirtyy palvelukeittiöistä ruoanvalmistukseen siirtyviin keittiöihin kokeiksi. Ravit-

semispäällikkö siirtyy hallintoon tai monitoimikeittiö Kimaraan ja kuljettaja monitoimikeittiö Kimaraan. Toimenpiteen jälkeen lisätarve on 31 työntekijää ruoanvalmistukseen palvelusta ruoanvalmistukseen siirtyviin keittiöihin VE3.

Kolmanteen vaihtoehtoon on ruokuljetuksiin on arvioita määrärahaa 240 000,00 € vähemmän kuin vaihtoehto yhdessä. Tämä on keskimääräisen keittiötyöntekijän henkilöstökustannuksilla laskettuna seitsemän työntekijää vuodessa (240t €/35t € = 7).

Ensimmäiseen vaihtoehtoon eli nykyisellä menetelmällä jatkamiseen on henkilöstömäärään laskettu kolmen työntekijän lisäys. Tämä on yhden työntekijän lisäys monitoimikeittiö Kimaraan, yksi Salon keskuskeittiöön ja toinen varahenkilö ravitsemispalveluiden nykyisen ainoan varahenkilön lisäksi. Lisäykset ovat perusteltuja sillä nykyiset prosessit eivät toimi olemassa olevalla henkilöstöllä. Mirja Heinosen laatima Salon ravitsemispalveluiden selvitysraportti esittää yhteensä viiden työntekijän lisäystä näihin kohteisiin.

Toisessa vaihtoehdossa tavoitteena on ottaa käyttöön ruokapalvelualan uusi ruoanvalmistusmenetelmä kylmäruoanvalmistus. Tässä menetelmässä valmistetaan ruokaa hienosäädetyillä vakio-ohjeilla ja prosesseilla, kylmissä olosuhteissa kylmistä ja kypsistä elintarvikkeista. Kylmäruoka kuljetaan katkeamattomalla kylmäsäilytyksellä palvelupisteeseen eli palvelukeittiöön, jossa tehdään vakio-ohjeen mukainen kypsennys. Menetelmän edelläkävijöitä Suomessa ovat Kymijoen ravintopalvelut Kotkassa ja Tuusulan ravintopalvelut. Lisäksi olen tutustunut Hollannissa menetelmään sairaalaruokapalvelun näkökulmasta. Design Lime Oy:n raportissa kerrotaan lisää kylmäruoan valmistuksesta. Kylmäruoan valmistuksen toteutuksesta Salon ravitsemispalveluissa tullaan myös tekemään selvitys.

Kylmäruoanvalmistuksen eduiksi katsotaan mm. asiakasystävällinen ja tasalaatuinen ruoka, "valmistuvan ruoan tuoksun mahdollistuminen" ruokailutiloihin, sillä ruoka kypsennetään palvelupisteessä, ja henkilötyövuosista saatavat säästöt. Näitä perustellaan ruoanvalmistuksen nopeutumisella, ergonomisella keventymisellä, kypsillä elintarvikkeilla ja hienosäädetyillä ja viimeistellyillä prosesseil-

la. Kymijoen ravintopalvelujen mukaan kymmenentuhannen kouluateriaannosmassan valmistus palvelukeittiökuumenukseen vaatii kahden kokin työpanoksen viideksi tunniksi eli kymmenen työtuntia, 1000 annosta tunnissa.

Tämä mahdollinen työajansäästö kannattaa hyödyntää, esimerkiksi asiakaspalvelun parantamiseen ruokapalvelupisteissä ja ruoanvalmistuksessa lisääntyneitä henkilöstöresursseina mahdollistaen osaltaan vanhusasiakkaille ravitsemis-suositusten edellyttämän valintamahdollisuuksien lisäyksen.

Henkilökuntamääräarvio vaihtoehto kahdessa on nykyinen 137 uskottavuuden ja objektiivisuuden säilyttämiseksi. Mikäli heikot signaalit kylmäruoanvalmistuksen eduista pitävät paikkaansa, järkevöittää kylmäruoanvalmistusmenetelmä Salon ravitsemispalveluiden henkilöstöjohtamista pitkällä aikavälillä ja parantaa ateriasuoritteen taloudellista rakennetta merkittävästi.

6.5 Tuotantovaihtoehtojen kokonaisvertailu ja pisteytys

Luvussa 5.3 arvioinnin kriteerit selvennetään järjestyslukujen käytön vertailun kahta ongelmaa; ne eivät kuvaa todellista eroa ja ilman painokertoimien käyttöä vaikutukseltaan eritasoiset asiat ovat samanarvoisia. Painokertoimet taas kuvaavat, että kukin tuloskortin osa-alue on samanarvoinen, $\frac{1}{4}$ kokonaistuloksesta, eikä kriteerien välisiä painokertoimia ole. Lopputulos muodostuu osa-alueen parhaan 25 vertailupisteeseen johonka muut suhteutetaan. Kokonaistulos muodostuu osa-alueiden vertailupisteiden summasta, ja paras vaihtoehto on se, jolla on suurin pistemäärä. VE2b keräsi parhaan pisteytyksen 25 kaikilla tuloskortin osa-alueilla yhteensä 100 pistettä.

Salon kaupungin ohjeistuksen mukaisesti tässä kehittämistehtävässä on hankittu tietoja esiteltävästä asiasta, konsultoitu asiantuntijoita eri toimialoilta ja myös kaupungin ulkopuolelta ja kuvattu nykytilan lisäksi 1-3 vaihtoehtoista ratkaisua esiteltävään asiaan.

"Hanki tietoja esiteltävästä asiasta ja konsultoi asiantuntijoita eri toimialoilla ja kuvaa nykytilan lisäksi 1-3 vaihtoehtoista ratkaisua esiteltävään asiaan." (Salon kaupunginvaltuuston pöytäkirja 14.12.2010.)

Rakentamalla keskuskeittiön uudisrakennus, laajentamalla keskuskeittiön toiminta-ajatusta monitoimikeittiömalliseksi, siirtämällä uuteen monitoimikeittiöön koko kaupungin kotipalveluaterioiden valmistus ja ottamalla uusi kylmäruoanvalmistusmenetelmä käyttöön varmistetaan parhaat ruokapalvelut Salon kaupunkiin ja myös sen lähialueille tulevaisuudessa.

Taulukko 10. Kokonaisvertailu

Näkökulma	VE1a	VE1b	VE2a	VE2b	VE3
Prosessit	12	14	17	25	8
Henkilöstö	8	10	16	25	6
Asiakkaat	14	14	25	25	15
Talous	16	17	20	25	11
Yhteensä	50	55	78	100	40

7 YHTEENVETO

”Kukaan ei ole kuningas omalla maallaan” ja omalle työlle on vaikea saada uskottavuutta. Ammattikeittiöille konsultointi- ja suunnittelupalvelua järjestävät yritykset veronmaksajat ja päättäjät kokevat usein kalliiksi. Työntekijät taas kokevat heidät paikallista osaamista ja kulttuuria vieroksuviksi jopa aliarvioiviksi. Yhteistyö henkilöstöyhdistysten ammattilaisten kanssa saatetaan ymmärtää ammattiliittojen kanssa veljeilyksi ja, yhteistyö ammattikeittiöiden kone- ja laitetöimittäjien kanssa ei ole suotavaa hankintalainsäädännön näkökulmasta.

Näistä syistä lähdimme suunnittelemaan Salon ravitsemispalveluiden tulevaisuutta Salon keskuskeittiönäkökulmasta tulevaisuustutkimuksen ja vaikutusten arviointia hyödyntäen. Kaupungin toiminnan aloituksesta asti Salon ravitsemispalveluiden toimintapa: valmistuskeittiö, palvelukeittiö ja jakelukeittiöineen on herättänyt mielipiteitä ja näkemyksiä. Joissa esitetään kodinomaista ja perinteistä ruoanvalmistusta koulujen, päiväkotien, vanhainkotien ja muiden palveluyksikköjen yhteyteen. Perusteluna juuri kodinomaisuus, kulttuurit, perinteet, ruoan ja leivonnan tuoksun mahdollistuminen, ekologisuus ja lähiruoan käyttömahdollisuuksien lisääminen.

Ruokaa on kuljetettu jo entisissä kunnissa suhteellisen paljon. Kaikkien sadan kuudentoista keittiön rakenteelliset valmiudet eivät riitä ruoanvalmistusprosessiin, eivät ravitsemispalveluiden nykyiset henkilökuntaresurssit, eivätkä muuta voimavaroja. Kaupungin taloudellinen tilanne ja henkilöstöstrategia päinvastoin velvottavat henkilöstömäärän tiukkaan seurantaan ja vähentämiseen. Valtuustokauden tavoite on 25 %:n vähennys henkilöstömenoissa. Käytännössä tämä tarkoittaa, että kolmen eläkkeelle jäävän tilalle voidaan palkata kaksi uutta työntekijää.

Tässä kehittämistehtävässä on laadittu moniammatillisen skenaariotyöryhmän avustuksella Salon ravitsemispalveluille kolme tuotantovaihtoehtoa tulevaisuussuuntautuneesti. Lisäksi olen valmistellut toimivuun ja vaikutusten ennakoarvioinnilla esityksen päättäjille päätöksentekoa varten. Näistä yksi vaihtoehto mahdollistaa ruoanvalmistuksen laajentamisen kaikkiin mahdollisiin palveluyks-

sikköihin, toisessa vaihtoehdossa ”jatketaan entiseen malliin” ja kolmannessa laajennetaan Salon keskuskeittiön toiminta-aluetta monitoimikeittiömalliseksi uusinta teknologiaa ja ruoanvalmistusmenetelmiä hyödyntäen.

Koska tulokset perustuvat osin hiljaiseen tietoon, kaikkien tulosten luotettavuutta ei voi tarkastella tieteellisillä menetelmillä. Muiden kuin kustannusten paremmuusjärjestys riippuu arvostuksesta. Koska toimivuus ja vaikuttavuus ovat suhteellisia käsitteitä, pidän tärkeänä, että olen pystynyt kertomaan, minkä ominaisuuksien suhteen paremmuusjärjestys on arvioitu.

Validiteetin, pätevyyden, arvioinnissa tarkastellaan kuinka hyvin tutkimusote, siinä käytettävät menetelmät ja saadut tulokset vastaavat sitä ilmiötä, jota halutaan tutkia. Anttilan (2007, 146) mukaan kehittämishankkeessa käytetty menetelmä ei itsessään johda tietoon, vaan se on valittava sen mukaan, millaista tietoa halutaan. Voidakseen olla validi, sovellettavan tutkimusotteen tulee tehdä oikeutta tutkittavan ilmiön olemukselle ja kysymyksenasettelulle. Käytetyt kriteerit tulevat herättämään keskustelua ja kriteerien painoarvot. Tämä on yksi kehittämistehtävän tavoitteista. Tulokset ovat ammatillinen näkemykseni keskustelujen ja päätöksen pohjaksi. On hahmotteltu tapa, jolla voidaan laadullinen tarkastelu ja kustannustarkastelu yhdistää ja vertailla. Käytetty arviointi sopii monihaarvoinnin menetelmäksi. Arvovalinnat, kriteerit ja painokertoimet, tulevat pisteytyksen kautta näkyviksi. Jatkotutkimuksen kohde on se, että voidaanko kunnalliseen toimivuuden ja vaikutusten arviointiin rakentaa mekanismi, joka ottaa tasapuolisemmin huomioon eri arvostukset ja niiden vaikutukset.

Anttila (2007, 147) painottaa sitä, että olennainen tavoite kehittämishankkeessa on tulosten hyödynnettävyys. Olen tässä työssäni esittänyt kaikki tiedossa olevat asiat, jotka vaikuttavat ravitsemispalveluiden toteuttamiseen tulevaisuudessa. Niiden pohjalta on suunniteltu realistisia vaihtoehtoja, ne on arvioitu ja paras vaihtoehto on löytynyt.

Tämän työn kautta olen saanut myös itselleni toimintamallin miten tulevaisuuden toimintoja suunnitellaan ja arvoidaan ennakolta. Lähtökohtana on tämän päivän toiminnan tarkka kuvaus ja siihen liittyvien asioiden dokumentointi.

Tulevaisuutta ei tehdä yksin, vaan ammatti-ihmiset yhdessä hahmottavat erilaisia reallistisia vaihtoehtoja, joiden toimivuus ja vaikutukset arvioidaan laajalaisella kriteeristöllä. Tätä mallia suositellaan myös muille Salon kaupungin päätöksenteon valmistelijoille. Aihealue on laaja koostuen monista niin työelämän kuin ammattikeittiöiden ammatillisista ja tieteellisistä osa-alueista. Materiaalin rajaus työssä on ollut välttämätöntä. Tätä kehittämishanketta Salossa jatketaan syventymällä VE2:n kylmäruoanvalmistusmenetelmään, selvittämällä vanhusruokapalveluissa kotipalveluaterioiden kylmätoimitusten lisäämisen edellytyksiä ja ikäjohtamisen mahdollisuuksia esimiestyönkannustimena kehitetään.

”Ruokapalveluihin liittyvien ratkaisujen tulee olla keskeinen osa kuntien hyvinvointistrategiaa. Laadukas ruoka ja hyvä ravitsemustila parantavat terveyttä ja hyvinvointia sekä ehkäisevät ongelmia jatkossa. Joukkoruokailun käyttö on yhteydessä parempaan terveyteen (Haring ym. 2010, 65)”

Esitän kaupungin päättäjille, että rakennetaan uusi keskuskeittiö ja laajennetaan toiminta-ajatusta monitoimikeittiöksi. Tämä vaihtoehto on taloudellisin ratkaisu ja paras realistisella evaluaatiolla arvioiden. Moniammatillinen skenaariotyöryhmä valitsi sen yksimielisesti ammattikeittiöteknologialta ja rakennusteknisiltä ominaisuuksilta parhaimmaksi. VE2b varmistaa Salon kaupungille yhtä laadukkaat ravitsemispalvelut tulevaisuudessa kuin nytkin tai jopa hieman paremmat.

”Mut katso tilanne ennen ku tiet sellaista. Sie ole nopija, mut älä hätähine”

Väinö Linna: Tuntematon sotilas

LÄHTEET

LAIT JA ASETUKSET

Perusopetuslaki 21.8.1998/ 628

Lukiolaki 21.8.1998/ 629

Laki ammatillisesta koulutuksesta 21.8.1998/ 630

KIRJALLISUUS

Anttila, Pirkko 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina: Akatiimi.

Granö-Suomalainen, Veronica, Lovio Maisa, 2002. Usein kysytyjä kysymyksiä. Teoksessa Granö-Suomalainen, Veronica ja Lovio Maisa (toim. Mihin me pyrimme? Miksi arvioida kunnan koulutus- ja kirjastopalveluja. Suomen Kuntaliitto. Helsinki: Kuntatalon paino.

Haveri Arto, Majoinen Kaija, Jäntti Antti. Haastava kuntajohtaminen 2009. Suomen Kuntaliitto. Edita Prima, Helsinki 2009.

Hirn Jorma, Hakala Paula, Heiskanen Seppo, Lemströ Anna, Männistö Satu, Niilola Liisa, Packalen Leena, Pyykkö Mika, Ryyänen Suvi, Hasunen Kaija, Korkman Rikard, Lindholm Henri, Nyroos Hannele, Peltonen Arja, Ryhänen Eeva-Liisa, Tainio Riira. Suomalaiset ravitsemussuosituksset- ravinto ja liikunta tasapainoon 2005. Valtion ravitsemisneuvottelukunta. Edita Prima Oy Helsinki 2005.

Kankkonen Kari, Kettunen Pekka, Matikainen Esa 2009. Kuntien hyvä hallinta. Teoksessa Antti Mykkänen (toim.) Valtuutetun käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kuopila Antti 2007. Tilaaaja-tuottaja-toimintatapa-ideasta käytäntöön. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Linna Väinö 1954. Tuntematon sotilas. Porvoo: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Lintukangas Seija, Manninen Marjaana, Mikkola-Montonen Annikki, Palojoki Päivi, Partanen Merja, Partanen Raija. Kouluruokailun käsikirja. Laatuevättä koulutyöhön. Opetushallitus. Saarijärven offset 2007.

Majoinen Kaija 2001. Mitä virkaa valtuustolla? Kuntalailla säädetyn valtuuston perustehtävän monitahoarvointi. Acta-väitöskirjasarja 2/2001. Joensuun yliopisto. Julkisoikeuden laitos. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Mannermaa Mika 2004. Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Meklin Pentti 2010. Mikä Paras-uudistus? Miten sitä tutkitaan? Teoksessa Meklin Pentti (toim.) Parasta Artun mitalla? Arviointia Paras-uudistuksen lähtötilanteesta ja kehittämispotentiaalista kunnissa. Paras-ARTTU-tutkimusohjelman kokoomaraportti. Paras-ARTTU-ohjelman tutkimuksia nro 5 Acta plus-julkaisu. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Nelimarkka Kirsi, Kauppinen Tapani. Ihmisiin kohdistuvien vaikutusten arvioiminen 2007. Cummerus Kirjapaino Oy Vaajakoski.

Oulasvirta, Leena 2007. Palvelun laadun arviointi moniportaisessa julkisessa organisaatiossa. Acta Universatis Tamperensis 1293. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Pekkala, Elise 2008. Hankintojen kilpailuttaminen. Jyväskylä Gummeruksen kirjapaino Oy.

Pekkola-Sjöblom, Marianne 2010. Kunta on kuntalaisia varten – kuntalaisen monet roolit. Teoksessa Meklin Pentti (toim.) Parasta Artun mitalla? Arviointia Paras-uudistuksen lähtötilanteesta ja kehittämispotentiaalista kunnissa. Paras-ARTTU-tutkimusohjelman kokoomaraportti. Paras-ARTTU-ohjelman tutkimuksia nro 5 Acta plus-julkaisu. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Puska Peikka, Hakala Paula, Manninen Marjaana, Nuutila Jaakko, Ryyänen Suvi, Heiskanen Suvi, Marniemi Annikka, Pethman Kaija, Sarlio-Lähteenkorva Sirpa, Hirn Jorma, Mykkänen Hannu, Pyykkö Mika, Savisalo Anna, Lahti-Koski Marjaana, Männistö Satu, Ryhänen Eeva-Liisa, Vaihia Kaisa. Kouluruokailusuositus. Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2008. Savion Kirjapaino Oy Helsinki 2008.

Rajala Tuija, Tammi Jari, Mecklin Pentti 2008. Kilpailutuksen näkyvät ja näkymättömät kustannukset. Kunnallisalan kehittämissäätiön Kunnat ja kilpailu-sarjan julkaisu nro 11. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Scriven, Michael 1991. Evaluation Thesaurus 4th edition. New York: Saga Publications.

Suominen Merja, Finne-Soveri Harriet, Hakala Paula, Hakala-Lahtinen Pirjo, Männistö Satu, Pitkälä Kaisu, Sarlio-Lähteenkorva Sirpa, Soini Helena. Ravitsemussuositukset ikääntyneille. Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2010. Edita Prima Oy Helsinki 2010.

LEHDET JA JULKAISUT

Efektia Oy; Suomen Kuntaliitto. Uudistuvat Ruokapalvelut projektin julkaisarja: Suoritteiden laskenta 2003. Kuntaliiton painatuskeskus 2003.

Finnish National Board of Education 2008. School meals in Finland, P.O.Box380, FIN-00531 Helsinki, Finland.

Haring Kari, Innanen Marja, Laitinen Jaana, Nurttila Annika, Pollari Helena, Hassel Kaarina, Koivisto Pirjo, Manninen Marjaana, Pahtama Soile, Prättälä Ritva. Joukkoruokailun kehittäminen Suomessa 2010. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2010:11. Yliopistopaino Helsinki 2010.

Hasunen Kaija, Kalavainen Marja, Keinonen Hilikka, Lagström Hanna, Lyytikäinen Arja, Nurttila Annika, Peltola Terttu, Talvia Sanna. Lapsi, perhe ja ruoka/ Imeväis- ja leikki-ikäisten lasten, odottavien äitien ravitsemussuositus. Sosiaali –ja terveysministeriön julkaisuja 2004:11. Edita Prima Oy Helsinki 2004.

Heinonen Mirja. Salon kaupungin ruokapalvelutoiminnan selvitysraportti 2009.

Käiväräinen Liisa; Salon Seudun Sanomat 13.3.2011. Luottamushenkilöiden ja johtavien virkamiesten näkemyksiä Salosta 2050.

Salminen Merja; Design Lime Oy. Ammattikeittiöiden suunnittelutoimisto. Salon kaupungin keittiöverkkoselvitys 25.11.2010.

Suominen, Merja 2008. Opas ikäihmisen ravitsemukseen ammattilaisen käyttöön. Turun Yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisu.

SÄHKÖISET LÄHTEET

Hämäläinen Timo 2006. Kohti Hyvinvoivaa ja Kilpailukykyistä yhteiskuntaa, http://www.sitra.fi/julkaisut/ennakointiverkostonraportti1_www.pdf 5.4.2011.

Kouluruokailu 2010.

<http://edu.fi/yleissivistavakoulutus/hyvinvointi,koulussa/kouluruokailu> 5.4.2011.

Meristö, Tarja 2008. Yritysten strategiasuunnittelu: Tulevaisuuden vaihtoehtojen arvointi, <http://www.teknologiateollisuus.fi/file/3697/Skenaariotyskentely> 1.5.2009.

Monituottajamalli Salon kaupungissa 2010. Selvitys. <http://salo.tjhosting.com/kokous/2010581-13-20252.PDF> 5.4.2011.

Salon kaupungin palvelustrategia. 2010. Taustamateriaalia valtuustoseminaariin 31.8.2010. <http://salo.tjhosting.com/kokous/2010655-16-20236.PDF> 5.4.2011.

Salon kaupungin teknisen lautakunnan pöytäkirja 05.04.2011.

<http://salo.tjhosting.com/kokous/2011731.HTM> 21.4.2011.

Salon kaupunginvaltuuston pöytäkirja 14.12.2010.

<http://salo.tjhosting.com/kokous/2010582.HTM> 5.4.2011.

Salon kaupunginvaltuuston pöytäkirja 11.04.2011.

<http://salo.tjhosting.com/kokous/2011775.HTM> 21.4.2011.

Valtion ravitsemisneuvottelukunnan kouluruoan energia- ja ravintoaineiden suositukset ja kriteerit

Ruoka-aineryhmä	Erityissuositus
<p>Kasvikset, hedelmät, marjat Kasviksia, marjoja ja hedelmiä tarjotaan vaihtelevasti ja monipuolisesti. Hedelmät tarjoillaan sellaisenaan tai lohkoina. Juurekset tai vihannekset tarjotaan sellaisenaan tai pilkottuina, raakoina raasteina, salaatteina ja/tai kypsennettyinä tai ruoiken osana, leivän päällä tai sämpylän välissä. Vuodenajan sesongit tulee hyödyntää ja käyttää kotimaisia vaihtoehtoja mahdollisuuksien mukaan. Etikkaan säilötyt kasvikset, kuten etikkapunajuuret tai maustekurkut eivät korvaa tuoreita kasviksia. Eriväriset kasvikset, hedelmät ja marjat lisäävät ruoan houkuttelevuutta</p>	
<p>Leivät Kouluissa tarjottavien leipien tulee olla mahdollisimman runsaasti kuitua ja vähän suolaa sisältäviä. Näkkileivän rinnalla suositellaan tarjottavaksi mahdollisimman usein myös pehmeämpiä vaihtoehtoja, joiden on osoitettu lisäävän leivän suosiota. Ruokaan saadaan helposti energiaa leivällä ja levitteellä.</p>	<p>Kuitua ≥ 4 g/100g mieluiten ≥ 6 g/100g Suola, enintään: * pehmeä leipä 0,7 % * näkkileipä 1,2 %</p>
<p>Ravintorasvat Leipärasvana tarjotaan kasvirasvapohjaisia margariineja ja levitteitä Tuoresalaattien kanssa tarjotaan kasviöljypohjaisia kastikkeita Suositeltavin salaattikastikeöljy on rypsiöljy. Rypsiöljyä tai juoksevia kasviöljyvalmisteita suositellaan myös ruoanvalmistukseen.</p>	<p>Tyydyttyntä rasvaa enintään 33 % rasvasta</p>
<p>Peruna, riisi, pasta Koululounaalla tarjotaan perunaa kypsennettynä pääsääntöisesti ilman rasva- ja suolalisäystä. Perunan sijasta voidaan käyttää vaihdellen täysjyväriisiä tai tummaa pastaa. Maustamiseen sopivat erilaiset yrtit.</p>	
<p>Liha ja leikkeleet Lihaa, makkaraa, muita lihavalmisteita ja juustoa tarjotaan vaihtelevasti ja niiden tulee olla vähärasvaisia ja mahdollisimman vähäsuolaisia. Liha voidaan korvata kalalla, kananmunalla ja/tai palkokasveilla.</p>	<p>Rasva, enintään: * kokoliha 7,0 % * jauheliha 10,0 % * täyslihavalmiste 4,0 % * leikkelemakkara 12,0 % * juusto 17,0 % Suola, enintään: * täyslihavalmiste 1,8 % * leikkelemakkara 1,6 % * juustot 1,2 %</p>
<p>Kala Kalaa tarjotaan viikoittain, mieluiten kahdesti viikossa, vaihdellen eri kalalajeja. Kala on hyvä kypsentää vähärasvaisin menetelmin ja useimmiten ilman leivitystä.</p>	
<p>Ruoka- ja janojuomat Ruokajuomaksi tarjotaan rasvattomia tai vähärasvaisia maitoja ja piimiä. Juomat tarjotaan kylminä. Sokeroitujen mehujen käyttöä ruokajuomana ei suositella. Raikasta vettä janojuomaksi on oltava tarjolla hygieenisesti ja vaivattomasti koko koulupäivän ajan.</p>	<p>Rasva, enintään: * maitotuotteet 1,0 %</p>

Ravitsemispalveluiden valmistus- ja palvelukeittiöt

Valmistus- keittiö Salon alue	Palvelukeittiö/ Jakelukeittiö	Osoite	Asia- kas- määrä	Ateria- määrä/ pv	Ker- roin
6	40/6		6625	8144,4	
Salon kes- kuskeittiö	Työ- ja toimintakes- kus	Ketomaankatu 2	48	48	1*
Tehdaskatu 21	Anjalan koulu	Haukkalankatu 1	27	27	1*
	Palometsän päivä-	Sahrankatu 3	110	220	2*
	Pelastuslaitos	Kaakelitehtaankatu 4	3	3	1*
	Läntinen terveys- asema	Vilhonkatu 25	55	55	1*
	Norpan ryhmäkoti	Norpankatu 7	17	17	1*
	Hakastaron koulu	Hakastaronkatu 6	60	60	1*
	Alhaisten päiväkot	Koulukatu 14 A	25	50	2*
	Alhaisten koulu	Koulukatu 3	248	248	1*
	Tupurin koulu	Taimistokatu 1	460	460	1*
	Tupuri-Anjalan päi-	Tammirinne 2	18	12,6	0,7*
	Tupuri-Anjalan päi-	Taimistokatu 1	71	142	2*
	Moision koulu	Uskelankatu 13	460	470,5	1*
	Meritalon koulu	Anjalankatu 5	155	155	1*
	Pajulan koulu	Pajulanrinne 6	202	202	1*
	Ollikkalan koulu	Hämeenojankatu 9	289	289	1*
	Ollikkalan pk:n kak- si ryhmää	Hämeenojankatu 9	40	80	2*
	Paltan päiväkot	Hämeenojankatu 19	46	92	2*
	Laurin koulu	Venemestarinkatu 37	392	401	1*
	Salon kaupungin talo	Tehdaskatu 1	60	60	1*
	Kolmituote	Tehdaskatu 13	25	25	1*
	Hermannin koulu	Torikatu 5-7	404	413	1*
	Päiväkot Sohvi	Asemakatu 2	40	80	2*
	Keskustan koulu	Kavilankatu 1	422	422	1*
	Salon lukio	Kaherinkatu 2	704	710	1*
	Karjaskylän koulu	Hermanninkatu 2	53	53	1*
	Sirkkulan koulu	Ylhäistentie 336	110	110	1*
	Meri-Halikon koulu	Kokkilantie 764	78	78	1*
	Meri-Halikon päivä- kot	Tuupikkalantie 5	57	114	2*
	Märynummen päi- väkot	Hirvitie 6	44	88	2*
	Märynummen koulu	Vanikkatie 1	102	102	1*
Isohärjän päiväkot	Isohärjänkuja 3	75	150	2*	
Isohärjänmäen päiväpaikka	Isohärjänkuja 1	12	12	0,7*	
Salon kes-	Päiväkot Sinilintu (vh)	Uttelantie 9	85	170	2*

kuskeittio	Kärävuoren päivä- koti	Hurtintie 1	101	202	2*
	TL Halli	Örninkatu/ noutavat itse!	20	14	0,7
	Märyn viika- rit/Märyn päiväkot	Ampujatie 1	24	48	2*
	Päiväkot Mesi- kämnenen	Helsingintie 57	68	136	2*
	Ollikkalan päiväkot	Hämeenojankatu 11	103	206	2*
	Piritan päiväkot	Hämeentie 34	113	226	2*
	Toijan koulu	Vilikkalantie 7 A	131	131	1*
	Toijan päiväkot	Vilikkalantie 7 B	37	74	2*
	Hähkänän päiväkot	Puuskantie 2	65	130	2*
	Hähkälän koulu	Ketmäentie 15	101	107	1*
	Tuulenpesän rpphk	Ketmäentie 7 B 4	9	6,3	,7
	Iltapäiväkerhojen välipalat		310	155	0,5
Torikadun pk	Oma ruokasali	Torikatu 11	80	160	2*
	Päiväkot Sinilintu (vh) ja Sohvipk.	Uttelantie 9	15	15	1
	Piritan päiväkot (vh)	Hämeentie 34	15	15	
Asemakadun päiväkot	Oma ruokasali	Asemakatu 14	97	194	2*
Pahkavuoren päiväkot	Oma ruokasali	Hillerinkuja 3	86	172	2*
Anisten päi- väkot	Oma ruokasali	Mustamäenkatu 7	113	226	2*
Kukonkallion vanhainkot	Oma ruokasali	Kukonkalliontie 19	140	308	2,2*
Valmistuskeit- tiö Halikon alue	Palvelukeittio/ Jakelukeittio	Osoite	Asia- kas- määrä	Ateria- määrä/ pv	Ker- roin
2	6/10		2116	2958	
Halikon kes- kuskeittio Kimara Kuruntie 7	Oma ruokasali	Kuruntie 7	1100	1143	1*
	Halikkokodin ruo- kasali	Hornintie 3	60	90	1,5*
	Paukkulakoti	Salaistentie 1	111	244,20	2,2*
	Rumpali	Rummunlyöjäkatu 21	30	45	1,5*
	Alhaisten vanhus- tentalo	Alhaistenkatu 2	15	22,5	1,5*
	Pahkavuoren ryh- mäkot	Hillerinkuja 5	39	85,80	2,2*
	Moision päiväpaik- ka	Moisionkatu 14	10	15	1,5*
	Halikon palvelukes- kus/ Tammilehto	Hornintie 5	14	30,80	2,2*
	Tammilehto, päivä- hoito		10	18	1,8*
	Halikon kehitys- vammayksikkö	Hornintie 5	9	19,8	2,2*
	Toimintapiste		17	30,60	1,8*
Halikon kes- kuskeittio	Ilolansalo palvelu- keskus	Ilolankatu 6	59	106,2	1,8*

Kimara	Salon A-klinikka	Kalkkitie 5		50	2,2*
	Dementiayksikkö		13	52	4*
	Koivulehto		24	96	4*
	Halikko-koti, Kuuse- la ja Koivula		36	144	4*
	Kotipalveluateriat	Salo-Halikko	215	268,75	1,2
Mustamäen koulu Mustamäen- tie 103	Oma ruokasali	Mustamäentie 103	180	195	1*
	Metsärinteen päi- väkoti	Juustomestarintie 2	98	196	2*
	Hajalan koulu	Vanha Turuntie 896	47	47	1*
	Hajalan päiväkotiryhmä	Vanha Turuntie 896	29	58	2*
Valmistuskeittiö Perttelin alue	Palvelukeittiö/ Jakelukeittiö	Osoite	Asia- kas- määrä	Ateria- määrä/ pv	Ker- roin
3	5/0		632	951	
Inkereen koulu Tortosmäen- kuja 1A	Oma ruokasali	Tortosmäenkuja 1A	141	146	1*
	Vilistäjät eoy	Tortosmäenkuja 1A	19	19	1
	Päiväkoti Päivän- säde	Pyynkuja 10	45	90	2*
	Rekijoen koulu	Isihiidentie 1211	60	60	1*
Kaivolän kou- lu Passintie 8	Oma ruokasali	Passintie 8	136	142	1*
	Kuperkeikan eoy	Turrantie 17 C 6	12	24	2
	Päiväkoti Mennin- käinen	Liipalantie 3	65	130	2*
	Hiiden koulu	Vähähiidentie 500	51	51	1*
Kajalakoti	Oma ruokasali	Kajalakodintie 40	68	244,8	3,6
	kotipalveluateriat	Pertteli-Muurla	35	43,75	1,2
Valmistuskeittiö Perniön alue	Palvelukeittiö/ Jakelukeittiö	Osoite	Asia- kas- määrä	Ateria- määrä/ pv	Ker- roin
4	10/4		1107	1534,5	
Kirkonkylän koulu Koulupolku 2	Oma ruokasali, VPK 11+3	Koulupolku 2	253	253	1*
	PKPesä	Vuorilinnantie 1	41	82	2*
	Iltapäiväkerho	Lupajantie 7	16	8	0,5*
	Aseman pk	Kotoajantie 7	32	64	2*
Yhteiskoulu ja lukio Erväläntie 1	Oma ruokasali-yk	Erväläntie 1	225	225	1*
	Lukion ruokasali	Lupajantie 11	86	86	1*
	Tiipilän toiminta- keskus	Tiipiläntie	27	27	1*
	Teijon koulu	Teijontie 100	40	40	1*
	Kalliorinteen pk	Kaapinrinne 5	20	40	2*
	Nurkkilan koulu	Skotlannintie 5	26	26	1*
	Mussaaren koulu	Isontalontie 12	18	18	1*
	Saurun koulu	Tammisaarentie 735	60	64,5	1*
Vanhainkoti Alhomäentie	Oma ruokasali	Alhomäentie 16	46	161	3,5*
	Terveyskeskus	Vuorilinnantie 7	32	128	4*
	Tiipilan palvelukeskus	Tiipiläntie	11	11	1

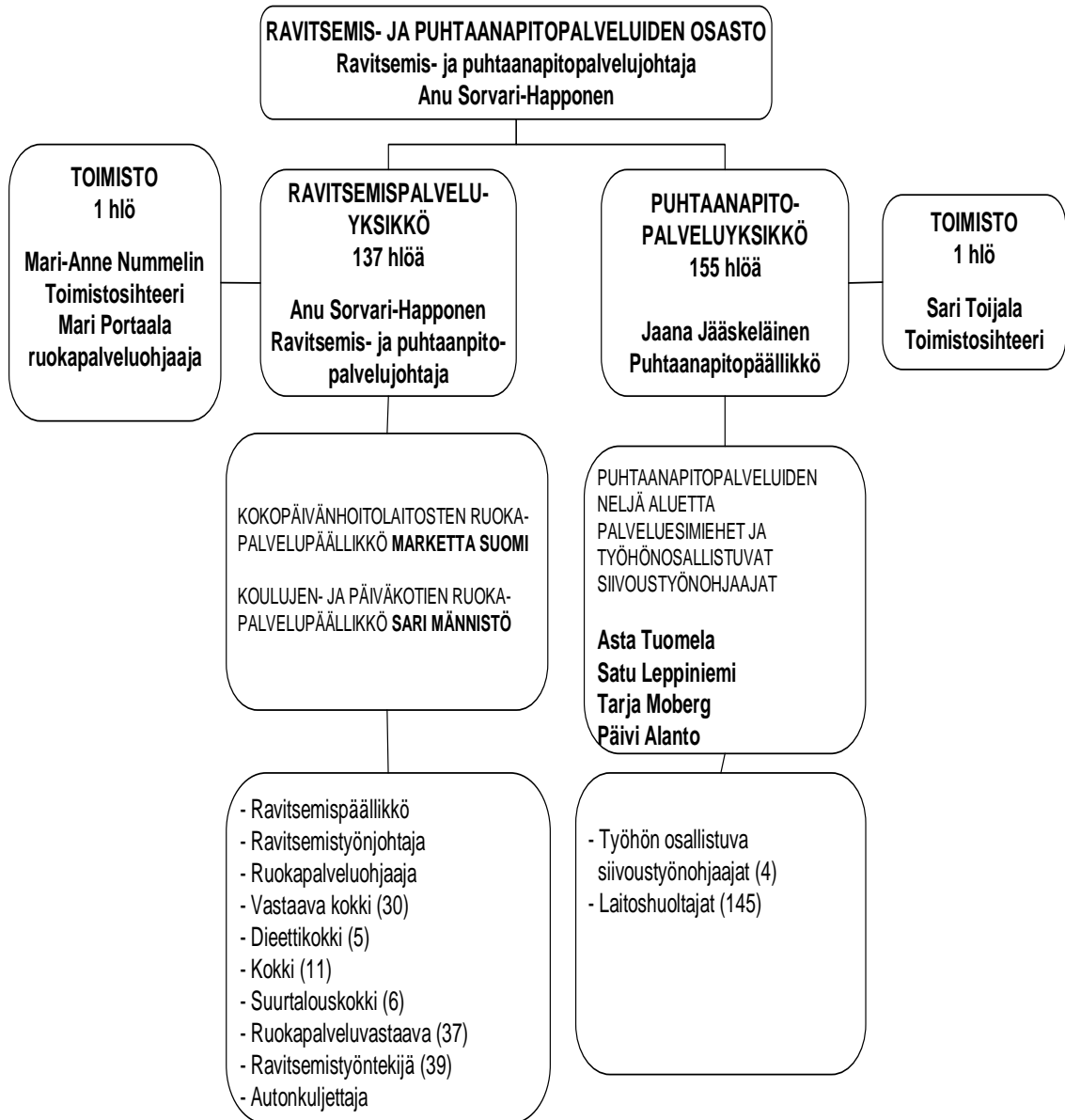
16	Vuorilinnan vhpk (päivällinen &vl)	Lampolantie 7	2	2	1
	Perniökoti	Vuorilinnantie 7	20	20	1
	Asuntola	Tiipiläntie	10	20	2
	kotipalveluateriat	Perniö	50	75	1,2
Puolukka- puiston pk	Oma ruokasali	Lillukantie 10	50	100	2*
	Lillukantie 10	Vuorilinnan vhpk (lounas ma-pe)	Lampolantie 7	42	84
Valmistuskeittiö Kiikalan alue	Palvelukeittiö/ Jakelukeittiö	Osoite	Asia- kas- määrä	Ateria- määrä/ pv	Ker- roin
1	1/2		126	169	
Komisuon koulu	Oma ruokasali	Suomusjärventie 151	61	64	1*
	Maria-koti	Lautelantie 4	25	25	1
	Vauhtivarpaat & Satusiepot.rpphk	Kirkkotie 6	19	38	2*
	Suomusjär- ventie 151	Kiikalan eskari/ kunnantalo	Kirkkotie 8	21	42
Valmistuskeittiö Suomusjär- ven alue	Palvelukeittiö/ Jakelukeittiö	Osoite	Asia- kas- määrä	Ateria- määrä/ pv	Ker- roin
2	3/1		333	600	
Terveystalon keskuskeittiö	Oma ruokasali	Aronkuja 2	22	33	1,5*
	Suomusjärven päi- väkoti	Aronkuja 6	42	84	2*
	Aronkuja 2	Suomusjärven kou- lu	Opintie 1	112	118
Hintan van- hainkoti	Oma ruokasali	Kurkelantie 1629	77	269,5	3,5*
	Kiskokodit	Makasiinintie 2	20	40	2
	Kurkelantie 1629	kotipalveluateriat	Suomusjärvi – Kisko – Kiikala	60	75
Valmistuskeittiö Särkisalons alue	Palvelukeittiö/ Jakelukeittiö	Osoite	Asia- kas- määrä	Ateria- määrä/ pv	Ker- roin
2	0/1		90	130	
Särkisalons vk ja palvelu- keskus	Oma ruokasali	Jennynkuja 2	15	45	3*
	Särkisalons ryhmis	Jennynkuja 2	8	16	2*
	Illtapäiväkerhot, koulu laittaa vp	Kirkkopolku 3	8	4	0,5
	Jennynkuja 2	kotipalveluateriat	Särkisalo	8/7	15
Särkisalons koulu	Oma ruokasali	Pensalontie 1	46	49,5	1*

Valmistuskeittiö	Palvelukeittiö/ Jakelukeittiö	Osoite	Asiakas- määrä	Ateriamäärä/ pv	Ker- roin
Muurlan alue					
1	2/1		198	283	
Muurlan keittiö	Oma ruokasali	Koulutie 10	119	125	1*
	Päiväkoti Posetiivi	Takapellontie 1	35	70	2*
Koulutie 10	Päiväkoti Onniamanni	Nikulantie 1	34	68	2*
	Ryhmis Piccolo	Solistintie 2	10	20	2*
Valmistuskeittiö	Palvelukeittiö/ Jakelukeittiö	Osoite	Asiakas- määrä	Ateriamäärä/ pv	Ker- roin
Kuusjoen alue					
1	2/0		311	383,75	
Kuusjoen keittiö	Oma ruokasali (koulu ja henkilöstö- ruokailu)	Yliskulmantie 317			
Yliskulmantie 317	Kuusjoen päiväkoti	Yliskulmantie 317	63	126	2*
	Vaskion koulu	Puutaivaantie 20	73	73	1*
	kotipalveluateriat	Kuusjoki	27	33,75	1,2
Edustus	kaikki			33,15	
YHTEENSÄ	YHTEENSÄ		11535	15168	
22	69/25 94				

Mussaaren koulun ihmisiin kohdistuvien vaikutusten arviointi

Ruokakuljetusten vaikutus	Positiivinen asia	Negatiivinen asia
Oppilaat		Ruuan valmistuksen aikainen tuoksu katoaa
Opettajat		Ruuan valmistuksen aikainen tuoksu katoaa. Äitihahmoksi koettu keittäjä-emäntä-siivooja työntekijänä vaihtuu uu-deksi työntekijäksi: yhdistelmätyöntekijä eli monialaosaaja.
Keittäjä-emäntä-siivooja	Sijoittuu toiveittensa mukaiseen koulutusta vastaavaan, uuteen kokopäiväiseen työtehtävään: Perniön yhteiskoulun keittiöön vastaavaksi kokiksi ja etenee työurallaan	
Uusi ruokapalvelutyöntekijä	Sijoittuu toiveitaan ja koulutustaan vastaavaan tehtävään lähelle kotiaan.	
Yhteiskoulun keittiön työntekijät	Uuden työntekijän rekrytointi on työntekijöiden toiveiden mukainen.	Valmistettavan ruuan määrä, lähetykset ja astiahuolto lisäänty
Kuljetusyrittäjä	Tämän päivän tilanteessa jokainen uusi työtehtävä mieleinen.	
Tavarantoimittajat	Mussaaren koulun pienten elintarviketoimituserien kuljetukset päättyvät.	
Ruokapalvelun hallinto ja johto	Johdettava kokonaisuus järkeistyy.	Mussaaren koulun pienten elintarvike-erien toimitusten päättyminen saattaa hieman vaikuttaa Salon kaupungin elintarvikkeiden hintakokonaisuuksiin?
Salon kaupunki	Palkkatulot säästyvät Verotulot kuljetusyrittäjältä lisääntyvät	

Ravitsemis- ja puhtaanapitopalveluiden osaston (RAPU) organisaatiokaavio.



Salon ravitsemispalvelujen eläkkeellejäävät tehtävännik- keittäin vuosina 2011-2025

Nimike	Eläke- vuosi	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Palvelujohtaja	2021											1				
Ruokapalvelupäällikkö	2013			1												
Ruokapalvelupäällikkö	2024														1	
Toimistosihtööri	2022												1			
Ravitsemispäällikkö	2012		1													
Ravitsemistyönjohtaja	2024														1	
Dieetikokki	2013			1												
Dieetikokki	2024														1	
Kokki	2018								1							
Kokki	2021											1				
Kokki	2025															1
Ravitsemistyöntekijä	2015					1										
Ravitsemistyöntekijä	2023													1		
Ravitsemistyönjohtaja	2024														1	
Dieetikokki	2025															1
Suurtaloukokki	2012		1													
Suurtaloukokki	2012		1													
Ruokapalvelutyöntekijä	2012		1													
Ruokapalvelutyöntekijä	2013			1												
Ruokapalvelutyöntekijä	2015					1										
Emäntä	2011	1														
Emäntä	2015					1										
Emäntä	2017							1								
Emäntä	2023													1		
Emäntä	2024														1	
Keittäjä-emäntä	2010															
Keittäjä-emäntä	2021											1				
Ruokapalveluvastaava	2019									1						
Ruokapalveluvastaava	2023													1		
Ruokapalveluvastaava	2025															1
Ruokapalveluvastaava	2025															1
Keittäjä	2016						1									
Keittäjä	2017							1								
Keittäjä	2023													1		
Keittäjä-siivoaja	2020										1					
Keittäjä-siivoaja	2023													1		
Keittiöapulainen	2012		1													
Keittiöapulainen	2017							1								
Ruokapalvelutyöntekijä	2013			1												
Ruokapalvelutyöntekijä	2019									1						
Ravitsemistyöntekijä	2014				1											
Ruokapalvelutyöntekijä	2014				1											
Emäntä	2020										1					
Emäntä	2022												1			
Keittäjä-emäntä	2023													1		

