

RUOKAPALVELUT TOIMINTOJOHTAMISEEN TOIMINTOLASKENNAN AVULLA

Elli Åback

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2011

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





Tekijä(t) ÅBACK, Elli	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 24.04.2011
	Sivumäärä 100	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus () saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi RUOKAPALVELUT TOIMINTOJOHTAMISEEN TOIMINTOLASKENNAN AVULLA		
Koulutusohjelma Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) MERTANEN, Enni		
Toimeksiantaja(t) Seinäjoen kaupunki, Taloushallinto		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Seinäjoen ruokapalveluja toiminnanohjauksen ja toimintolaskennan avulla. Seinäjoen ruokapalveluissa aloitettiin toiminnanohjauksen avulla siirtyminen suoritelaskennasta toimintolaskentaan. Tämä opinnäytetyö on Seinäjoen ruokapalvelujen kehittämishanke, jossa tärkeitä tavoitteita ovat taloudellisuus ja tuottavuus toiminnan laatua ja vaikuttavuutta unohtamatta.</p> <p>Julkisissa ruokapalveluissa on käytössä suoritelaskenta, jossa keittiöissä tuotettavat ateriat muutetaan suoritteiksi. Suoritelaskennan avulla verrattiin samantyyppisiä keittiöitä toisiinsa ja tarkasteltiin niiden tuottavuutta ja taloudellisuutta. Suoritelaskenta ei ole tarkka laskentatapa, vaan se on suuntaa antava. Suoritelaskennan avulla tehdyistä vertailuista ei pidä tehdä liian pitkälle meneviä johtopäätöksiä. Kustannusvertailu vastaavan kokoisen kaupungin suoritteen hintaan oli haastava tehtävä, ja tulos oli suuntaa antava.</p> <p>Toiminnanohjaus tehtiin Seinäjoen kaupungin suurimmassa keittiössä ravintokeskuksessa syksyn 2010 aikana. Kysymyksessä oli suunnitteluprojekti, johon ravintokeskus oli valittu pilottikohteeksi. Suunnitteluprojektin työn tuloksena syntyi ravintokeskuksen toiminnanohjausjärjestelmä, joka sisältää tuotteistuksen, työvuorokuvaukset, työprosessit, työohjeet ja toimintolaskennan sekä lukuisia muita toimintolaskennan esiin tuomia kehittämistoimenpiteitä. Toiminnanohjauksessa ja toimintolaskennassa tärkeää oli huomion suuntaaminen uusiin asioihin, ei pelkästään kustannuslaskentatiedon tarkkuuden parantaminen.</p> <p>Ruokapalvelujen toiminnanohjausta ja toimintolaskentaa voidaan hyödyntää muissa julkisten ruokapalvelujen toimipisteissä.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Julkinen ruokapalvelu, sisäinen laskenta, suoritelaskenta, toimintolaskenta		
Muut tiedot		



Author(s) ÅBACK, Elli	Type of publication Bachelor's / Master's Thesis	Date 24.04.2011
	Pages 100	Language Finnish
	Confidential () Until	Permission for web publication (X)
Title FOOD SERVICES TOWARDS ACTIVITY-BASED MANAGEMENT THROUGH ACTIVITY-BASED COST ACCOUNTING		
Degree Programme Master's Degree Programme in Hospitality Management		
Tutor(s) MERTANEN, Enni		
Assigned by City of Seinäjoki, Financial Management		
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this master's thesis was to develop the food services of Seinäjoki with the help of activity-based management and activity-based cost accounting. The transition from performance based cost accounting to activity based accounting was started within Seinäjoki food services with the help of activity-based management. This thesis is a development project of Seinäjoki food services, where important goals are economic efficiency and productivity without forgetting the quality of operations and impact of actions.</p> <p>Performance based cost accounting is used within official food services, where meals produced in the kitchens are transformed to outputs. By means of activity-based cost accounting, similar kitchens were compared with each other with the productivity and economic efficiency reviewed. Activity-based cost accounting is not an accurate accounting method, but it is indicative. Too extensive conclusions shall not be made based on the comparisons made by means of activity-based cost accounting. Cost comparison to the price of output of a city of same size was a challenging task and the result was indicative.</p> <p>Activity-based management was performed during autumn 2010 in the largest kitchen in the food centre of City of Seinäjoki. It was a planning project to which the food centre had been chosen as a pilot. The result of the planning project was the activity-based management system, which includes productization, shift descriptions, work processes, work instructions and activity-based cost accounting, and several other development actions brought through by the activity-based cost accounting. In activity-based management and activity-based cost accounting, it was crucial to pay attention to new issues, not only to make the cost based accounting data more accurate.</p> <p>Activity-based management and activity-based cost accounting can also be utilized in other public food service points.</p>		
Keywords Public food service, cost accounting, performance based cost accounting, activity based cost accounting		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	JULKISEN TALOUDEN HAASTEET.....	6
2.1	Kunta palvelujen järjestäjänä	6
2.2	Kunnan talouden suunnittelu, seuranta ja mittaaminen.....	8
2.3	Toimintaympäristön kuvaus	10
2.3.1	Seinäjoen kaupunki	10
2.3.2	Seinäjoen kaupungin ruokapalvelut.....	15
3	RUOKAPALVELUJEN TUOTTAMINEN KUNNASSA	20
3.1	Tuottavuuden ja sen lähikäsitteiden määrittely palvelutuotannossa	21
3.2	Palvelun laatu	24
3.2.1	Palvelulaatu	26
3.2.2	Tuotelaatu/Tekninen laatu.....	27
3.2.3	Toiminnan laatu	31
4	SISÄINEN LASKENTA	33
4.1	Sisäisen laskennan periaatteita.....	33
4.2	Suoritelaskenta	35
4.3	Toimintoperusteinen kustannuslaskenta	38
5	SISÄISEN LASKENNAN KEHITTÄMINEN SEINÄJOEN RUOKAPALVELUISSA.....	45
5.1	Talouden suunnittelu	45
5.2	Toiminnanohjaus ja toimintoperusteinen kustannuslaskenta.....	49

	2
5.2.1 Toiminnanohjaus.....	49
5.2.2 Tuotteistus.....	50
5.2.3 Työvuorokuvaukset	51
5.2.4 Työprosessit	54
5.2.5 Työohjeet.....	56
5.2.6 Toimintolaskenta.....	57
5.2.7 Ravintokeskuksen ja jakelukeittiöiden henkilöstön tiedottaminen.....	61
5.2.8 Toimintolaskennan esiin tuomia kehittämistoimenpiteitä.....	62
5.2.9 Oppiminen toiminnanohjauksessa.....	66
5.3 Tuottavuuden ja taloudellisuuden mittaaminen	69
5.3.1 Koulujen keittiöiden suoritteiden hinta	70
5.3.2 Päiväkotien keittiöiden suoritteiden hinta	74
5.3.3 Koulu/päiväkotien keittiöiden suoritteiden hinta.....	77
5.3.4 Terveyskeskuksen ja palvelukeskusten keittiöiden suoritteiden hinta	78
5.3.5 Vertailu vastaavan kokoisen kaupungin suoritteiden hintaan.....	79
6 POHDINTA.....	82
6.1 Ruokapalvelujen kehittäminen	82
6.2 Toiminnanohjaus ja toimintolaskenta.....	84
6.3 Tuottavuuden ja taloudellisuuden vertailu	88
6.4 Jatkotutkimusaiheet.....	90
LÄHTEET	91

LIITTEET	98
Liite 1: Seinäjoen kaupungin ruokapalvelujen keittiöt	98
Liite 2: Työvuoro 3, paistokokki	100

KUVIOT

KUVIO 1. Seinäjoen asukasluku 2001 - 2014.....	11
KUVIO 2. Asiakkaan palvelutilanteessa kokema palvelun laatu	25
KUVIO 3. Tuotteen ja palvelun yhdistäminen	26
KUVIO 4. Tuottojen ja kustannusten kytkeytyminen toisiinsa.....	43
KUVIO 5. Työn yli- ja alimitoitus (Mukaiillen Sillanpää 30.8.2010).....	52
KUVIO 6. Toimintolaskennan rakenne	59
KUVIO 7. Ravintokeskuksen tuotteet.....	60
KUVIO 8. Toiminnanohjausprosessi	69
KUVIO 9. Koulujen valmistuskeittiöiden suoritteiden hinta	71
KUVIO 10. Pienten koulujen valmistuskeittiöiden suoritteiden hinta	72
KUVIO 11. Päiväkotien valmistuskeittiöiden suoritteiden hinta.....	75
KUVIO 12. Päiväkotien jakelukeittiöiden suoritteiden hinta	76
KUVIO 13. Koulu/päiväkotikeittiön suoritteiden hinta	78
KUVIO 14. Terveyskeskuksen ja vanhusten palvelukeskusten suoritteiden hinta	79

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Keittiöiden ja lounasaterioiden määriä	16
TAULUKKO 2. Työhyvinvointisuunnitelma	1
TAULUKKO 3. Tuottavuuden ja sen lähikäsitteiden määrittely	23
TAULUKKO 4. Ravitsemussuositukset	29
TAULUKKO 5. Seinäjoen ruokapalvelujen suoritelukuja ja hintoja vuosi 2006 - 2010	38
TAULUKKO 6. Toimintolaskennan sanastoa.....	42
TAULUKKO 7. Ravintokeskuksen työprosessit	55
TAULUKKO 8. Toimintolaskennan esiin tuomat kehittämistoimenpiteet	63
TAULUKKO 9. Työn tuottavuus koulujen jakelukeittiöissä.....	73
TAULUKKO 10. Vastaavan kokoisen kaupungin suoritteen hinta	80

1 JOHDANTO

Julkisia ruokapalveluja on voimakkaasti kehitetty viimeisen kymmenen vuoden aikana. Hyvä niin, koska julkiset ruokapalvelut koskettavat lähes kaikkia suomalaisia jossain elämänvaiheessa: päiväkodissa, koulussa, sairaalassa ja vanhusten palvelutalossa. Julkisesti tuotettujen ruokapalvelujen kautta eri-ikäisten kuluttajien tavoitettavuus on kattava. Ravitsemussuositusten mukaiset ateriat edistävät ja tukevat ravitsemuksen sekä terveyden myönteistä kehitystä. Ruokapalvelujen tarjoaman ruuan määrällä ja laadulla on paljon merkitystä elintarvikkeiden kulutusrakenteeseen, ravitsemukseen ja jopa sosiaaliseen hyvinvointiin.

Suoritelaskentaa on yleisesti käytetty ruokapalveluissa tuottavuuden ja taloudellisuuden mittaamisessa. Suoritelaskennan puutteena voidaan pitää sitä, että se jakaa kustannukset tasaisesti kaikille tuotteille. Tuotteen yksikkökustannus saadaan, kun laskentakauden kustannukset jaetaan laskentakauden suoritelmäärällä. Suoritelaskennan avulla kustannuksia ei voida mitenkään kohdistaa keittiön eri toiminnoille aiheuttamisperiaatteen mukaan. Kustannusten kohdistamisen puutteesta johtuen suoritelaskenta ei ole tarkka laskentatapa. Se on suuntaa antava, kun samanlaisia keittiöitä verrataan toisiinsa. Suuntaa antavat tiedot tuottavuudesta ja taloudellisuudesta eivät enää riitä, ja siksi on syytä mennä tarkempaan laskentaan. Toimintolaskenta tarkoittaa kustannusten selvittämistä toiminnoittain. Laskentamenetelmän avulla kustannuksia kohdennetaan ja toimintaa arvioidaan. Toimintolaskennassa kustannukset kohdistetaan tuotteille ja palveluille sekä tuotantoprosesseille.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Seinäjoen kaupungin ruokapalveluja toiminnanohjauksen ja toimintolaskennan avulla. Ruokapalvelujen taloudellisesta tilanteen ja suoritelaskennan puutteellisuuden vuoksi Seinäjoen ruokapalveluissa aloitettiin toiminnanohjauksen avulla siirtyminen toimintolaskentaan. Ruokapalvelujen esimiehen keskeisiä tehtäviä ovat taloudesta ja toiminnasta vastaaminen sekä toiminnan kehittäminen. Tässä tehtävässä tärkeimpänä tavoitteena ovat taloudellisuus ja tuottavuus toiminnan laatua sekä vaikuttavuutta unohtamatta.

2 JULKISEN TALOUDEN HAASTEET

2.1 Kunta palvelujen järjestäjänä

Kuntalain (17.3.1995/365) mukaan kunta hoitaa sille laissa säädetyt tehtävät itse tai yhteistoiminnassa muiden kuntien kanssa. Tehtävien hoidon edellyttämiä palveluja kunta voi hankkia myös muilta palvelujen tuottajilta.

Julkisella sektorilla on useita eri rooleja. Se säätää lait, joita yksityisessä toiminnassa noudatetaan. Julkinen sektori on sekä palvelujen tuottaja että rahoittaja. Suomessa peruskoulutus on täysin julkisen sektorin varassa. Moni lapsi kuuluu julkisen päivähoidon piiriin päiväkodissa tai perhepäiväkodissa. (Tuomala 2009, 15.) Olemme tekemisissä julkisen palvelun kanssa elämän eri tilanteissa lapsesta vanhuuteen. Julkisen palvelun haasteisiin kuuluu palvelujen järjestäminen eri-ikäisille kuntalaisille.

Koko julkisen hallinnon tuloksellisuuden arvioinnin ja merkityksen kasvun taustalla on uudenlainen tapa ajatella hallintoa ja sen toimintaa. Julkisen hallinnon tulisi olla tulosorientoitunut ja vaikuttavuutta tavoitteleva. Sanotaan, että kuntalaisen tulee saada verovaroiheen vastiketta. Hallinnon aikaansaannokset ja palvelut sekä niiden vaikutukset ovat juuri näitä vastikkeita. Tämä edellyttää tietoa julkisen sektorin toiminnallisista avainalueista ja aikaansaannoksista. (Niiranen, Stenvall, Lumijärvi, Meklin & Varila 2005, 12.) Kuntien perusongelmasta, niukkuudesta, huolimatta, kuntalaiset vaativat nyt ja tulevaisuudessa yhä enemmän ja parempaa palvelua. Palvelun käyttäjät osaavat jo vaatia kunnalta maksamilleen veroille vastiketta.

Kunnilla on merkittävä tehtävä ihmisten arkipäiväisten palvelujen järjestäjänä, sosiaalisen oikeudenmukaisuuden edistäjänä, kansalaisten poliittisten vapauksien turvaamisessa ja paikallisen taloudellisuuden aktiivisuuden edistäjänä (Haveri ja Anttiroiko 2009, 191). Kuntien tehtävät ovat hyvin monipuolisia, joten kunnat ovat tärkeä osa suomalaista yhteiskuntaa. Tavalliset kuntalaiset ja veronmaksajat eivät ehkä tule ajatelleeksi kuinka monenlaisia ja vaativia tehtäviä kunnalle on annettu järjestettäväksi.

Vakkuri (2010, 27) kirjoittaa, että kunta paikallistaloutena ja kunta palveluja järjestävänä organisaatiotaloutena ovat vuorovaikutuksessa keskenään kiinteästi. Kunta voi edistää alueensa elinvoimaisuutta maankäytön, asunto- ja elinkeinopolitiikan ja hyvien palveluiden avulla. Paikallistalouden kasvava vireys edistää kuntalaisten tuloja ja edelleen kunnan verotuloja. Verotuloilla kunta järjestää kuntalaisten tarvitsemat palvelut, mistä aiheutuvat kunnan menot. Erityisesti kasvavalle kunnalle, kuten tällä hetkellä Seinäjoen kaupungille, kuntalaisten lisääntynyt palvelujen tarve aiheuttaa lisää haasteita. Paikallistalouden ja palveluja järjestävän organisaation on toimittava hyvässä vuorovaikutuksessa keskenään, jotta kunnalle asetetuista haasteista selvittää.

Kunnan tehtävänä on edistää asukkaiden hyvinvointia. Hyvinvoinnin edistämisellä tarkoitetaan peruspalvelujen tuottamista, joko kunnan omana toimintana tai ostopalveluna. Laajemman tulkinnan mukaan peruspalveluja ovat kaikki ne palvelut, joiden järjestämisestä on säädetty laissa. Lakisääteisten palvelujen järjestäminen on perustuslain mukaan julkisen vallan vastuulla. (Myllyntaus 2002, 11.) Kunnan ei tarvitse itse tuottaa kaikkia palvelujaan, mutta kaikista lakisääteisistä palveluista kunta on järjestämisvastuussa. Kuntien rooli on määritelty uudestaan, eikä kuntaa enää nähdä ensisijaisesti palvelujen tuottajana, vaan palvelujen järjestäjänä (Kallio, Martikainen, Meklin & Oulasvirta 2005, 7).

Melko yleisesti ollaan sitä mieltä, että talouden perusongelmana on niukkuus. Aina enemmän on tarpeita kuin keinoja niiden tyydyttämiseen. Voimavarat on pyrittävä käyttämään tehokkaasti niin, että tuloksena syntyy mahdollisimman suuri tarpeentyydytys ja edelleen korkea hyvinvointi. Käytettävissä olevilla resursseilla pitää pyrkiä talouden maksimointiin. (Meklin, Rajala, Sinervo & Vakkuri 2009, 246.)

2.2 Kunnan talouden suunnittelu, seuranta ja mittaaminen

Kunnan talouden suunnittelua ohjaa kuntalaki (Kuntalaki 17.3.1995/365). Kuntalain 65 § mukaan valtuuston on vuoden loppuun mennessä hyväksyttävä kunnalle seuraavaksi kalenterivuodeksi talousarvio. Talousarvion hyväksymisen yhteydessä valtuuston on hyväksyttävä myös taloussuunnitelma kolmeksi tai useammaksi vuodeksi (suunnittelukausi). Talousarviovuosi on taloussuunnitelman ensimmäinen vuosi. Talousarviossa ja taloussuunnitelmassa hyväksytään myös kunnan toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet. Kunnan toiminnassa ja talouden hoidossa on noudatettava talousarviota. Siihen tehtävistä muutoksista päättää valtuusto. (Kuntalaki 17.3.1995/365.)

Kunnan kirjanpidossa on yleisesti käytössä nettobudjetointi. Nettoperiaatteella tarkoitetaan menojen ja tulojen erotusta, jonka valtuusto päättää määrärahana tai tuloarviona (Kallio, Manninen, Meklin & Oulavirta 2000, 31.) Nettoperiaatteella toimivan tulosyksikön pitää kattaa menot tuloilla. Nettoperiaate sopii liikelaitoksille ja sellaiseen toimintaan, jossa myyntitulojen osuus on merkittävä, sekä sisäisiä palveluja myyville yksiköille (Kallio ym. 2000, 31; Myllyntaus 2002, 81.) Kunnan tulosyksiköt myyvät palveluja kunnan toisille tulosyksiköille. Tulosyksiköt ovat sisäisiä palveluja myyviä yksiköitä. Sellainen tulosyksikkö, jonka myyntitulojen osuus on merkittävä, on esimerkiksi ruokapalvelut. Siksi kunnan julkiset ruokapalvelut sopii nettoperiaatteella hoidettavaksi tulosyksiköksi.

Kunnan toiminnan rahoitus osoitetaan tuloslaskelma- ja rahoitusosassa. Tuloslaskelmaosa osoittaa tulorahoituksen riittävyyden palvelutuotannon vuotuisiin kustannuksiin. Tulorahoitus jakaantuu käyttötuloihin, rahoitustuloihin ja satunnaisiin tuloihin. Käyttötuloja ovat toimintatulot, verotulot ja käyttötalouden valtionosuudet. Rahoitustuloja ovat korkotulot ja muut rahoitustulot. Satunnaisia tuloja voivat olla esimerkiksi toiminnan lopettamisesta aiheutuva suurehko myyntivoitto tai tytär- ja osakkuusyhteisöjen omistusosuuksien luovuttaminen tai näiden yhteisöjen purkamisesta tai fuusioitumisesta syntyvät tulot (Suomen Kuntaliitto 2010, 18).

Vuosikate saadaan, kun tulorahoituksesta vähennetään toimintamenot, korkomenot ja muut rahoitusmenot. (Myllyntaus 2002, 39.) Vuosikate on talouden tasapainon tärkein arviointikriteeri. Se ilmoittaa rahoitusylijäymän sen jälkeen, kun käyttötalouden nettomenot ja rahoituksen nettomenot on rahoitettu. Kunnan talous on tasapainossa, jos vuosikatteella voidaan rahoittaa investointien nettomenot. (Seinäjoen kaupunki. 2011c.)

Kustannuslaskentaa tarvitaan kunnan talouden suunnitteluun ja seurantaan. ”Kustannuslaskennan avulla arvioidaan, kuinka paljon kunnan eri tehtäville asetetut tavoitteet vaativat tai niiden toteuttaminen vaatii erilaisia voimavaroja. Kustannusbudjetoinnin perustana on tuotantoprosessi, jonka tuotot ja kustannukset budjetoidaan aiheuttamisperiaatteen mukaisesti. Asetetuista tavoitteista riippuen toiminnan tuoksellisuutta voidaan arvioida taloudellisuuden, kannattavuuden tai kustannusvaikuttavuuden näkökulmasta.” (Tyni, Myllyntaus, Rajala & Suorto 2009, 11.) Toiminnan taloudellisuutta ja tuottavuutta on kunnissa arvioitu jo vuosia. Kunnalliset liikelaitokset arvioivat kannattavuutta, mutta nettoyksiköissä kannattavuutta arvioidaan huomattavasti vähemmän. Kustannusvaikuttavuutta tulisi kuntien tulosityksiköiden arvioida paljon enemmän kuin sitä tällä hetkellä arvioidaan. Kustannusvaikuttavuuden arviointi on vaativa tehtävä, ja siksi se helposti jää arvioimatta tai arviointi jää vajaaksi.

Sinervon (2009, 193) mukaan kunnan taloudesta ja toiminnasta pyritään muodostamaan käsitys liikekirjanpidon avulla. Laskentatoimen tavoitteena pidetään olennaisen informaation keräämistä organisaatiosta sen päätöksenteon tueksi. Tehtävät päätökset koskevat organisaation johtamista ja sen tulevaisuutta. Liikekirjanpidon ja tilinpäätöksen avulla kunnan johto tarkastelee kunnan taloutta ja toimintaa, kuten missä mennään, miten on onnistuttu, minne mennään, minne halutaan mennä ja niin edelleen.

Kirjanpitolain (luku 3,1 § [\(30.12.2004/1304\)](#)) mukaan tilinpäätöksen laatiminen on yrityksille ja kunnille lakisääteinen pakko. Tilinpäätös muodostuu neljästä osasta: tuloslaskelmasta, taseesta, liitetiedoista ja toimintakertomuksesta. Tuloslaskelma kertoo, miten tilikauden tulos on muodostunut. Tase kuvaa tilinpäätöspäivän talou-

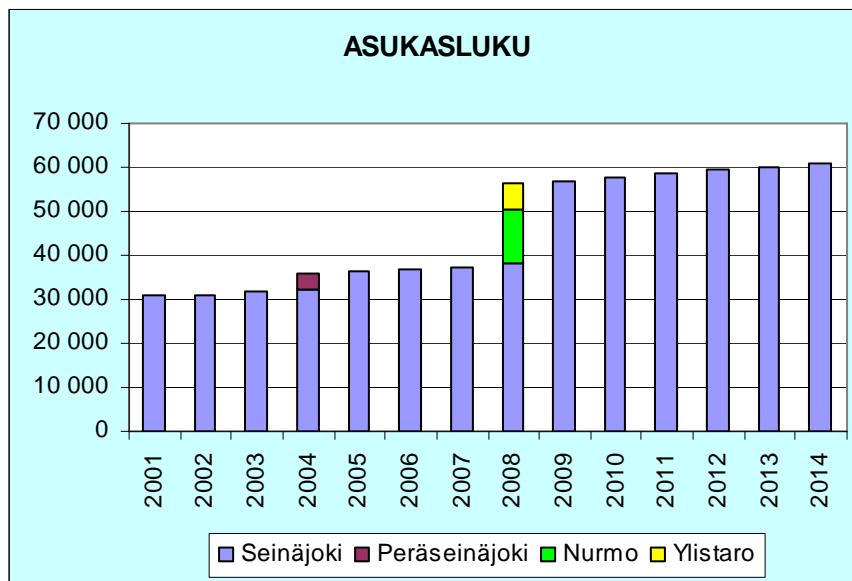
dellista asemaa. Liitetiedot täydentävät tuloslaskelman ja taseen kuvaa tilikauden tuloksen muodostumisesta ja tilinpäätöspäivän taloudellisesta asemasta. Toimintakertomuksessa annetaan tiedot kirjanpitovelvollisen toiminnan kehittymistä koskevista tärkeistä seikoista. Edellisten lisäksi tilinpäätökseen sisältyy tilintarkastuskertomus. Vakiomuotoinen tilintarkastuskertomus on todistus siitä, että tilinpäätöksen sisältämät tiedot ovat oikeita ja lainmukaisia ja että tilinpäätös antaa oikean ja riittävän kuvan kirjanpitovelvollisen tuloksesta ja taloudellisesta asemasta. (Leppiniemi, Leppiniemi 2000, 13–14.)

Olen käytännössä todennut, että kunnan talouden seurannasta, tilinpäätöksestä, saatavat tiedot ovat kaikkein odotetuimmat ja luotettavimmat. Luotettavia talouden seurantatietoja tulee tulosyksiköihin liian harvoin. Talouden seuranta ja talouden ennustamista tehdään kuitenkin talousarviovuoden kuluessa useaan kertaan, mutta todelliset ja luotettavat tulokset saadaan vasta tilinpäätöksen valmistuttua. Sen jälkeen päästään analysoimaan ja arvioimaan toiminnan taloudellisuutta, tuottavuutta ja vaikuttavuutta. Toisin sanoen, miten toiminnassa on onnistuttu, minne mennään ja minne haluttaisiin mennä.

2.3 Toimintaympäristön kuvaus

2.3.1 Seinäjoen kaupunki

Seinäjoki kuuluu kasvavien kuntien joukkoon. Seinäjoen kaupunkiin liitettiin vuonna 2005 Peräseinäjoki ja 2009 Ylistaro ja Nurmo. Seinäjoen asukasluku on edelleen kasvussa syntyvyyden ja muuttoliikkeen ansiosta. Kuviossa 1 on Seinäjoen asukasmäärän kasvulukuja vuosilta 2001–2010 sekä asukasluvun ennuste vuodelle 2014 asti. (Seinäjoen kaupunki 2011c). Seinäjoen asukasluku lähentelee 60 000 asukkaan rajaa, ja vuonna 2014 sen ennustetaan nousevan yli 60 000:n.



KUVIO 1. Seinäjoen asukasluku 2001 - 2014

Kaupungin menojen kasvun arvioinnissa huomioidaan kaupunginkasvun kautta tuleva palveluiden lisääntynyt kysyntä. Jäntin ja Sundquistin (2008, 17–19) mukaan Etelä-Pohjanmaa on saanut vuosina 2000–2005 muista maakunnista muuttovoittoa. Koko maakunnan väestökasvu on keskittynyt Seinäjoen seudulle. Väestöennusteen mukaan 2005–2015 Seinäjoen seudun väestön kasvu on 10–18,3 %. Erityisesti yli 65-vuotiaiden määrä kasvaisi vuosina 2006–2025 jopa 45 %:iin. Jäntin ja Sundquistin (2008, 19) mukaan taloudellinen huoltosuhte on Etelä-Pohjanmaalla koko maan keskiarvoa huonompi. Maakunnassa on sataa työllistä kohti 142 ei-työllistä asukasta. Taloudellisen huoltosuhteen koko maan keskiarvo on 129,6.

Lapsiperheiden muutto Seinäjoen kaupunkiin jatkuu edelleen. Seinäjoen kaupungin rakennusvalvonnan mukaan uusia rakennuslupia asuinrakennuksiin myönnettiin vuonna 2010 yhteensä 299 kappaletta (Seinäjoen kaupunki 2011b.) Kesällä 2010 valmistui uusi päiväkotikoti, ja seuraavaa päiväkotia aletaan rakentaa, kun sopiva tontti löytyy. Lapsiperheiden muuttoliike tuo kaupunkiin verotuloja, mutta lisää palveluiden tarvetta. Esimerkiksi ruokapalvelujen pitää varautua lasten määrän kasvuun tuottamalla lisääntyneen päivähoidon tarvitsemat ateriat.

Riikonen (2006, 71) esittää, että tulevaisuudessa julkisen palvelun tuotantoa tai jopa saatavuutta paljon suurempi uhka aluekehitykselle, yksityiselle elinkeinoelämälle ja tavalliselle kansalaiselle ovat laajat kuntaliitokset. Suomessa kunnat ovat tärkein aluekehityksen toteuttaja ja yritystoiminnan edistäjä (Riikonen 2006, 71.) Riikosen väite jää vaille tarvittavia perusteluja. Kuntaliitoksissa aluekehityksen pitäisi vain vahvistua. Suurella kunnalla on paremmat edellytykset kehittyä alueellisesti kuin pienellä kunnalla. Kuntaliitoksissa tavallisen kansalaisen tarvitsemat palvelut tulee kuitenkin turvata.

Seinäjoen kuntaliitokset ovat olleet aikanaan suuri haaste. Kokonaisuutena tarkasteltuna kuntaliitoksista on selvitty hyvin. Lähtötilanteessa palvelujen järjestäminen ja toimintatavat eri kunnissa ovat olleet hyvin erilaiset. Toimintatavoista ja malleista on yleensä otettu käyttöön Seinäjoen malli. Liitoskunnat ovat tätä tapaa jonkin verran kritisoineet. Jälkeenpäin arvioituna olisi voinut ottaa käyttöön myös liitetyissä kunnissa olleita hyviä käytäntöjä. Tämä olisi kuitenkin vaatinut Seinäjoelta suurimpana kuntana myös määrällisesti suurimmat muutokset. (Honkola 2011.) Ruokapalveluissa kuntaliitos ei ole vielä täysin yhtenäistänyt toimintatapoja. Nurmon ja Ylistaron keittiöiden edustajia on rohkaistu tuomaan esille erilaisissa työryhmissä ja yhteisissä palaverissa omia hyviä käytäntöjä. Välttämättä kaikki ruokapalvelujen hyvät toimintatavat eivät synny kantakaupungissa. Yhtä hyvin niitä voi syntyä myös liitetyissä kunnissa Ylistarossa ja Nurmossa. Tällainen tapa toimia lisää yhteenkuuluvuudentunnetta ja liitettyjen kuntien työntekijöiden arvostusta.

Seinäjoen kaupungin strategian 2009–2016 talousvisiossa todetaan, että Seinäjoki on terveen talouden kaupunki, jossa tehokas konserni- ja omistajaohjaus luovat edellytykset palveluiden tehokkaalle ja taloudelliselle tuottamiselle ja niiden vaatimien investointien rahoittamiselle. (Seinäjoen kaupunki 2009.)

Seinäjoen kaupungin strategiset valinnat ovat seuraavat:

- verotulojen tasapainoista kasvua tukeva väestö- ja työpaikkakehitys
- kaupunkikonsernin johtamisjärjestelmän tehostaminen

- riittävä vuosikate, jolla turvataan kaupungin kasvun ja kehityksen edellyttämät investoinnit.

Seinäjoen kaupungin talousarvion 2011 ja taloussuunnitelman 2012–2014 laadinta-ohjeiden mukaan kaupungin taloudessa keskeisenä tavoitteena on vakiinnuttaa vuosikatetaso vastaamaan vähintään suunnitelman mukaisia poistoja. Turvaako tällainen vuosikatetaso riittävän investointikyvyn? Viime vuosina näin ei ole ollut, ja tämä merkitsee sitä, että vuosikatetasoa pitää pystyä nostamaan selvästi suunnitelmapoistoja korkeammalle tasolle. (Seinäjoen kaupunki 2010f.)

Seinäjoen kaupungin käyttömenojen eli toimintakulujen osuus vuoden 2010 kokonaismenoista oli noin 90 %. Käyttömenoilla tuotetaan ne palvelut, joita varten kaupunkiorganisaatio on olemassa. Talousarviomäärärahojen budjetoinnin tuli perustua noin 2 %:n suuruiselle toimintamenojen kasvulle. Henkilöstökuluihin voitiin sisällyttää palkkakustannusten nousun aiheuttama määrärahojen kasvu. (Seinäjoen kaupunki 2010f.)

Oulasvirran ja Brännkärrin (2001, 106) mukaan kuntien yksittäiset virastot ja laitokset ovat tuotantotoimintaa harjoittavia talousyksiköitä. Ne hankkivat tuotannontekijämarkkinoilta erilaisia tuotannontekijöitä, kuten henkilökuntaa, tarvikkeita, koneita, laitteita ja toimitiloja ja yhdistelevät niitä suoritteiden aikaansaamiseksi. Kirjanpito antaa perustiedot talousjohdolle päätöksentekoa varten, ja sen avulla laaditaan kunnan tilinpäätös. Kunnan tilinpäätös koostuu tulosityksiköiden tilinpäätöksistä. Esimerkiksi Seinäjoen ruokapalvelut on oma tulosityksikkö, jolle tehdään oma tilinpäätös. Tulosityksiköiden tilinpäätökset yhdistetään koko Seinäjoen kaupungin tilinpäätökseen.

Seinäjoen kaupungilla on mennyt taloudellisesti hyvin jo vuosia. Kaupungin asukasluvun kasvu on ollut nopeaa. (Seinäjoen kaupunki 2010d.) Helinin (2010, 95) mukaan Seinäjoki on kuulunut sellaisten kuntien joukkoon, joiden vuosikate ei ole ollut kertaakaan negatiivinen vuosina 1988–2007. Sen sijaan liitetyissä kunnissa vuosikate on ollut usein negatiivinen. Kuitenkaan Helinin (2010, 95) mukaan vuosikate ei ole ollut

kertaakaan miinusmerkkinen Nurmossa. Nurmo liitettiin yhdessä Ylistaron kanssa Seinäjoen kaupunkiin vuonna 2009.

Kaupungin taloudelle vuosikatetaso on merkittävä mittari. Miten vuosikatetasoa voidaan nostaa? Honkolan (2011) mukaan vuosikatetta pyritään nostamaan mm. hillitsemällä henkilöstömenoja, tehostamalla palvelutuotantoa ja priorisoimalla palveluja. Vuosikatteeseen vaikuttavat merkittävästi hyvä tulokehitys ja korkokulujen hallinta. Palvelujen määrään ja laatuun tulee kiinnittää huomioita esimerkiksi siten, että ei tehdä tarpeetonta ylilaatua.

Vuonna 2009 Suomen talous kääntyi jyrkkään laskuun. Seinäjoen kaupungin taloutta koskettivat samat ongelmat kuin koko julkista taloutta ja Suomen kuntia yleensä. Kaupungin nopea kasvu lisää tulopohjan vahvistumista mutta edellyttää samalla uusien palvelujen tuottamista ja investointeja. Verotulot eivät kasvaneet samassa suhteessa kuin palvelujen laajennus olisi edellyttänyt. Kaupunki velkaantui kovaa vauhtia. (Seinäjoen kaupunki 2011c.) Kasvavan kaupungin on kyettävä tarjoamaan asukkailleen peruspalvelut, mikä aiheuttaa edelleen lisää kustannuksia. Kasvavalla kaupungilla riittää haasteita.

Loppuvuodesta 2010 Seinäjoella keskusteltiin vilkkaasti vuoden 2011 budjettiin tehtävistä säästöistä. Työnantaja esitti, että se lainaisi kaupungille henkilöstöltä vuonna 2011 puolet lomarahosta. Kaupunki maksaisi lomarahat seuraavana vuonna takaisin ja antaisi korvauksena yhden lomapäivän lisää. Yksi lomapäivä vastaa 13 %:n korkoa. Toinen vaihtoehto oli henkilöstön lomautus. Lomautus olisi merkinnyt kaupunkilaisille tilapäistä palvelutason laskua. Henkilöstömenojen leikkaukset synnyttivät jyrkkää vastustusta henkilöstöjärjestöissä ja luottamusmiehissä. Lomarahojen lainaamisesta luovuttiin, ja säästökohteita etsittiin muualta. Muun muassa sijaismäärärahoja leikattiin 1,5 miljoonaa euroa. (Seinäjoen kaupunki 2010b.)

Seinäjoen kaupungin taloudessa riittää haasteita. Erittäin tiukalla menojen hallinnalla on talouden pitäminen tasapainoisena mahdollista. Edellytyksenä on jatkuva palvelutuotannon tehostaminen, tiukka henkilöstöpolitiikka ja tuotettavien palvelujen priorisointi. Merkittävä haaste palvelutuotannolle on kaupungin asukasluvun ja palvelu-

jen kysynnän kasvu. (Seinäjoen kaupunki 2011c.) Ruokapalvelujen tehostamistoimet aloitettiin syksyllä 2010. Henkilöstöpolitiikkaa tehostettiin kiinnittämällä huomiota mm. sijaisten käyttöön. Tuotettavien palvelujen priorisointiin on alettu kiinnittää huomiota vasta vuonna 2011. Niukkenevilla resursseilla ei pystytä vastaamaan kaikkiin tarjouspyyntöihin. Peruspalvelut pyritään kuitenkin tuottamaan tehokkaasti laatu turvaten.

2.3.2 Seinäjoen kaupungin ruokapalvelut

Seinäjoen kaupungin kaupunginkanslian toimintasäännön mukaan Seinäjoen kaupungin ruokapalvelut toimivat kaupunginkansliassa, hallintopalvelujen tulosalueella. Päättävänä elimenä toimii kaupunginhallitus. Seinäjoen kaupunginkanslian toimintasäännössä määritellään tulosityksikön vastuuhenkilön tehtävät ja ratkaisuvallta. (Seinäjoen kaupunki 2010c.)

Ruokapalvelun tehtävät:

- kaupungin ruokapalvelujen kokonaisvaltainen suunnittelu ja seuranta
- ruokapalvelujen talousarvioehdotuksen valmistelu ja talousarvion toteutumisen seuranta
- henkilöstön rekrytointi ja sijoittuminen, sijaisjärjestelyjen, perehdyttämisen ja kouluttamisen organisointi
- omavalvonnan ohjeistaminen ja seuranta
- keittiöiden toimintamallien, tilaratkaisujen ja varustuksen suunnittelu
- osallistuminen keittiösuunnitteluun kaupungin rakennuttamistahojen kanssa
- ruokapalvelujen ohjeistuksen seuraaminen ja ohjeistaminen sekä tiedonsiirto ruokapalveluyksiköihin
- poikkeusolojen muonituspäällikön tehtävät ja valmiussuunnitelman ylläpito

Tulosityksikön vastuuhenkilönä toimii ruokapalvelupäällikkö ja varahenkilönä ruokapalveluohjaaja. (Seinäjoen kaupunki 2010c.)

Seinäjoen kaupunginkanslian toimintasäännössä ruokapalvelun tehtäväksi ei ole sisällytetty ruokapalvelujen tuottamista, joka kuitenkin on tämän tulosyksikön tärkein tehtävä. Ilmeisesti ruokapalvelujen tuottamista on pidetty niin itsestään selvänä asiana, että se on sen takia jäänyt kokonaan mainitsematta.

Taulukossa 1 on esitetty Seinäjoen ruokapalvelujen keittiöiden määrät yhteensä ja valmistus- sekä jakelukeittiöiden määrät. Toisella rivillä on lounasaterioiden määriä päivässä vuosilta 2006–2010. Määrät ovat kasvaneet erityisesti kuntaliitoksessa vuonna 2009.

TAULUKKO 1. Keittiöiden ja lounasaterioiden määriä

Määrät kpl	2006	2007	2008	2009	2010
Keittiöiden määrä	39	39	39	60	60
- valmistuskeittiöitä	22	22	22	36	36
- jakelukeittiöitä	17	17	17	24	24
Lounasaterioiden määrä päivässä	7 702	7 803	8 177	12 254	11 381

Ammattikeittiöt voidaan jakaa toimintaperiaatteen mukaan valmistuskeittiöihin, keskuskeittiöihin, palvelu- ja viimeistelykeittiöihin sekä jakelukeittiöihin. Valmistuskeittiössä ruoka valmistetaan alusta asti itse, joko valmiiksi esikäsitellyistä elintarvikkeista tai osa raaka-aineista esikäsitellään itse. Jakelukeittiössä ei ole ruuanvalmistusta. Jakelukeittiössä otetaan vastaan ja tarjoillaan kuumaa tai muuten tarjoiluvalmista ruokaa. Palvelu- ja viimeistelykeittiössä ateriat kuumennetaan ja viimeistellään, valmistetaan salaattit ja keitetään kasvikset. (Lampi, Laurila & Pekkala 2009, 14.) Seinäjoen ruokapalveluissa on muutamia sellaisia keittiöitä, jotka valmistavat itse energia-lisäkkeet; perunat, riisin ja pastan, valmistavat salaattit sekä keittävät kasvikset. Pääruoka toimitetaan keittiöihin kuumana. Seinäjoella näistä keittiöistä käytetään nimeä jakelukeittiö.

Seinäjoella on ollut käytössä vuosikymmeniä niin sanottu keskuskeittiömalli. Keskuskeittiössä ruokaa valmistetaan useisiin yksiköihin, joista ruoka toimitetaan jakelu-

palvelu- ja viimeistelykeittiöihin (Lampi ym. 2009, 14). Seinäjoella keskuskeittiöstä käytetään nimeä ravintokeskus. Ravintokeskus on valmistanut ruokaa Seinäjoen kouluille ja useille päiväkodeille. Kouluissa ja päiväkodeissa on ollut jakelukeittiö, jossa ruoka on laitettu tarjolle asiakkaille ruokasalin jakelulinjastoon. Seinäjoen kantakoulualueella lähes kaikki koulujen keittiöt ovat olleet jakelukeittiöitä. Koulujen valmistuskeittiöitä on vain keskustan lukiossa ja pienissä kyläkouluissa.

Ruokapalveluhenkilöstöä on 177 henkilöä. Lounasaterioita valmistetaan yhteensä noin 11 400 annosta päivässä päiväkodeille ja ryhmäperhepäiväkodeille, kouluille, vanhusten palvelutaloille ja terveyskeskuksen potilaille. Koko ateriamäärästä ravintokeskus tuottaa noin 4 200 annosta päivässä kouluille, päiväkodeille ja ryhmäperhepäiväkodeille yhteensä 29 aterioita vastaanottavaan toimipisteeseen sekä kotipalveluaterioita vanhuksille noin 200 ateriana päivässä.

Lounasaterioiden lisäksi päiväkodin keittiöissä valmistetaan aamu- ja välipalat. Vanhusten palvelutalojen keittiöissä ja terveyskeskuksen keittiössä valmistetaan kaikki päivän ateriat palvelutalojen asukkaille ja terveyskeskuksen potilaille. Lounasaterioiden määrä päivässä kuvaa hyvin toiminnan laajuutta, koska ne valmistetaan ja jaetaan noin kahden tunnin sisällä. Lounasaterioiden määrä päivässä on vähän laskenut vuodesta 2009 (taulukko 1). Vahvuudesta jäi pois yksi suuri oppilaitos, koska kilpailutilanteessa Seinäjoen ruokapalvelut ei halunnut antaa tarjousta. Tilalle on tullut muutamia pienempiä yksiköitä.

Seinäjoen kaupunki sijaitsee maantieteellisesti laajalla alueella. Seinäjoen pinta-ala on 1 469 neliökilometriä ja kaupungin laidalta toiselle laidalle on yli 100 kilometriä. Kaupungin molemmilla laidoilla on yhteensä viisi pientä kyläkoulua, joissa jokaisessa on valmistuskeittiö. Kyläkoulujen toiminnan jatkuminen on epävarmaa. Ruokapalvelujen keittiöitä ei ole jaettu hallinnollisesti aluekeittiöihin. Tämä johtuu siitä, että vanhojen liitettyjen kuntien; Ylistaro, Nurmo ja Peräseinäjoki kuntarajoista halutaan päästä eroon myös toiminnallisesti. Tavoitteena on kehittää Seinäjoen ruokapalveluista yhtenäinen alue, jossa otetaan huomioon myös kunnan laidoille sijaitsevien asiakkaiden ja työntekijöiden tarpeet. Liitteessä 1 on lueteltu Seinäjoen ruokapalve-

lujen kaikki keittiöt. Seinäjoen kaupungin alueesta on pienennetty kartta johon on sijoitettu kaikki ruokapalvelujen hallinnassa olevat keittiöt (liite 1).

Ruokapalvelut toimivat nettoyksikkönä, jolloin menot pitää kattaa tuloilla. Näin ei ole ruokapalveluissa lähivuosina tapahtunut, vaan menot ovat ylittyneet ja tulot jääneet osittain toteutumatta. Ruokapalvelut on suuri organisaatio, joka kasvaa Seinäjoen kaupungin kasvun myötä. Kasvu ei ole ollut kovin hallittua. Uusia palvelupyyntöjä ei tällaisessa taloudellisessa tilanteessa enää voida ottaa vastaan. Talousarvion 2011 mukaan uusien palvelujen luominen edellyttää aina tarvittavan rahoituksen selvittämistä. Palveluja pitää pystyä priorisoimaan ja painopistealueet tulee määritellä. (Seinäjoen kaupunki 2011c.)

Vuonna 2010 Seinäjoen ruokapalveluissa tehtävien painopistealueena on ollut talouden tasapainottaminen ja erilaisten toimintaohjeiden laatiminen. Talouden mittamisesta ja seurannasta sekä erilaisista toimintaohjeista on keittiöiden vastuuhenkilöpalaverissa viimeisen vuoden aikana paljon keskusteltu. Ruokapalvelujen työhyvintöintisuunnitelman laatiminen oli aloitettu vuonna 2009 ruokapalveluohjaajan toimesta ja työyhteisön kehittämisen kohteeksi oli valittu palaverikäytäntöjen kehittäminen. Tuloksellisuuden ja toiminnan jatkuvuuden kehittämiskohde on ollut henkilöstön tietoisuuden lisääminen taloudellisesta tilanteesta ja tulevaisuudesta, sekä toiminnan kehittäminen asiakaspalautteen pohjalta. Suunnitelma on koottu taulukon muotoon, jossa kehittämiskohteen jälkeen on esitetty kysymykset: Mikä voisi olla paremmin? Toimenpiteet, mitä tehdään? Myös vastuuhenkilöt, aikataulu, seuranta ja arviointi on esitetty taulukossa 2.

Ruokapalvelujen henkilöstö ei ole ollut aikaisemmin tietoinen taloudellisesta tilanteesta, koska yksikkökohtaisia laskelmia ei ole tehty, eikä keittiöiden vastuuhenkilöpalavereja ole järjestetty. Keittiöiden vastuuhenkilöiden palaverien on tarkoitus toimia tiedotuskanavana ruokapalvelujen hallinnosta aina jokaiselle keittiön työntekijälle asti. Vastuuhenkilöillä on myös tiedotusvastuu muulle ruokapalveluhenkilöstölle. Vastuuhenkilöiden palaverissa käsitellään keittiöiden ja koko ruokapalvelujen tuotavuutta ja taloudellisuutta, erilaisia toimintaohjeita sekä muita ajankohtaisia asioita.

TAULUKKO 2. Työhyvinvointisuunnitelma

Kehittämiskohde	Mikä voisi olla paremmin?	Toimenpiteet, mitä tehdään?	Toteuttajat, kenen vastuulla?	Toteutusaikataulu	Seuranta ja arviointi, milloin ja miten arvioidaan?
1. Työyhteisö Palaverikäytännöt	Enemmän yhteisiä palavereja, joissa käydään läpi ajan-kohtaisia asioita -> tiedon kulun parantaminen.	Henkilöstöstä muodostetaan ryhmiä, joille pidetään palavereja heille tärkeistä asioista. Ryhmät ovat koulujen, päiväkotien ja palvelutalojen keittiöt. Palaverien jälkeen keittiöiden vastaaville toimitetaan muistiot ym. palaveriin liittyvät materiaalit ja he kertovat niistä muulle keittiön henkilökunnalle.	ruokapalvelupäällikkö ja ruokapalveluohjaajat	Ensimmäiset palaverit pidetty huhtikuun aikana. Jatkossa palavereja pidetään 4x vuodessa (2 x luku-kaudessa). Kesäaikana palavereja ei pidetä. Syksyllä 2010 palavereja on pidetty 2 kertaa jokaiselle ryhmälle.	Seuranta ja arviointi: 2010 viimeisessä palaverissa kysytään osallistujien mielipidettä kirjallisesti palaverien tarpeellisuudesta, ajankohdasta ja palaverien tiheydestä -> tulosten perusteella mietitään palaverikäytännön kehittämistarpeet.
2. Tuloksellisuus ja toiminnan jatkuvuus Tietoisuus taloudellisesta tilanteesta ja tulevaisuudesta	Ruokapalvelujen koko henkilökunta tietäisi oman keittiönsä taloustilanteen sekä koko ruokapalvelujen taloudellisen tilanteen ja sitä kautta tietoa myös tulevaisuudesta eli mihin rahoja käytetään.	Palavereissa käydään läpi keittiöiden tunnuslukuja tuottavuuden sekä talouden näkökulmasta. Mietitään yhdessä keittiöiden kanssa miten raha saadaan riittämään hyvin.	ruokapalvelupäällikkö, ruokapalveluohjaajat, taloussihteeri ja keittiöiden vastaavat	Ensimmäiset luvut, vuoden 2009 tilinpäätös on käyty läpi huhtikuussa. 2010 1 – 6 kk käyty läpi syyskuussa.	Seuranta ja arviointi: Seurataan keittiöiden tuottavuutta ja taloudellisuutta. Keskustellaan keittiöiden vastaavien kanssa siitä, miten he kokevat näiden tietojen saamisen =>tehdään tarpeellisia muutoksia jos huomataan ongelmakohtia.
3. Tuloksellisuus ja toiminnan jatkuvuus Toiminnan kehittämisen asiakaspalautteen avulla	Pitäisi olla enemmän tietoa siitä, miten asiakkaat kokevat saamansa ruoan laadun, maun jne. Kyselyjä pitäisi tehdä säännöllisesti ja niitä pitäisi pystyä vertailemaan keskenään.	Suunnitellaan kyselylomake, jota voidaan hyödyntää erilaisissa keittiöissä. Tehdään ensimmäinen kysely, jonka jälkeen kysely toteutetaan säännöllisesti riittävän laajalla otannalla. Kyselyn tulosten perusteella tehdään tarvittavia muutoksia ruokiin ja ruokalistoihin. Palaute käydään läpi keittiön työntekijöiden kanssa sekä asiakkaan edustajan kanssa.	Ruokapalveluohjaajat tai asiakas. Asiakas voi tehdä omankin kyselyn jos haluaa.	Loppuvuodesta 2010 ensimmäinen kysely riittävän laajalla otannalla. Siitä saatuja kokemuksia hyödynnetään ja jalostetaan seuraavissa kyselyissä, joita toteutetaan keväällä 2011.	Kyselyn tuottamia tuloksia tarkastellaan kokonaisuudessaan kriittisesti syksyllä 2010, jonka jälkeen tehdään päätös siitä uusitaanko kysely vuoden vai kahden kuluttua vai onko tarvetta muuttaa kyselyä radikaalisti. Samalla jatketaan kyselylomakkeen kehittämistä edelleen.

3 RUOKAPALVELUJEN TUOTTAMINEN KUNNASSA

Palvelu on monimutkainen ilmiö ja siitä on esitetty kirjallisuudessa monenlaisia määritelmiä. Grönroosin (2000, 52) mukaan

Palvelu on ainakin jossain määrin aineeton teko tai tekojen sarja, jossa asiakkaan ongelma ratkaistaan yleensä siten, että asiakas ja palveluhenkilökunta ja/tai fyysisten resurssien tai tavaroiden ja /tai palvelun tarjoajan järjestelmät ovat vuorovaikutuksessa keskenään.

Palvelu merkitsee useimmiten jonkinlaista vuorovaikutusta palvelun tarjoajan kanssa. Grönroos (2000, 53) määrittelee useimmille palveluille neljä peruspiirrettä:

1. Palvelut ovat enemmän tai vähemmän aineettomia.
2. Palvelut ovat tekoja tai tekojen sarjoja eivätkä asioita.
3. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan miltei samanaikaisesti.
4. Asiakas osallistuu tuotantoprosessiin jossain määrin.

Seinäjoen ruokapalveluissa tuotetaan ruokapalveluja erilaisille asiakkaille; vauvasta vaariin. Ruokapalvelut ovat erilaisia tekoja ja tekojen sarjoja riippuen asiakkaiden iästä ja palvelujen tarpeesta. Päiväkotien lapsille ja koululaisille annetaan erilaisia palveluja kuin ikääntyneille tai vuodepotilaille. Asiakkaat osallistuvat ikänsä ja kuntonsa mukaan eri tavalla tuotantoprosessiin. Eniten tuotantoprosessiin osallistuvat koululaiset ja vähiten vuodepotilaat. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan miltei samanaikaisesti. Itse ruoka valmistetaan ensin ja tarjotaan mahdollisimman pian, mutta palvelu- tai tarjoilutapahtuma on lähes samanaikaisia tai peräkkäisiä tapahtumia.

Braxin (2007, 10) mukaan tavaroiden valmistamiseksi tarvitaan jonkinlainen tuotantoprosessi, jossa materiaaleja työstämällä tai resursseja hyödyntämällä, päädytään jonkinlaiseen lopputulokseen. Palvelun osalta tuotantojärjestelmä on avoimempi, mikä johtuu esimerkiksi asiakkaan prosessiin osallistumisen aiheuttamasta vaihtelusta. Palveluntuottaja voi taata vain tietyn prosessin suorittamisen, mutta ei tietynlaisesta lopputulosta.

3.1 Tuottavuuden ja sen lähikäsitteiden määrittely palvelutuotannossa

Tuottavuuteen liittyy monia toisiaan lähellä olevia käsitteitä; kannattavuus, tehokkuus, vaikuttavuus ja suorituskyky (Lönngqvist, Jääskeläinen, Kujansivu, Käpylä, Laiho-
nen, Sillanpää & Vuolle 2010, 78).

Tuottavuus on katsottu tuotoksen (tuotettujen tuotteiden tai palvelujen määrien) ja sen tuottamiseen käytetyn panoksen (henkilö-, materiaali- ja pääomaresurssien) suhteeksi. Tuottavuus on riippuvainen resurssien käytöstä ja niiden saatavuudesta. Jos resursseja ei käytetä tehokkaasti tai jos niistä on pulaa, tuottavuus laskee. (Lönngqvist ym. 2010, 78.)

Lönngqvistin ym. (2010, 79) mukaan tuottavuus voi parantua, kun

- tuotos kasvaa nopeammin kuin panos
- tuotetaan enemmän samasta panoksesta
- tuotetaan enemmän vähemmillä panoksilla
- tuotetaan sama tuotos vähemmillä panoksilla
- tuotetaan vähemmän samalla kun panoksia käytetään vielä vähemmän.

Kannattavuus voidaan määritellä tuottojen ja kustannusten väliseksi suhteeksi. Kannattavuus voidaan määritellä myös yrityksen tietyn aikavälin tulojen ja menojen erotukseksi (Brax 2007, 5.) Jokaisella toimialalla kannattavuus on menestyksen ja kasvun keskeinen tekijä. Tuottavuutta ja kannattavuutta pidetään joskus puhekielessä synonyymeinä. (Lönngqvist ym. 2010, 81.)

Tehokkuus ja tuottavuus ovat melko lähellä toisiaan. Tehokkuus liitetään yleensä toteutuneen tuotannon ja standardin tai odotetun tuotannon väliseen suhteeseen. Tehokkuus kuvaa määrällisten tuotosten ja panosten välistä suhdetta. Yleisesti tehokkuus määritellään teoreettisen minimiresurssitason ja resurssien todellisen käytön suhteeksi. (Lönngqvist ym. 2010, 82.)

Grönroos (2009, 252) määrittelee tehokkuuden monimutkaiseksi ilmiöksi, johon liittyy kaksi ulottuvuutta: sisäinen tehokkuus ja ulkoinen tehokkuus. **Sisäinen tehokkuus** on tehokas tuotantoresurssien käyttö. Se mitä perinteisesti on nimitetty ”tuottavuudeksi”. **Ulkoinen tehokkuus** on yrityksen toiminnan ulkoinen tehokkuus asiakkaan kokeman palvelun laadun muodossa.

Vaikuttavuus määritellään kyvyksi saavuttaa tavoite tai tulos. Vaikuttavuus liittyy prosessin ulkoiseen suorituskykyyn. Palvelun vaikuttavuus tarkoittaa sitä, että saavutetut tulokset ovat sellaisia kuin pitääkin. Palvelulla on saatu odotettu vaikutus tekeillä oikeita asioita oikein. Vaikuttavuuden näkökulmasta tarkastelu kohdistetaan laatumuutoksiin ja niitä hyödyntäen aikaansaatuihin määrällisiin muutoksiin (Brax 2007, 7.)

Erityisesti julkisella sektorilla **vaikuttavuuden** käsite on tullut selkeästi esille. Organisaatioiden ei ole tarkoitus tuottaa voittoa vaan vaikutuksia, jotka liittyvät esimerkiksi kansalaisten hyvinvointiin ja terveyteen (Lönngqvist ym. 2010, 83.) Ruokapalvelun vaikuttavuus terveyden edistämässä on merkittävä asia. Terveyden edistämisen politiikkaohjelman johtaja Maija Perho painottaa: "Terveyttä ja hyvinvointia edistävä ruoka on investointi tulevaisuuteen. Joukkoruokailun kehittäminen ja seuranta ovat keskeinen osa suomalaista ravitsemus- ja terveystaloutta. Joukkoruokailu ohjaa osin ruuan valintaa ja ruokamieltymyksiä, mikä voi edistää terveellisempiä ruokailutottumuksia." (Sosiaali- ja terveysministeriö. Tiedote 144/2010.)

Suorituskyky määritellään Lönngqvist, Kujansivu & Antikainen (2006, 14) mukaan kyvyksi saavuttaa asetettuja tavoitteita mitattavassa kohteessa. Jonkin organisaatioyksikön (yritys, liiketoimintayksikkö, osasto, työryhmä tai työntekijä) tulokset ja menestymistä tarkastellaan valituista näkökulmista. Hannus (1994, 364) määrittelee suorituskyvyn yrityksen kyvyksi aikaansaada tuloksia. Lähtökohtana on ainakin omistajien, asiakkaiden ja henkilöstön odotukset. Tuottavuuden ja se lähikäsitteiden määrittely on koottu taulukkoon 3.

TAULUKKO 3. Tuottavuuden ja sen lähikäsitteiden määrittely

Termi	Määritelmä	Lähde
Tuottavuus	- tuotoksen ja sen tuottamiseen käytetyn panoksen suhde - tuotannon määrän tuotannontekijöiden käytön väli- seksi tuotos-panos –suhteeksi	Lönnqvist ym. 2010 Neilimo, Uusi- Rauva, 2005
Kannatta- vuus	- tuottojen ja kustannusten välinen suhde - yrityksen tietyn aikavälin tulojen ja menojen välinen erotus - yrityksen kyky organisoida toiminta niin, että se myyntituloilla kattaa menot, voitonjakomaksun ja lainanlyhennyksen.	Lönnqvist ym. Brax 2007 Neilimo, Uusi- Rauva, 2005
Tehokkuus	- määrällisten tuotosten ja panosten välistä suhdetta - sisäinen tehokkuus on tehokas tuotantoresurssien käyttö - ulkoinen tehokkuus on yrityksen toiminnan ulkoi- nen tehokkuus asiakkaan kokeman palvelun laadun muodossa	Lönnqvist ym. 2010 Grönroos 2009 Grönroos 2009
Vaikutta- vuus	- kyky saavuttaa tavoite tai tulos - tarkastelu kohdistetaan laatumuutoksiin ja niitä hyödyntäen aikaansaatuihin määrällisiin muutoksiin	Lönnqvist ym. 2010 Brax 2007
Suoritusky- ky	- ominaisuus, jonka avulla kuvataan organisaation kykyä saavuttaa asetettuja tavoitteita - yrityksen kyky aikaansaada tuloksia, lähtökohtana on omistajien, asiakkaiden ja henkilöstön odotukset	Lönnqvist ym. 2010 Hannus 1994

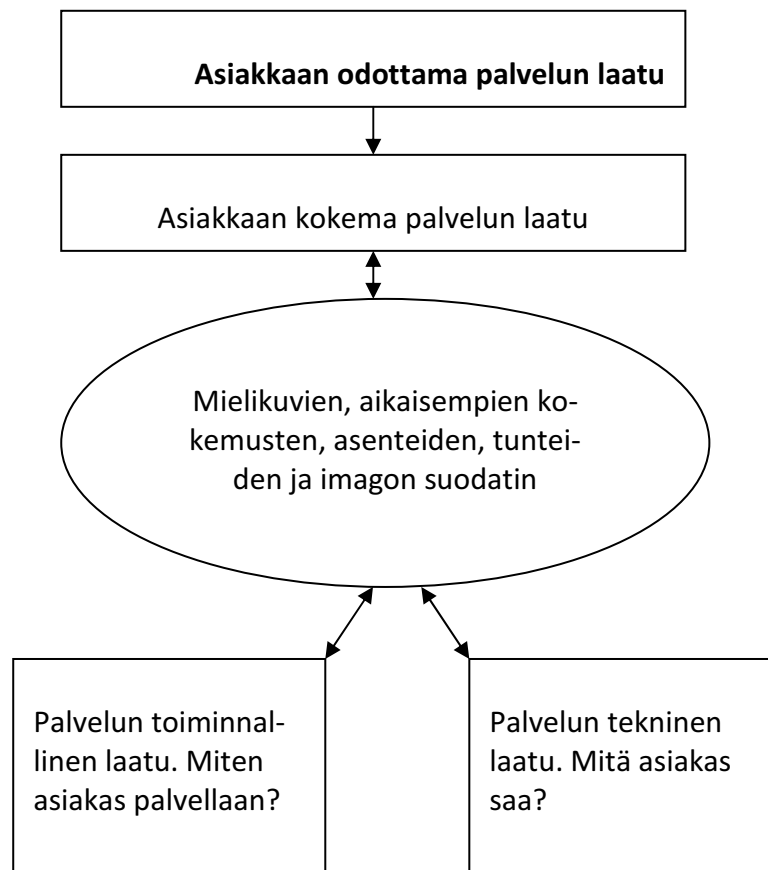
Julkisissa ruokapalveluissa ovat tuottavuuteen liittyvistä käsitteistä yleisesti käytössä mm. tuottavuus ja tehokkuus sekä vaikuttavuus. Tuottavuus on keittiön tuotoksen eli suoritteiden määrän suhde käytettyyn henkilötyötuntien määrään päivässä. Ruokapalveluissa tuottavuus ja tehokkuus tarkoittavat samaa asiaa. Kun keittiö on tuottava, on se myös tehokas. Vaikuttavuutta tarkastellaan ruokapalveluissa laadullisilla mittareilla, esimerkiksi miten ravitsemussuosituksen mukaiset kouluateriat auttavat oppilasta oppimaan. Vaikuttavuuden arviointi vaatii pitkän arviointijakson, ja tulosten seuranta on hyvin monimutkaista sekä vaikeasti todistettavissa. Kuitenkin vai-

kuttavuuden arviointia pyritään tekemään. Julkisten ruokapalvelujen vaikuttavuudella on tärkeä merkitys koko alan arvostukseen.

3.2 Palvelun laatu

Asiakas on laadun tulkitsija, ja siksi laatua tulee aina tarkastella asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaan kokemus laadusta muodostuu siitä, mitä asiakas saa palvelun lopputuloksena ja siitä, miten varsinainen palveluprosessi sujui. Näitä osatekijöitä kutsutaan tekniseksi eli lopputuloslaaduksi ja toiminnalliseksi eli prosessilaaduksi. (Ylikoski 2001, 118.) Toimipaikan tai ravintolan ruoka voi olla tekniseltä laadultaan todella hyvää, mutta itse palveluprosessi voi olla huono. Esimerkiksi kassapalvelija tai tarjoilulinjaston hoitaja voi kohdella asiakkaita työkeästi. Todennäköisesti huono palvelu jää asiakkaalle paremmin mieleen kuin hyvä ruoka.

Rissasen (2005a, 214) mukaan asiakkaat odottavat hyvää palvelun laatua, mutta harvat ovat valmiita maksamaan siitä käyvän hinnan. Tavaratuotteiden laatustandardit ovat selkeitä, pitkälle pohdittuja ja määriteltyjä, usein luokituslaitoksen valvomia. Palvelujen suhteen laatu on epäselvä ja palvelukirjo on valtava. Realistinen lähtökohta palvelun laatuajattelussa on rakentaa se asiakkaan odotusten ja hänen saamansa palvelukokemuksen pohjalle (kuvio 2). Palvelutilanteessa asiakkaan kokema laatu on vahvasti odotusten, tunteiden, mielikuvien ja tilannetekijöiden tulosta.

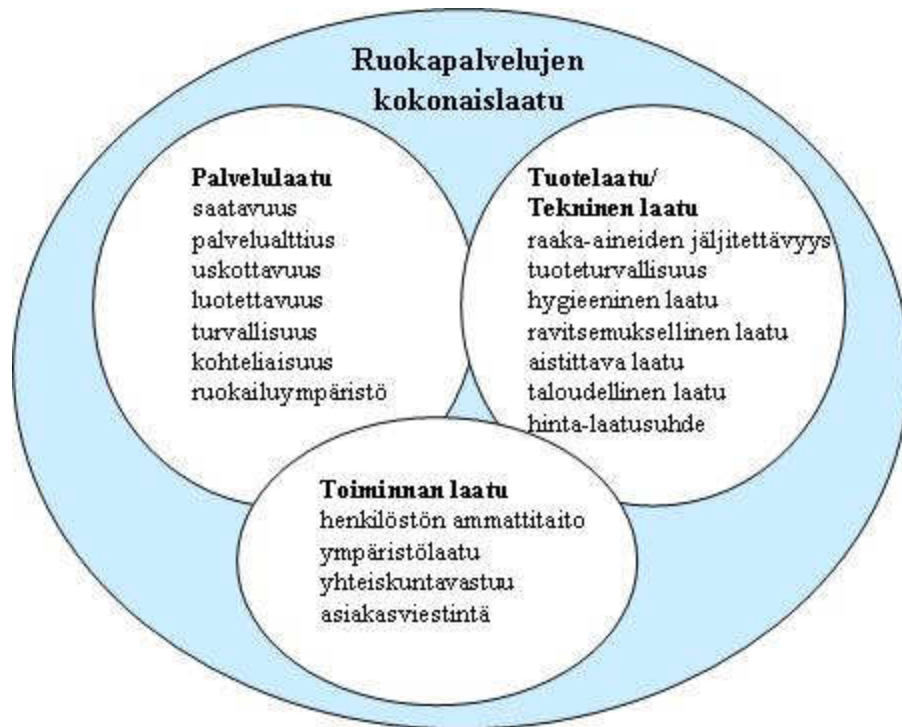


KUVIO 2. Asiakkaan palvelutilanteessa kokema palvelun laatu

(Mukaillen Rissanen 2005a, 214)

Grönroos (2009, 100) kirjoittaa, että alan kirjallisuudessa on usein todettu laadun olevan mitä tahansa, mitä asiakkaat kokevat sen olevan. Kuitenkin hän tähdentää, että on tärkeää muistaa laadun olevan sellaista kuin asiakas sen kokee. Oulasvirta (2007, 152) määrittelee laadun käsitettä julkisessa hallinnossa siten, että toiminnan yhteisölähtöisyys on keskeisemmässä osassa kuin yksilön huomioiva asiakaslähtöisyys. Julkisen hallinnon palvelut suunnitellaan usein suurelle yleisölle sopiviksi eikä niinkään yksittäisen palvelunkäyttäjän tarpeisiin. Poikkeuksiakin on. Ruokapalveluissa tällaisia yksilön huomioivia poikkeuksia ovat vaativat erityisruokavaliot. Esimerkiksi allergiaruokavaliot valmistetaan asiakkaalle erikseen asiakkaan nimellä varustettuna. Tällaisessa tapauksessa yksilöllistä palvelua annetaan, vaikka kysymyksessä olisi keittiö, joka tuottaa tuhansia annoksia päivässä.

Ruokapalvelujen ominaispiirteisiin kuuluu tuotteen ja palvelun yhdistäminen. Ruokapalvelujen kokonaislaatua voidaan tarkastella palvelun laadun, tuotelaadun/ teknisen laadun ja toiminnan laadun kautta (Kansallinen laatustrategia 2006, Ruokapalvelujen laatutyöryhmä.) Kuviossa 3 on esitetty ruokapalvelujen kokonaislaatu, joka muodostuu tuotteen ja palvelun yhdistämisestä.



KUVIO 3. Tuotteen ja palvelun yhdistäminen

3.2.1 Palvelulaatu

Palvelun **saatavuus** tarkoittaa sitä, että pidetään, mitä luvataan (Kansallinen laatustrategia 2006.) Esimerkiksi julkisissa ruokapalveluissa on tarjolla joka päivä sellaista ruokaa, mitä ruokalistalla luvataan.

Palvelualttis toiminta on asiakaskeskeistä ja asiakastyytyvää mittaavaa (Kansallinen laatustrategia 2006.) Asiakkaalle puhutut tai lähetetyt viestit ovat ymmärrettäviä ja avoimia (Rissanen 2005a, 215.) Palvelualttius on julkisissa palveluissa ollut vuosia kehittämisen kohteena. Asiakaspalvelu ja sen osaaminen ei ole ollut itsestäänselvyys.

Palvelu tuotetaan **uskottavasti ja luotettavasti**. Asiakas uskoo siihen, että palvelujen tarjoaja toimii asiakkaan edun vaatimalla tavalla. Palvelu tuotetaan virheettömästi ja se synnyttää asiakkaassa luottamuksen tuottajan asiahallintaan. Asiakas kokee **turvallisuutta** hyvin ja **kohteliaasti** hoidetun palvelun johdosta (Rissanen 2005a, 215). Jos ruokapalvelujen asiakas saa väärän erityisruokavalioannoksen, eikä sitä hänelle kohteliaasti ja pahoitellen vaihdeta, silloin hän kokee turvattomuutta. Asiakkaalta menee usko ja luottamus ruokailupaikan ammattitaitoon. Tällaisia vahinkoja voi sattuua, kun tuotetaan tuhansia annoksia päivässä. Silloin asiakaspalvelija ja hänen ammattitaito on keskeisessä asemassa virheen korjaamisen ja asiakkaan luottamuksen palauttamiseksi.

Ruokailuympäristön viihtyvyys, ilmapiiri, visuaalinen ilme, siisteys ja tuoksut vaikuttavat kokonaispalvelun laatuun (Rissanen 2005a, 216.) Päiväkoti- ja kouluruokailussa viihtyvyyteen vaikuttaa edellisten lisäksi myös lasten käyttäytyminen ja erityisesti melu. Kouluruokailussa ruokailuympäristön viihtyvyyteen on pyritty eri tavoin vaikuttamaan. Esimerkiksi oppilaiden kohteliaisuus, erityisesti yläkouluissa, vaikuttaa muiden asiakkaiden ja työntekijöiden viihtyvyyteen.

3.2.2 Tuotelaatu/Tekninen laatu

Raaka-aineiden jäljitettävyys varmistetaan hankintasopimuksissa käytettävillä laatu-kriteereillä. Käytettävistä raaka-aineista tiedetään koostumus ja elintarvikkeiden ainesosat. (Kansallinen laatustrategia 2006.)

Tuoteturvallisuus ja hygieeninen laatu pyritään takaamaan hyväksytyllä ja ajan tasalla olevalla omavalvontasuunnitelmalla (Kansallinen laatustrategia 2006.) Elintarvikkelain (13.1.2006/23 20 §) mukaan elintarvikealan toimijan on laadittava kirjallinen suunnitelma omavalvonnasta, noudatettava sitä ja pidettävä sen toteuttamisesta kirjaa. Omavalvontasuunnitelmassa kuvataan kriittiset kohdat ja niihin liittyvien riskien hallinta. Käytännön työssä olen huomannut, että ruokapalveluhenkilöstöä pitää ajoittain muistuttaa siitä, että omavalvontasuunnitelma on ensisijaisesti asiakkaita ja itseä varten, eikä terveystarkastajia varten. Ruokapalvelualan toimija käyttää aterioi-

den valmistuksessa valmistusohjeita ja asiakaspalveluhenkilöstön on tunnettava aterian aineosat (Kansallinen laatustrategia 2006). Myös jakelukeittiöissä työskentelevien henkilöiden on tiedettävä mitä raaka-aineita tarjottavat ruokalajit sisältävät.

Omaohjelmointisuunnitelmat ovat suurkeittiöissä pääsääntöisesti hyvässä kunnossa ja toiminnassa. Erilaisia valmistusohjeita keittiöistä kyllä löytyy. Valmistusohjeiden vakioinneissa on vielä puutteita.

Ravitsemuksellinen laatu on oleellinen osa ruokapalvelujen teknistä laatua. Suomalaisen ravitsemussuositusten (2005, 7) mukaan tavoitteena on parantaa kansalaisten ruokavaliota ja edistää terveyttä. Suomalaiset ravitsemussuositukset on laadittu väestötasolle terveille, kohtalaisesti liikkuville henkilöille. Ravitsemussuositukset (2005, 4) ovat elintarvike- ja ravitsemispolitiikan perusta ja ne on tarkoitettu käytettäväksi mm. joukkoruokailun suunnittelussa, ravitsemusopetuksessa perusaineistona sekä ohjeellisena arvioitaessa ihmisryhmien ruuankäyttöä ja ravintoaineiden saantia. Lisäksi Valtion ravitsemusneuvottelukunta on antanut tietyille väestöryhmille erillisiä ravitsemussuosituksia, joissa on otettu huomioon eri ihmisryhmien ravitsemukselliset erityistarpeet. Suosituksia on annettu mm. raskaana oleville ja imettäville äideille, lapsille, koulu- ja opiskelijaruokailuun, varusmiehille, vangeille sekä ikääntyneille ja sairaalapotilaille. Taulukkoon 4 on koottu Seinäjoen ruokapalvelujen käytössä olevat ravitsemussuositukset ja suosituksia koskevat asiakasmäärät. Seinäjoen ruokapalveluja koskevat kaikki muut erityisryhmien ravitsemussuositukset paitsi ei varusmiehille ja vangeille laaditut suosituksia. Seinäjoen ruokapalveluiden asiakkaina ei ole toisen asteen eikä korkeakouluopiskelijoita. Ainoastaan yksi keittiö, Sedu Seinäjoki Aikuisopiskelut, palvelee aikuisopiskelijoita. Aikuisopiskelijoihin sovelletaan Suomalaisia ravitsemussuosituksia vuodelta 2005.

TAULUKKO 4. Ravitsemussuositukset

Ruokailija-ryhmät	Suositus	Asiakasmäärä
Terveet, kohtalaisesti liikkuvat aikuiset	Suomalaiset ravitsemussuositukset. 2005. Ravinto ja liikunta tasapainoon.	200
Lapset päivähoitossa	Lapsi, perhe ja ruoka. 2004. Imeväis- ja leikkiikäisten lasten, odottavien ja imettävien äitien ravitsemussuositus.	2 250
Koululaiset: ala- ja yläkoulut sekä lukiot	Kouluruokailusuositus. 2008	7 940
Ikääntyneet palvelukeskuksissa ja kotipalveluateriat	Ravitsemussuositukset ikääntyneille. 2010	690
Terveyskeskuksen potilaat	Ravitsemushoitosuositus. 2010. Suositus sairaaloihin, terveyskeskuksiin, palvelu- ja hoitokoteihin sekä kuntoutuskeskuksiin.	320

Mikään ravitsemussuositus ei itsessään takaa ravitsemuksellisen laadun toteutumista. Jokaisessa joukkoruokailusta vastaavassa toimipisteessä tulee itse laskea ja seurata tarjottavien aterioiden ravitsemuksellista sisältöä. Tähän tarkoitukseen on olemassa omia laskentaohjelmia ja niitä on jo käytössä monissa ammattikeittiössä. Laskentaohjelmat saattavat olla keittiöissä myös vajaakäytössä. Niitä käytetään vain reseptien muokkaamiseen. Toteutettavia ruokalistoja ei ole viety laskentaohjelmaan ja näin ollen ei myöskään ravitsemustietoja ole käytettävissä.

Aistittavan laadun tulee täyttää asiakkaiden asettamat toiveet ruuan maun, ulkonäön ja koostumuksen suhteen (Kansallinen laatustrategia 2006.) Aistittava laatu ja miellyttävyys ohjaavat elintarvikkeiden valintaa. Ruuan koettu miellyttävyys on tärkeä edellytys syömiselle. Esimerkiksi rasvan ja ruokasuolan liialliseen käyttöön voi johtaa yksilöllisten ruokavalintojen ohjautuminen mieltymysten ja tottumusten mukaisesti (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2004).

Sosiaali- ja terveysministeriö (2010, 34) on tehnyt selvityksen ja toimenpidesuosituksen laadukkaiden ruokapalvelujen saatavuuden, houkuttelevuuden ja käytön lisäämi-

seksi. Selvityksen mukaan työryhmä esittää mm. sitä, että kuntien ja valtion on turvattava riittävät **taloudelliset** ja muut resurssit joukkoruokailulle sen laatutason ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Kuntien ruokapalveluissa on kiinnitetty paljon huomiota keittiöiden tuottavuuteen ja taloudellisuuteen. Käytännössä olen huomannut, että ravitsemuksellinen laatu ja laadun toteutumisen seuranta on jäänyt liian vähäiselle huomiolle. Monissa kunnissa on jouduttu säästämään laadun kustannuksella.

Hinta- laatusuhde: Sipilä (2003, 32) määrittelee ”oikean” hinnan seuraavasti:

Oikea hinta on terveessä markkinakilpailussa muodostunut hinta, jolla kaupat tehdään. Sellaisissa julkisissa palveluissa, joissa ei ole kilpailutaloudellista vertailukohtaa, toiminnallisen tarkoituksenmukaisuuden ja kilpailukykyisen kustannustehokkuuden huomioiva hinta on oikea.

Julkisissa ruokapalveluissa on jo runsaasti kilpailutaloudellisia vertailukohtia mm. henkilöstö- ja opiskeljaruokailussa. Hinta-laatusuhde pyritään määrittämään mahdollisimman tarkoituksenmukaiseksi päivähoidon, koulujen ja ikääntyneiden ruokailussa.

Elintarvikkeiden hankinnoissa voidaan asettaa **tuoteryhmäkohtaisia laatuvaatimuksia**. Tällaisia ovat esimerkiksi: tuoreus, tasalaatuisuus, toimitusaika (lyhyys), laatu- ja kokoluokat, suola- ja rasvapitoisuus, rasvan laatu, ravintoainepitoisuus, jalostusaste jne. Näitä voidaan käyttää tarjouspyynnöissä, jossa kunkin elintarvikenimikkeen vaatimukset määritellään. Tarjoajan tulee tarjota kullekin elintarvikenimikkeelle vaatimukset täyttävä tuote tai tuotteet. (Julkisten ruokapalvelujen laatukriteerit 2010, 19).

Etelä-Pohjanmaa on ruokamaakunta, joka tuottaa elintarvikkeita yli oman tarpeen. Maakunta tuottaa muun muassa puolet Suomen kasvihuonetuotetuista vihanneksista ja merkittävästi lihaa, perunaa, tyrniä ja öljypellavaa. Maatalous ja elintarvikejalostus ovat alueen tärkeimpiä työllistäjiä. Alueen ruoka-alalla toimivat yritykset sekä tutkimus- ja koulutustahot ovat käynnistäneet kaksivuotisen Kansainvälistyvä Ruokaprovinssi –hankkeen, joka tukee alueen pienten yritysten kansainvälistymistä ja verkottumista. (Ruokaprovinssi–hanke, 2011.)

Etelä-Pohjanmaalla on vuoden 2010 aikana käyty vilkasta lähiruokakeskustelua, joka jatkuu edelleen. Seinäjoen kaupunginhallitus (5.7.2010, § 347) päätti nimetä Elintarvikkeiden hankintoja valmisteleavan toimikunnan (Seinäjoen kaupunki 2010a). Toimikunnan tehtävänä oli selvittää, miten lähiruokaa voidaan hankkia Seinäjoen kaupungin keittiöihin ottaen huomioon hankintalain säädökset. Toimikunnan tuli miettiä tarkat kriteerit, joita voidaan käyttää tarjouspyynnöissä ja jotka voidaan pisteyttää tarjousvertailuissa. Tarjousvertailussa ei voida käyttää kriteerinä sanaa lähiruoka, koska sana on syrjivä. Hankintalain tavoitteena on tehostaa julkisten varojen käyttöä, edistää laadukkaiden hankintojen tekemistä sekä turvata yritysten ja muiden yhteisöjen tasapuolisia mahdollisuuksia tarjota tavaroita ja palveluita julkisten hankintojen tarjouskilpailuissa (Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348). Syrjimättömyys tarkoittaa sitä, että yhtä lailla esimerkiksi kymenlaaksolaisen toimittajan pitää voida tarjota tuotteita Seinäjoen kaupungille kuin eteläpohjalaisen toimittajan.

3.2.3 Toiminnan laatu

Henkilöstön ammattitaito on esimiehen vastuulla. Henkilöstölle laaditaan koulutussuunnitelma, joka mukaan henkilöstön tietoja päivitetään niin, että päästään laatutavoitteisiin (Kansallinen laatustrategia.) Koulutussuunnitelmaan voidaan sisällyttää koulutuksen painopistealueita. Seinäjoen ruokapalveluissa koulutuksen painopistealueina vuonna 2010 olivat talousasiat ja päivähoidon aterioiden sisällön yhtenäistäminen ravitsemussuosituksen mukaiseksi. Vuonna 2011 koulutuksen painopisteinä ovat edelleen talousasiat ja uusina asioina kehityskeskustelut sekä ikääntyneiden aterioiden yhtenäistäminen uuden ravitsemussuosituksen mukaiseksi (Ravitsemussuositukset ikääntyneille 2010; Ravitsemushoitosuositus 2010).

Ympäristölaatu ja ympäristövastuullisuus ovat julkisille ruokapalveluille asetettujen vaatimusten keskeinen osa. Ruokaan liittyvää ympäristövastuullisuutta tulee kehittää koulutuksessa ja julkisessa tiedotuksessa (Huomisen ruoka. Esitys kansalliseksi ruokastrategiaksi). Ympäristölaatua toteutetaan myös hankintojen ja logistiikan kehittämällä. Hävikkiä ja jätteen tuotantoa hillitään sekä tehostetaan lajittelua ja kierrätys-

tä. (Kansallinen laatustrategia). Seinäjoella on perusopetuksen ja ruokapalvelujen kestävä kehityksen yhteistyöryhmässä mietitty erilaisia tapoja vähentää koulussa hävikkiä ja jätteiden tuotantoa. Viimeksi yhteistyöryhmässä on pohdittu kertakäyttöastioiden ja levitenappien käytön vähentämistä (Tuomisto, 2010.)

Yhteiskuntavastuu on sitä, että noudatetaan työlainsäädäntöä ja työsuojelumääräyksiä sekä kehitetään henkilöstön viihtyvyyttä ja työssä jaksamista (Kansallinen laatustrategia.) Suomessa ruokapalvelu- ja elintarviketeollisuuslalla noudatetaan varmasti työlainsäädäntöä ja työsuojelumääräyksiä. Sen sijaan henkilöstön viihtyvyyteen ja työssä jaksamiseen tulee panostaa. Huomisen ruoka, Kansallisen ruokastrategian taustaraportti (2010, 38) kertoo, että yritysten tulee toimia vastuullisesti ja osoittaa, että ne vastaavat kestävä kehityksen asettamiin haasteisiin talouden, ympäristön ja sosiaalisten kysymysten näkökulmasta. Ruokatuotannon vastuullisuus on yritysten ja tuotantoketjujen yhteiskuntavastuuta sekä kuluttajan omaa kulutusvastuuta. Hankintapäätösten yhteiskunnalliset vaikutukset tulee myös tiedostaa.

Asiakasviestinnällä kerrotaan asiakkaille ruokapalvelujen laadusta, vastuullisuudesta ja ammattitaidosta. Onnistumisen edellytyksenä on, että asiakasryhmän erityispiirteet huomioidaan viestinnässä; avoimuus, ennakoivuus ja viestinnän oikea-aikaisuus. (Julkisten ruokapalvelujen laatukriteerit 2010, 64). Asiakasviestintä on tärkeä osa ruokapalvelujen imagolle. Julkiset ruokapalvelut eivät vielä osaa asiakasviestintää niin hyvin kuin yksityiset toimijat. Silloin kun ruokapalveluissa on tehty kehittämistoimenpiteitä laadun parantamiseksi, kannattaa siitä viestittää avoimesti asiakkaille.

Julkisten ruokapalvelujen laatukriteerien (2010, 13) mukaan **ruuasta on puhuttava** ja ruoka on tehtävä näkyväksi. Ruoka on nostettava esiin kuntien päätöksenteossa, sillä ruoka- ja ruokapalveluvalinnat ovat arvovalintoja. Viimeisen vuoden aikana Seinäjoella ruuasta on puhuttu paljon sekä erilaisissa seminaareissa että lehtien palstoilla. Kaupunginhallituksen (5.7.2010, § 347) asettama Elintarvikkeiden hankintoja valmisteleva toimikunta (Seinäjoen kaupunki 2011a) esittää loppuraportissaan muutamia toimenpide-ehtotuksia lähiruokatuotannon vahvistamiseksi. Toimikunnan työn tavoitteena on ollut luoda edellytyksiä elintarvikkeiden tuottajille ja jalostajille, jotta he

voivat paremmin osallistua kaupungin elintarvikkeiden hankintaprosessiin. Keinoina toimikunta esittää mm.

- tehokkaampi tiedottaminen elintarvikehankintojen kaikista valmisteluvaiheista
- kunnallisen hankintakäytännön tunnetuksi tekeminen
- aktiivinen tiedottaminen kaupungin ruokapalvelujen elintarvikkeisiin liittyvistä ravitsemuksellisista ja muista laatuksenteoreista

Elintarvikkeiden hankinta ja lähiruoka loppuraportissa esitetyt toimenpide-ehdotukset ovat Seinäjoella ensimmäinen päänavaus rakentavalle yhteiselle keskustelulle hankintatoimen, ruokapalvelujen ja elintarvikealan toimijoiden välillä. Yhteisellä keskustelulla on tavoitteena päästä paremmin myös asiakkaita tyydyttävään lopputulokseen.

4 SISÄINEN LASKENTA

4.1 Sisäisen laskennan periaatteita

Sisäinen laskentatoimi on julkisessa hallinnossa tulosityksikön vastuuhenkilöitä varten ja kaupallisella sektorilla liikkeenjohtoa varten. Heikkilän ja Saranpään mukaan (2008, 24) yrittäjän on huolehdittava sisäisen laskentatoimen tehtävistä hoitaakseen liiketoimintaansa kannattavasti. Sisäisen laskentatoimen toteutumista ohjaavat yrityksen johtamisen vaatimukset. Laskentatoimen raporttien on oltava ajantasaisia ja mahdollisimman realistisia ja niiden on annettava oikea kuva yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Laskentatoimen raporttien on ohjattava sisäistä päätöksentekoa.

Liikkeenjohtoon on hallittava sisäinen laskentatoimi, sillä se on osa toimialaosaamista. Yrityksen on itse huolehdittava tulosjohtamisen edellyttämistä sisäisen laskentatoimen tehtävistä. Niitä ovat mm. budjetointi, hinnoittelu, päivittäisen myynnin ja kus-

tannusten ennustaminen sekä seuranta, taloudellisuuden ja tuottavuuden kehittäminen sekä maksuvalmiuden seuranta. (Heikkilä ja Saranpää 2008, 31–33). Julkisella sektorilla laskentatoimen osaamista ei aina ymmärretä toimialaosaamiseksi. Valitettavasti vieläkin törmää sellaiseen käsitykseen, että laskentatoimi kuuluu vain taloushallinnon tehtäviin. Näin ei enää ole, vaan jokaisen tulosityksikön vastuuhenkilön on osattava oman vastualueensa talouden suunnittelu, seuranta ja mittaaminen.

Lehtonen (2002, 119) tarkoittaa yrityksen sisäisellä laskennalla laskentatoimen yrityskohtaista sovellusta eli operatiivista laskentaa. Sisäisen laskennan toteutuksen sisällön määräävät yrityksen omat tarpeet selvittää tuottoja ja kustannuksia, volyymlukuja tai pääoman kiertoa. Vastuualueittain ja toiminnoittain tehdään kustannusten ja tuottojen budjettiseurantaa. Kokemukseni mukaan julkisella sektorilla on budjettiseurantaa vastuualueittain ja toiminnoittain tehty jo vuosia. Sisäisen laskennan tulee olla järjestelmiltään luotettavaa, kattavasti organisaation käytettävissä ja ymmärrettävissä, sen tulee antaa nopeaa ja asiaankuuluvaa tietoa sekä edistää taloudellisuutta ja kannattavuutta (Lehtonen 2002, 119). Julkisella sektorilla sisäinen laskenta ei täytä kaikkia Lehtosen antamia määritelmiä. Se on yleensä luotettavaa, organisaation käytettävissä, asiaankuuluvaa sekä se edistää taloudellisuutta ja kannattavuutta. Esimerkiksi ruokapalveluissa sitä ei vielä täysin ymmärretä, jos sitä ei tarkkaan selitetä. Eikä se ole nopeaa, vaan nykyisillä järjestelmillä melko hidasta ja työlästä.

Heikkilän ja Saranpään (2008, 52) mukaan kannattavuutta arvioitaessa nousevat esille myös käsitteet hinta-laatusuhde sekä lisäarvon tuottaminen asiakkaalle. Pelkästään taloudellisten tunnuslukujen seuraaminen ei yksin riitä siihen, että kykenee johtamaan yritystoimintaa menestyksellisesti. Pitää myös arvottaa tuotettujen fyysisten ja niin sanottujen palvelutuotteiden laatua. Erityisen haastavaa on kohdistaa kustannuksia silloin, kun kysymyksessä on henkilökohtainen asiakaspalvelutuote (Rissanen 2005b, 274). Palvelutuotteita myydessä on yhtä tärkeää huomioida tuotteen aiheuttamat kustannukset ja tuotteen laatu.

Pöllä ja Etelälahti (2002, 245) väittävät, että yritysten tarve sisäiselle laskennalle on kuntien ja valtion virastoihin verrattuna huomattavasti suurempi. Sisäisen laskentatoimen ei katsota ansaitsevan olemassaoloaan, jos sen avulla ei voida tehdä toimin-

nan taloudellisuutta edistäviä päätöksiä. Sisäisen laskennan hyödyt ovat siinä, että syy- ja seuraussuhteita voidaan analysoida laskennan tuottamien tietojen avulla. Sisäisen laskennan tehtävä on paljastaa ne kohteet, joihin vaikuttamalla myös tuloksiin voidaan vaikuttaa. Sisäisen laskennan tarvetta julkisella sektorilla ei kannata vähätellä. Sille on suuri tarve. Olen käytännössä huomannut, että julkisella sektorilla ei voida tuloksellisuutta ja taloudellisuutta seurata ilman asianmukaista sisäistä laskentaa. Sisäistä laskentaa on edelleen kehitettävä niin, että siitä saadaan sellaisia tietoja, joilla voidaan vaikuttaa toiminnan tuloksiin ja laskentatiedot saadaan nopeasti sekä suhteellisen pienellä vaivalla.

4.2 Suoritelaskenta

Uudistuvat ruokapalvelut –projektin (Suoritteiden laskenta 2009, 9) mukaan kunnallisella ruokapalvelualalla todettiin 1990-luvun alussa tarve määrittää koko toimintaan valtakunnallisesti käytettävät suoritelaskennan perusteet. Suoritemäärittely luo yhtenäisen perustan oman toiminnan arviointiin ja mahdollistaa sen vertaamisen muiden tuloksiin. Ruokapalveluala on muuttunut entistä monimuotoisemmaksi erilaisia asiakasryhmiä palvelevaksi ja tulosvastuulliseksi toiminnaksi. Siksi tarvitaan tarkempaa tietoa toiminnan tunnusluvuista toimintayksiköittäin ja koko kunnan ruokapalveluista. (Suoritteiden laskenta 2009, 13.)

Kinnunen, Leppiniemi, Martikainen ja Virtanen (2000, 261) määrittelevät suoritelaskennan jakolaskennaksi, joka sopii yksituoteyrityksen tuotantoprosessissa syntyvien kustannusten laskentaan. Tuotteen yksikkökustannus saadaan, kun laskentakauden kustannukset jaetaan laskentakauden suoritemäärällä. Ruokapalvelujen suoritelaskennassa käytetään tätä samaa jakolaskentakaavaa. Edellä on todettu, että (Kinnunen ym. 2000, 261) jakolaskenta on tarkoitettu yksituoteyrityksen käyttöön ja että, (Suoritteiden laskenta 2009, 13) julkiset ruokapalvelut on monimuotoinen erilaisia asiakasryhmiä palveleva tulosvastuullinen yksikkö. Nämä kaksi esimerkkiä osoittavat,

että suoritelaskennan soveltumisessa ruokapalvelujen käyttöön on aivan selkeä ristiiriita.

Kunnan kirjanpidossa pääsääntöisesti kustannukset kohdistetaan tehtävittäin ja menolajeittain. ”Jos tehtävän vastuulla on tuottaa vain yhdenlajista suoritetta, saadaan suoritteen yksikkökustannus jakamalla tehtävän kustannukset suoritemäärällä. Jos tehtävän tulee tuottaa kahta tai useampaa suoritetta ja käyttää niiden tuottamiseen samanlaisia tuotannontekijöitä, niiden kustannukset tulee kohdistaa joltain jakoperustetta käyttäen eri suoritteille.” (Tyni ym. 2009, 140.) Ruokapalveluissa tuotetaan monenlaisia suoritteita. Esimerkiksi Seinäjoen ravintokeskuksessa tuotetaan päivittäin 17 erilaista tuotetta. Tuotteiden yksikkökustannusten selvittämiseksi tarvitaan kustannusten kohdistamista, pelkkä jakolasku ei enää riitä.

Suoritelaskenta on ollut aikanaan yksi edistysaskel toiminnan tuottavuuden ja taloudellisuuden seurantaan. Seinäjoen ruokapalveluissa kerätään jokaisesta keittiöstä kuukausittain sen tarjoamat erilaiset ateriamäärät, muutettuna suoritekertoimilla suoritteiksi. Suoritelukuja on käytetty toiminnan tuottavuuden ja taloudellisuuden mittaamiseen ja jopa asiakaslaskutukseen. Toisin sanoen asiakkaat ovat maksaneet toimitetut ateriat toteutuneiden suoritteiden mukaan. Vuoden 2010 aikana suoritelaskentaan perustuvaa toiminnan tuottavuutta ja taloudellisuutta ryhdyttiin vertaamaan samanlaisia keittiöitä keskenään. Esimerkiksi päiväkotien valmistuskeittiöitä verrataan keskenään ja koulujen jakelukeittiöitä verrataan keskenään.

Suoritelaskennassa keittiöissä ja ravintokeskuksissa tuotettavat erilaiset tuotteet muunnetaan suoritteiksi. Jokaisessa keittiössä suoritemittari on ateria. Lounas saa arvon yksi ja kaikille muille yksikön tuotteille on määritelty lukuarvo sen suhteellisena osuutena lounasateriasta. (Suoritteiden laskenta 2009, 16.) Esimerkiksi päiväkodissa aamupala ja välipala kumpikin saavat suoritearvoksi 0,5 suoritetta. Näin ollen kokopäivälapsi tuottaa Seinäjoen ruokapalveluille kaksi suoritetta päivässä sisältäen aamupalan, lounaan ja välipalan.

Suoritelaskennan avulla saadaan keittiön tuottavuus päivässä, kun keittiössä tuotetut suoritteet kerrotaan kokopäivätyöntekijän tuntimäärällä ja näin saatu luku jaetaan

keittiön työtunneilla päivässä (Suoritteidenlaskenta 2009, 41). Esimerkiksi keittiö tuottaa 210 suoritetta x 7,65 h = 1606,5/ 15,3 h = 105 suoritetta päivässä. Kyseisessä keittiössä kaksi työntekijää, joiden yhteenlaskettu työtuntimäärä on 15,3 tuntia, tuottavat 105 suoritetta päivässä. Tuotetun suoritteen hinta saadaan, kun kirjanpidon mukaan toteutuneet kustannukset yhteensä jaetaan yksikön suoritteilla. Toteutuneet kustannukset voidaan lajitella menolajeittain. Esimerkiksi Seinäjoella on laskettu henkilöstökustannukset, elintarvikekustannukset ja muut keittiön toiminnasta aiheutuneet kustannukset.

Kangasharjun (2008, 15) mukaan julkisella sektorilla ei ole markkinoita, joten tuotosten määrää ei voida mitata myynnin arvon ja hintatietojen avulla. Siksi tuotosten määrän arviointia lähestytään mittaamalla palvelusuoritteita tai niillä aikaansaatuja vaikutuksia. Julkisissa ruokapalveluissa saadaan selville myynnin määrä, joka on sama kuin laskutetut ateriapalvelut euroina ja kappaleina. Aikaansaatujen vaikutusten mittaaminen on jo huomattavasti vaikeammin todennettavissa ja vaatii pitemmän seurantajakson. Vaikuttavuudella tarkoitetaan esimerkiksi ruokapalveluyksikön tuottamien ruokapalveluiden asiakkaiden tarpeiden tyydyttävää vaikutusta (Uudistuvat ruokapalvelut –projekti, Kohti tuloksellisuutta 1996, 16).

Taulukossa 5 on esitetty Seinäjoen ruokapalvelujen suunnitellut ja toteutuneet suoritteet vuosina 2006–2010. Neljänteen sarakkeeseen on laskettu suoritteen keskiarvohinta, joka on saatu ruokapalvelujen koko vuoden kustannukset jaettuna vuoden suoritteet yhteensä. Ruokapalvelujen koko vuoden kustannukset sisältävät ruokapalvelujen ns. omat kustannukset, myös keittiöiden tilavuokrat ja ruokapalvelujen hallinnon kustannukset. Kustannukset eivät sisällä mitään vyörytyseriä kuten kirjanpidon, palkkahallinnon tai koko kaupungin henkilöstöhallinnon kustannuksia. Vuoden 2007 alempi kustannus vuoteen 2006 verrattuna saattaa olla laskentavirhe.

TAULUKKO 5. Seinäjoen ruokapalvelujen suoritelukuja ja hintoja vuosi 2006 - 2010

	Suunnitelma suoritetta/vuosi	Toteutuma suoritetta/vuosi	Hinta; KA kaikki suoritteet €/suorite
2006	2 063 000	2 100 192	2,86 €
2007	2 080 000	2 220 427	2,83 €
2008	2 200 000	2 296 583	2,97 €
2009	3 500 000	3 374 609	3,13 €
2010	3 600 000	3 493 594	2,81 €

Suoritelaskennan puutteena voidaan pitää sitä, että se jakaa kustannukset tasaisesti kaikille tuotteille. Suoritelaskennan avulla kustannuksia ei voida mitenkään kohdistaa keittiön eri toiminnoille aiheuttamisperiaatteen mukaan. Kustannusten kohdistamisen puutteesta johtuen suoritelaskenta ei ole tarkka laskentatapa. Se on suuntaa antava, jos samanlaisia keittiöitä verrataan toisiinsa. Omina ryhminään verrataan keskenään päiväkotien valmistuskeittiöitä ja koulujen valmistuskeittiöitä sekä vanhusten palvelutalojen keittiöitä. Toimintatapojen erilaisuuden vuoksi valmistuskeittiöiden ja jakelukeittiöiden kustannuksia ei pidä verrata toisiinsa, vaan jakelukeittiöiden tuottavuutta verrataan myös omana ryhmänä.

4.3 Toimintoperusteinen kustannuslaskenta

Suoritelaskennan puutteesta johtuen yrityksissä on siirrytty toimintolaskentaan. Alhola (2008, 15) kirjoittaa, että toimintolaskenta on nähty perinteisen kustannuslas-

kennan uhkana tai kilpailijana. Kysymys on kuitenkin ”oikeiden” kustannusten selvittämisestä. Kustannukset eivät laskemalla alene. ”On parempi olla suurin piirtein oikeassa, kuin tarkalleen väärässä,” sanoo Alhola (2008, 15).

Turneyn (2002, 67) mukaan toimintolaskenta on menetelmä, jonka avulla kustannuksia kohdennetaan ja toimintaa arvioidaan. Järjestelmä käyttää teknisiä termejä, kuten kohdistustekijä, kuvaamaan kuinka kohdentaminen ja arviointi toimivat.

”Toimintolaskenta poikkeaa muista menetelmistä mm. siinä, että muissa menetelmissä kustannukset kohdistetaan laskentakohteille käyttäen kustannuspaikkoja. Toimintolaskennassa lähtökohtana on kuhunkin resurssiin liittyvät kustannukset, jotka kohdistetaan laskentakohteille toimintojen kautta. Palvelutuotannossa eri toiminnot ja prosessit limittyvät toisiinsa monimutkaisesti, jolloin kustannusten selvittäminen ja kohdistaminen toimintojen kautta on perusteltua.” (Tyni ym. 2009, 150–151.)

Yleinen taloustilanne on käynnistänyt keskustelut säästämisestä ja menojen karsimisesta. Seinäjoen kaupungissa säästämisen kohteeksi on otettu sijaismäärärahojen vähentäminen. Kaupunginkanslian johtoryhmässä (25.1.2011) on jopa todettu, että säästäminen saa näkyä laadussa. Lumijärvi, Kiiskinen ja Särkilähti (1995, 15) kysyvät karsitaanko laadusta, asiakastytyvyydestä vai työviihtyvyydestä? Monet esimerkit osoittavat, ettei kustannustehokkuus ole ristiriidassa laadun, asiakastytyvyyden ja työviihtyvyyden kanssa vaan päinvastoin. Aidosti kustannustehokas yritys tekee asiat kerralla kuntoon ja se tekee vain asiakkaalle lisäarvoa tuottavia toimintoja. Julkisella sektorilla sijaisten vähyys tai puuttuminen näkyy ja tuntuu ensimmäiseksi työviihtyvyydessä ja vasta toisena laadussa sekä asiakastytyvyydessä.

Tammen (2006, 118) mukaan perusidea toimintolaskennassa on yksinkertainen. Organisaatio koostuu toiminnoista, joiden olemassaolon perustana on, että tuotteet, palvelut ja asiakkaat niitä edellyttävät. Toiminnot kuluttavat voimavaroja eli tuotantokäijöitä, joiden käyttö aiheuttaa kustannuksia. Vastapainoksi kustannukset tuottavat suorituksia (tuotoksia). Suoritukset voidaan käyttää toisissa toiminnoissa tai organisaation muissa yksiköissä tai sen ulkopuolella.

Toimintolaskennassa käytetään seuraavanlaista sanastoa:

Kustannusajuri ”tarkoittaa kustannusten kohdistamisperiaatetta” (Tyni ym. 2009, 150). Toiminnot linkitetään ajureiden avulla niihin kohteisiin, joille kustannuksia on päätetty (”ajaa”) ohjata (Lehtonen 2002, 139). Kustannusajurilla tarkoitetaan mittaa, jolla toiminnon kustannukset kohdistetaan laskentakohteelle, esimerkiksi tuotteelle (Alhola 2008, 22; Alhola & Lauslahti 2000, 214). Kustannusajuri kertoo myös miksi toiminto vaatii tiettyjä resursseja (Alhola & Lauslahti 2000, 214).

Laskentakohde ”on kohde jolle kustannuksia kohdistetaan. Laskentakohteet valitaan tavoitteiden perusteella esimerkiksi tuote, yksikkö tai osasto”. (Tyni ym. 2009, 150; Lehtonen 2002,139). Laskentakohteet ovat juuri niitä, joita yrityksessä pidetään tärkeinä tuottojen saamiseksi ja joiden hyväksi kustannuksia halutaan uhrata (Lehtonen 2002,139).

Resurssit ”ovat toimintaan tarvittavia osatekijöitä; aineet, tarvikkeet, koneet ja laitteet sekä työvoima. Resurssit tekevät mahdolliseksi toimintojen suorittamisen ja niiden käytöstä aiheutuu kustannuksia”. (Tyni ym. 2009, 150; Lehtonen 2002, 139.) Voimavarat eli resurssit ovat sellaisia hyödykkeitä, joiden käyttötavasta yritys voi päättää joko sopimuksen tai omistuksen perusteella. Välitöntä työtä yritys ei omista, mutta se voi päättää sen käyttötavasta (Vehmanen & Koskinen 1998, 132.)

Resurssiajuri ”on resurssikustannusten kohdistamisessa käytettävä ajuri, kun toiminnolle kohdistetaan kustannuksia” (Tyni ym. 2009, 150; Alhola 2008, 44; Alhola & Lauslahti 2000, 214). ”Ajurina voi olla esimerkiksi arvioitu tai mitattu ajankäyttö” (Tyni ym. 2009, 150).

Toiminnot ”ovat tuotantoprosessiin kuuluvia vaiheita. Niitä voidaan määritellä usealla eri tasolla ja tarkkuudella. Kustannuslaskennassa on tärkeää rajata toimintojen määrä kohtuulliseksi, jotta laskenta ei koidu liian raskaaksi.” (Tyni ym. 2009, 150.) Toiminnot pitää määritellä hyvin yksityiskohtaisesti, tarpeen mukaan (Lehtonen 2002, 139). Tammen (2006, 125) mukaan toiminnon perustehtävä on muuttaa panokset tuotoksiksi. Toisin sanoen millä tavalla organisaatiossa käytetään voimavaroja (aineellisia ja henkisiä) tavoitteiden saavuttamiseen.

Toimintoajuri ”on toimintokustannusten kohdistamiseen tarkoitettava ajuri, jonka avulla toimintoon liittyvä kustannus ohjataan laskentakohteille” (Tyni ym. 2009, 150; Alhola 2008, 47; Alhola & Lauslahti 2000, 214). Vehmanen ja Koskinen (1998, 131) käyttävät nimitystä **toimintokohdistin**. Yrityksen voimavarat kohdistetaan toiminnoille voimavarakohdistimien eli resurssikohdistimien avulla. Toiminnoilta voimavarat kohdistetaan laskentakohteille toimintokohdistimien avulla. Näiden kahden määritelmän avulla voidaan päätellä, että toimintoajuri ja toimintokohdistin tarkoittavat toimintolaskennassa samaa asiaa.

Toimintoketju/tuotantoketju ”muodostuu toiminnoista, joita tarvitaan jonkin tuotteen tai palvelun valmistamiseen/tuottamiseen. Toimintoketju selvitetään laatimalla luettelo toiminnoista/palveluista sekä selvittämällä eri toimintojen väliset suhteet.” (Tyni ym. 2009, 150). Toiminto koostuu sarjasta toisiinsa liittyviä tehtäviä. Palveluprosessi määritellään dynaamiseksi sarjaksi toimintoja eli toimintoketjuksi. Ketjulle on määritelty tuotokset ja niiden asiakkaat (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2003, 88.)

Toimintolaskennan uudempi 2000-luvun kirjallisuus käyttää nimeä kustannus-, resurssi- ja toimintoajuri. Toimintolaskennassa kustannuslajeittain kerätyt kustannukset (resurssit, resources) kohdistetaan toiminnoille tiettyjen kohdistamissääntöjen, resurssikohdistimien (resource drivers) avulla (Laitinen 2001, 12). Vanhempi 1990-luvun kirjallisuus käyttää nimeä kustannus-, resurssi- ja toimintokohdistin. Toimintolaskennan sanastoa ja termien määritelmiä on koottu taulukkoon 6.

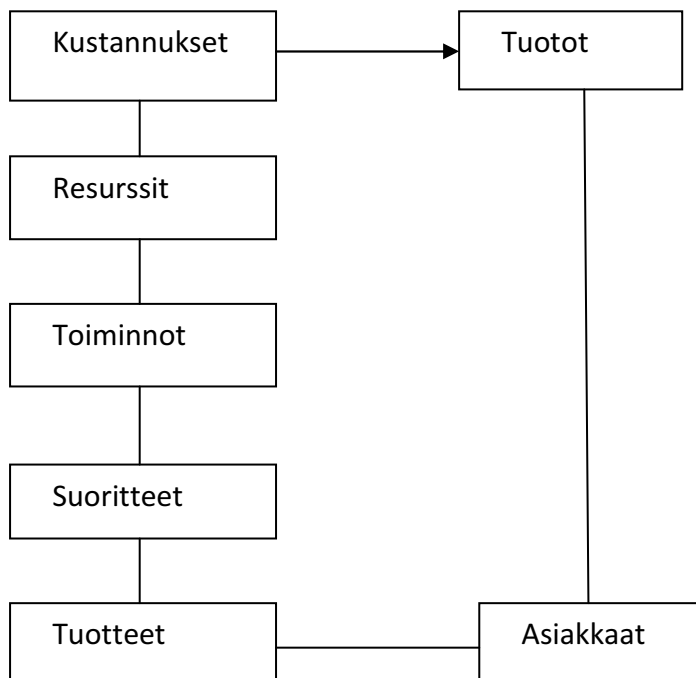
TAULUKKO 6. Toimintolaskennan sanastoa

Termi	Määritelmä	Lähde
Kustannusajuri	- kustannusten kohdistamisperiaate - tekijä, jolla kustannukset kohdistetaan ja kertoo miksi toiminto vaatii tiettyjä resursseja	Tyni ym. 2009 Alhola 2008
Laskentakohde	- kohde, jolle kustannuksia kohdistetaan esim. tuote, yksikkö tai osasto - laskentakohde on tärkeä tuottojen saamiseksi	Tyni ym. 2009 Lehtonen 2002
Resurssit	- toimintaan tarvittavat osatekijät; aineet, tarvikkeet, koneet, laitteet ja työvoima - mahdollistaa toimintojen suorittamisen	Tyni ym. 2009 Lehtonen 2002
Resurssiajuri	- resurssikustannusten kohdistamisessa käytettävä ajuri, kun toiminnoille kohdistetaan kustannuksia esim. arvioitu ajankäyttö	Tyni ym. 2009; Alhola 2008
Toiminnot	- tuotantoprosessiin kuuluvia vaiheita, voidaan määrittellä usealla eri tasolla ja tarkkuudella - muuttaa panokset tuotoiksi	Tyni ym. 2009 Tammi 2006
Toimintoajuri	- toimintokustannusten kohdistamiseen tarkoitettava ajuri, jonka avulla toimintoon liittyvä kustannus ohjataan laskentakohteille - tekijät, jotka vaikuttavat toiminnon suoritusasteeseen ja siihen, että koko toiminto suoritetaan	Tyni ym. 2009 Alhola 2008
Toimintoketju/ tuotantoketju	- toiminnot, joita tarvitaan jonkin tuotteen tai palvelun valmistamiseen/ tuottamiseen - toiminto koostuu sarjasta toisiinsa liittyviä tehtäviä	Tyni ym. 2009 Järvenpää ym. 2003

Toimintolaskenta soveltuu erityisesti yrityksiin, joissa yleiskustannusten osuus on huomattava, tuotevalikoima ja tuotelajitelmat ovat laajat, tuotteet ovat monimutkaisia ja toisistaan poikkeavia sekä vaativat erilaisia, suhteellisen mutkikkaita valmistusmenetelmiä (Partanen 2007, 219). Edellä esitetyn Partasen määritelmän mukaan toimintolaskenta soveltuu hyvin valmistuskeittiöiden kustannusten laskemiseen ja seurantaan. Valmistuskeittiöiden tuotevalikoima on melko laaja ja useat tuotteet ovat monimutkaisia, esimerkiksi monet erityisruokavaliot. Vaikeat erityisruokavaliot

vaativat suhteellisen mutkikkaita valmistusmenetelmiä ja monien pienten asioiden huomioon ottamista.

Neilimon ja Uusi-Rauvan (2005, 145) mukaan perinteisessä kustannuslaskennassa keskeinen huomion kohde on tuote, toimintoperusteisessa kustannuslaskennassa huomion kohde on toiminnot. Yrityksessä tuotteiden valmistamiseen tarvitaan eri toimintoja (tuotekehitys, osto, valmistus, myynti jne.) ja niissä aikaansaatuja suoritteita. Toiminnot taas edellyttävät resursseja (ihmisiä, materiaaleja, laitteita, toimitiloja jne.). Resurssit aiheuttavat kustannuksia (raaka-aine-, palkka-, pääoma- ym. kustannuksia). Asiakas ei osta yrityksen kustannuksia vaan tuotteita, jotka tyydyttävät hänen tarpeitaan. Näin syntyvät yrityksen tuotot, joita kannattavuusseurannassa voidaan verrata kustannuksiin. Kun tuotoista vähennetään kustannukset, saadaan tulos, voitto tai tappio (kuvio 4).



KUVIO 4. Tuottojen ja kustannusten kytkeytyminen toisiinsa

(Mukaillen Neilimo ja Uusi-Rauva 2005, 145)

Toimintolaskennan toteuttamiseen sisältyy jatkuvuuden idea. Se on prosessiominaisuuksien ja kustannusten luonteen perusteella rakennettu jatkuvaan käyttöön. Sitä ei ole tarkoitettu kertaluonteiseksi ongelmien ratkaisukeinoksi. (Tammi 2006, 286.)

Yrityksessä ja työyhteisössä toimintolaskennan käyttöönottolla on laajempi tarkoitus. Se on tarkoitettu toiminnan jatkuvaan parantamiseen, eikä vain pelkkään laskentaan.

Jos organisaatiossa huomion painopiste siirretään itse toimintolaskentajärjestelmästä sen soveltamiseen, tullaan **toimintojohtamisen** alueelle. Toimintojohtamisella pyritään toiminnan tehostamiseen tunnistamalla toimintoja ja toimintoketjuja etsimällä uusia malleja sekä johtamalla toiminnan parantamismallien toimeenpanoa. Tehostaminen voi olla kertaluonteista radikaalia tai jatkuvaa pienin askelin tapahtuvaa parantamista. (Tammi 2006, 133–134.) Jos toimintolaskenta tehdään projektina, todennäköisesti tuloksena syntyy suurempi kertaluonteisempi uudistunut toimintamalli. Tämän jälkeen sitä voidaan jatkaa pienin askelin tapahtuvana jatkuvana parantamisena.

Laitisen (2001, 12) mukaan toimintolaskennasta on hyötyä vasta, kun se on kytketty hyväksikäyttöön toimintojohtamisen avulla. Toimintojohtaminen merkitsee toimintolaskennan tulosten hyväksikäyttöä johtamisessa ja erityisesti prosessien suorituskyvyn kehittämisessä. Alhola (2008, 87) kirjoittaa, että toimintolaskenta on kustannusten kohdistamiseen keskittyvä apuväline, kun taas toimintojohtaminen keskittyy jatkuvaan toiminnan parantamiseen. Laitisen ja Alholan kirjoituksesta saa sen kuvan, että hyvin onnistunut toimintolaskenta johtaa vääjäämättä toimintojohtamiseen. Toimintojohtamisen alueelle siirrytään viimeistään silloin, kun aloitetaan työyksikön prosessien uudelleen arviointi ja parantaminen.

5 SISÄISEN LASKENNAN KEHITTÄMINEN SEINÄJOEN RUOKAPALVELUISSA

5.1 Talouden suunnittelu

Talousarviossa voidaan noudattaa joko bruttoperiaatetta tai nettoperiaatetta. Bruttoperiaatteen mukaan menoista ei vähennetä tuloja. Nettoperiaatteen mukaan menot ja tulot vähennetään toisistaan ja niiden erotus, netto sitoo tulosityksikköä. (Oulasvirta ja Brännkärr 2001, 117.) Seinäjoen ruokapalvelut toimii nettoperiaatteella, ja nettotavoite on 0 euroa (Seinäjoen kaupunki 2011c), mikä tarkoittaa käytännössä sitä, että menot pitää kattaa tuloilla.

Talousarvion valmistelu kunnissa on pitkä prosessi. Seuraavan vuoden talousarvion valmistelu alkaa tulosityksiköissä yleensä jo kesäkuussa. Talouspalveluissa seuraavan vuoden talousarvion kehysneuvottelut alkavat helmikuussa, jo ennen edellisen vuoden tilinpäätöksen valmistumista. Toukokuun lopussa talouspalveluista tulee rahoitusjohtajan laatima talousarvion valmisteluohje ja täytettävät lomakkeet. Ennen kesälomaa on vastuuhenkilön suunniteltava talousarvioehdotus ja palautettava se talouspalveluihin. Talousarvioehdotukset tulevat takaisin talouspalveluista yksiköihin uudelleen valmisteltaviksi elokuussa. Tässä vaiheessa usein käy se kuuluisa ”punakynä”. Niin kävi vuoden 2011 ruokapalvelujen budjetille. Loka- ja marraskuussa vielä tehtiin talousarvioon viimeisiä laskelmia, jotka ovat yleensä miinusmerkkisiä. Marraskuussa valtuusto päättää lopullisen seuraavan vuoden budjetin (Seinäjoen kaupunki 2011c). Seinäjoen kaupungin taloustilanteen vuoksi kaupunginvaltuustossa oli odotettavissa vilkasta budjettikeskustelua. Toisin kuitenkin kävi. Budjettikeskustelu oli varsin maltillista.

Ruokapalveluissa talousarvion valmistelu alkaa suurimpien asiakasryhmien edustajien kanssa palvelusopimusten päivittämisellä. Suurimpia asiakasryhmiä ovat päivähoito, perusopetus ja lukiot, vanhustyön yksiköt sekä terveyskeskuksen potilaat. Palvelusopimuksessa sovitaan palvelutuotteet, niiden sisältö ja laatu, toimintaperiaatteet,

osapuolten välinen yhteistyö, hinnat, laskutus, yhteydenpito, palautejärjestelmä sekä sopimuksen päivittäminen ja voimassaoloaika (Seinäjoen kaupunki 2010e). Seinäjoella tehtiin palvelusopimukset ensimmäisen kerran vuonna 2010. Tänä vuonna niitä parannellaan ja tarkennetaan molempia osapuolia enemmän tyydyttävälle tasolle.

Palvelusopimuksista on tullut palautetta lähinnä päivähoidon laskutuksen osalta. Päivähoidon kanssa mietittiin tapaa ja järjestelmää, miten päivähoito ilmoittaa ruokapalveluille lasten ja aikuisten määrän keskiarvolukuna. Päivähoidon kaikki hoitopaikat eivät ole joka päivä täynnä. Lapsia ei tuoda päivittäin hoitoon monesta erisyystä. Kuitenkin ruokapalvelut varautuvat joka päivä suurempaan lapsimäärään kuin todellisten tuotettujen aterioiden määrä on yhteenlaskettuna.

Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskuksen (2010) mukaan kaikesta ihmisten aiheuttamasta ympäristökuormituksesta jopa reilu kolmannes syntyy ruuantuotannosta, valmistuksesta, ravintolapalveluista ja kauppamatkoista. Ruokahävikkiä vaikuttaa syntyvän eniten ruuan kulutuksessa eli kotitalouksissa ja ravitsemispalveluissa. Siksi uusi tutkimushanke kohdistuu erityisesti kotitalouksien ja ravintoloiden ruokahävikkeihin ja siellä selvästi vähiten tunnetuimpaan asiaan eli lautashävikkiin. (Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus 2010.) Lautashävikki on kalleinta ruokaa, koska siinä ovat mukana myös kaikki tuotannosta ja asiakaspalvelusta aiheutuneet kustannukset. Päivähoidon kanssa sovittiin, että laskemme päivähoidon paikkaluvun ja ruokapalvelujen tuotettujen aterioiden keskiarvoluvun (Säntti 2011). Päivähoidon keskiarvoasiakasmäärät toimivat samalla asiakkaan palvelutilauksena. Ruokapalvelut laskuttaa päivähoitoa ilmoitettujen keskiarvomäärien mukaan. Sovittu laskutustapa kannustaa päivähoitoa arvioimaan lasten määrän mahdollisimman tarkasti.

Perusopetuksessa tilatut ja tuotetut ateriat ovat lähempänä toisiaan. Oppilaat ovat pois yleensä vain sairauden takia. Mikäli koko luokka on pois ruokailusta, esimerkiksi retkellä, on siitä ilmoitettava mielellään kahta viikkoa ennen ajankohtaa. Asianmukaisesti tehty ilmoitus vähennetään koulun ruokalaskusta.

Palvelusopimusten päivityksen jälkeen arvioidaan ruokapalvelujen tulot. Tuloihin lasketaan suurimmat asiakasryhmät ja kaikki muu myynti kokouskahvituksista suuriin

urheilutapahtumiin. Tulojen arviointia ja yksikköhintoja tarkistetaan ja lasketaan useampaan kertaan siinä vaiheessa, kun menojen suuruus alkaa hahmottua.

Henkilöstömenoihin lasketaan koko ruokapalveluhenkilöstö (177 henkilöä) ja arvioidaan tarvittava sijaisten määrä. Seinäjoella ei ole käytössä vakanssinumerojärjestelmää, joten henkilöstön palkat on laskettava jokaisessa tulosityksikössä erikseen. Kokemukseni mukaan niissä kunnissa, joissa on käytössä vakanssinumerojärjestelmä palkat tulevat automaattisesti palkanlaskentajärjestelmästä. Ne vain tarkistetaan ja päivitetään henkilöittäin tulosityksiköissä. Tarkistuksissa otetaan huomioon ruokapalvelujen henkilövaihdokset keittiöittäin. Henkilöstömenojen laskenta budjetoinnin yhteydessä on valtava työ, joka pitäisi ehdottomasti hoitaa automaattisesti vakanssinumerojärjestelmän kautta palkanlaskennassa. Seinäjolla palkanlaskennasta tuli maaliskuun 2010 koko ruokapalvelujen palkat henkilöittäin, joista laskettiin ja arvioitiin vuodelle 2011 tarvittavat kaikki palkkakustannukset.

Ruokapalvelujen talousarvion toiseksi suurin menoerä on elintarvikemenot. Elintarvikemenot arvioidaan aterialla kohti eri asiakasryhmille. Alakoulussa se on pienempi, kuin yläkoulussa ja lukiossa. Elintarvikemenojen arvioinnin apuna käytetään edellisen vuoden toteutumaa. Kuinka paljon elintarvikkeet ovat maksaneet edellisenä vuonna suoritetta kohti. Yksi lounasateria saa arvoksi yhden suoritteen ja kaikille muille yksikön tuotteille on määritelty lukuarvo sen suhteellisena osuutena lounasaterioista (Suoritteiden laskenta 2009, 16). Elintarvikemenot voidaan laskea kuuden viikon ruokalistasta tuotannonohjausjärjestelmällä. Seinäjoen ruokapalveluissa on käytössä Aromi-tuotannonohjausjärjestelmä kahdessa suuressa keittiössä. Järjestelmää on hyödynnetty vain reseptien ja varaston osalta. Kun tuotannonohjausjärjestelmään tallennetaan koko perusruokalista, saadaan raaka-aineiden hinnat aterioittain ja aterioiden hinnoista keskiarvo koko kuuden viikon jaksolta. Näitä hintatietoja voidaan käyttää apuna elintarvikemenojen budjetoinnissa. Syksyn 2011 uudet ruokalistat on tarkoitus viedä Aromi-tuotannonohjausjärjestelmään. Silloin voidaan laskea tuotannonohjausjärjestelmällä raaka-ainehintoja eri ruokailijaryhmille päivähoiton, alakoulujen, yläkoulujen, vanhusten ja sairaalan potilaiden aterioista ja koko kuuden viikon ruokalistan ajalta keskiarvohinta.

Ruokapalvelujen kaikki muut menot budjetoidaan vertaamalla edellisen vuoden talouden toteutumaan. Muita menoja ovat palvelujen ostot, aineet, tarvikkeet ja tavarat sekä sisäiset vuokrat (Seinäjoen kaupunki 2011c). Seinäjoen kaupungin tilapalvelut ilmoittavat sisäiset vuokrat suoraan taloushallintoon budjetoitavaksi ruokapalvelujen vuokrien menotilille. Sisäiset vuokrat pitäisi budjetoida keittiöittäin, mutta näin ei kuitenkaan tehdä tällä hetkellä. Talousarviovalmistelussa tulee ottaa huomioon kaikki mahdolliset toiminnan muutokset (Seinäjoen kaupunki 2011c), kuten esimerkiksi päivähoitoikäisten lasten määrän kasvu.

Ruokapalvelujen budjetti tehdään koko ruokapalvelujen tulosalueelle. Seuranta tapahtuu kohteittain/keittiöittäin. Tällaisella budjettirakenteella on vaikea seurata määrärahan käyttöä keittiöittäin. Ilman erillistä sisäistä laskentaa talouden seuranta ei voi tehdä. Kun budjetti laaditaan kohdetasolle keittiöittäin, on myös seuranta helpompaa. Ainakin suurimpiin keittiöihin suunnittelemme vuodelle 2012 oman budjetin. Näin voimme myös seurata budjetin toteutumaa keittiöittäin. Tällöin on myös mahdollista tehdä nopeammin tarvittavia toimenpiteitä, mikäli budjetin toteutumisessa havaitaan jotakin suunnitellusta poikkeavaa.

Åkerberg (2006, 33) esittää, että kunnan budjetointi on luonteeltaan kontrollipainotteista. Tavoite määräytyy käytettävissä olevan määrärahan perusteella ja suunnittelun painopiste on rahamäärän riittävyyden turvaamisessa olemassa olevan säilyttämiseksi. Muuttuvien olosuhteiden edellyttämiä uusia toimintatapoja ei aktiivisesti pyritä luomaan. Seinäjoen kaupungin talousarvio ja taloussuunnitelmaohjeissa kehoitetaan kiinnittämään erityistä huomiota palvelujen priorisointiin ja painopisteiden määrittelyyn (Seinäjoen kaupunki 2011c). Ruokapalveluissa on kevästä 2010 lähtien pyritty aktiivisesti kehittämään ja luomaan uusia toimintatapoja talousarvion suunnitteluun, seurantaan ja mittaamiseen. Näillä toimenpiteillä pyritään vaikuttamaan menojen pienentämiseen ja tulojen lisäämiseen siten, että nettotavoite 0 euroa toteutuisi myös käytännössä. Vuoden 2010 tilinpäätöksen mukaan ruokapalvelujen toteutuneet tulot olivat edelleen pienemmät kuin menot. Tehostuneesta budjetin seurannasta ja sisäisestä laskennasta huolimatta nettotavoitetta ei vielä saavutettu.

Nettotavoitteen saavuttaminen oli kuitenkin paljon lähempänä kuin edellisenä vuonna 2009.

5.2 Toiminnanohjaus ja toimintoperusteinen kustannuslaskenta

5.2.1 Toiminnanohjaus

Toiminnanohjauksella tarkoitetaan yrityksen tai toimintayksikön tilaustoimitusketjun eri toimintojen ja tehtävien suunnittelua ja hallintaa. Yrityksen toiminta koostuu erilisistä osatoiminnoista ja tehtävistä. Siellä tapahtuu päivittäin monenlaisia suunnittelu-, valmistus- ja materiaalinkäsittelytehtäviä. Ohjaus on taas toimintoihin liittyvää suunnittelua, päätöksentekoa, toteutusta ja valvontaa. Toiminnanohjauksen tavoitteena on organisoida ja ohjata toimintaa siten, että yrityksen tai toimintayksikön tuotannon tavoitteet toteutuvat parhaiten. Toiminnan ohjausperiaatteet muodostuvat keskeisistä pelisäännöistä ja toimintaperiaatteista, joita noudatetaan yrityksen tai toimintayksikön tuotannon suunnittelussa ja toteutuksessa. (Haverila, Uusi-Rauva, Kouri & Miettinen 2005, 397.)

Toiminnanohjaus aloitettiin Seinäjoen kaupungin ruokapalvelujen suurimmassa keittiössä, ravintokeskuksessa 30.8.2010. Kysymyksessä oli suunnitteluprojekti, johon ravintokeskus oli valittu pilottikohteeksi. Suunnitteluprojektin työn tuloksena syntyi ravintokeskuksen toiminnanohjausjärjestelmä, joka sisältää tuotteistuksen, työvuorokuvaukset, työprosessit, työohjeet ja toimintolaskennan sekä lukuisia muita toimintolaskennan vaatimia kehittämistoimenpiteitä (Sillanpää 30.8.2010). Suunnitteluprojektissa käytettiin asiantuntijana ulkopuolista konsulttia. Konsultin kanssa sovittiin yhteensä kahdeksan suunnittelupäivää toteutettavaksi alkusyksystä 2010 kahden viikon välein ja kaksi päivää kerrallaan. Suunnitteluryhmään kuului ravintokeskuksen ravitsemispäällikkö, kokki, ravitsemistyöntekijä, ruokapalveluohjaaja ja ruokapalvelupäällikkö sekä konsultti Ari Sillanpää, Merenda Team Oy:stä. Itse osallistuin jokaiseen suunnittelupäivään ja vastasin projektin onnistumisesta ruokapalvelupäällikkönä ja tulosyksikön esimiehenä.

Ravintokeskuksen toiminnanohjauksessa tavoitteena oli, kuten Haverila ym. (2005, 397) ovat asian ilmaisseet, organisoida ja ohjata toimintaa siten, että tuotannon tavoitteet toteutuvat parhaiten. Lisäksi tavoitteena oli sopia keskeisistä pelisäännöistä ja toimintaperiaatteista, joita noudatetaan tuotannon suunnittelussa ja toteutuksessa. Sillanpään (31.8.2010) mukaan tavoitteena oli myös luoda yhteisesti sovittu tuleva talon tapa toimia.

Järvenpään ym. (2003, 78) mukaan kehittämistoimenpiteiden toteuttamisessa on olennaista, että ne kytkeytyvät konkreettiseen toimintaan ja ”tehtaan lattiatasolle”. Toiminnan parantaminen on parhaimmillaan yksilöiden luottamukseen perustuvaa ja vuorovaikutteista toimintaa. Jotta ravintokeskuksen toiminnan parantaminen olisi konkreettista ja vuorovaikutteista toimintaa, toiminnanohjauksessa oli mukana heti alusta alkaen työntekijöiden edustajana kokki ja ravitsemistryöntekijä.

5.2.2 Tuotteistus

Tynin ym. (2009, 162) mukaan tuotteelle määritellään sisältö, käyttötarkoitus, laatu ja hinta. ”Valmis tuote voidaan tuottaa sisällöltään samanlaisena uudestaan tulevaisuudessa. Perusideana on tuotekuvaus, mitä tuoteselosteessa lukisi, jos kyseinen tuote olisi myytävissä”. Ruokapalveluissa tuotekuvauksina voidaan pitää myös hyvin vakioituja ruokaohjeita. Vakioitu ruokaohje voidaan toistaa samanlaisena uudestaan riippumatta siitä kuka ruokalajin valmistaa.

Tuotteistaminen voi merkitä myös sitä, että yhdistetään sopivasti palveluja ja tuotteita keskenään (Parantainen 2007a, 192). Ruokapalvelujen tuotteet sisältävät useimmiten sekä tuotteen että palvelun. Vaikka nykyisin suositaan paljon itsepalvelua, liittyy ruoka- ja kahvilapalveluihin tuotteen lisäksi myös jonkinlainen asiakaspalvelu. Ainoastaan ruoka- ja kahviautomaateista saa tuotteita ilman palvelua.

Parantaisen (2007b, 11) mukaan tuotteistaminen on niin laaja käsite, ettei sillä ole vain yhtä oikeaa määritelmää. Parantainen näkee tuotteistamisen hyvin laajana kokonaisuutena. Palvelun suunnitteluvaihe, myynnin menetelmät, markkinointimateri-

aali, hinnoittelu, sopimukset, graafinen ilme ja kaikki muu vastaava on tallennettu kirjalliseen muotoon tai sähköiseen muotoon niin yksityiskohtaisesti, että joku muukin pätevä henkilö voi sen perusteella ryhtyä palvelun tuottajaksi (Parantainen 2007b, 12). Julkisissa ruokapalveluissa ei ole vielä kovinkaan paljon paneuduttu myynnin menetelmiin, markkinointimateriaaleihin ja graafiseen ilmeeseen. Sen sijaan palveluja on suunniteltu ja sopimuksia laadittu jo jonkin aikaa ja niitä on dokumentoitu. Graafinen ilme on tullut esille, kun olemme suunnitelleet ruokapalvelujen nettisivuja.

Toiminnanohjauksen varsinainen ensimmäinen tehtävä oli ravintokeskuksen myytävien tuotteiden tuotteistaminen. Tuotteistuksessa kaikki ravintokeskuksen toimittamat tuotteet kuvattiin siten, että asiakkaalle tilaaminen on helppoa. Ravintokeskuksen tilaaja-asiakkaita ovat jakelukeittiöt, ryhmäperhepäiväkodit ja koululaisten ilta-päiväkerhot sekä kotipalvelut, joka tilaa vanhusten ateriapalveluita. Pääasiassa tuotteiden tilaaminen tapahtuu kiloina, ei litroina, eikä annoksina. Ravintokeskus toimittaa 17 erilaista päätuotetta. Esimerkiksi lähtevä koululounas sisältää pääkomponentin, lisäkkeen, salaatin tai tuorepalan, keitto ja/tai puuropäivinä leikkeleen, leivän, levitteen, ruokajuoman ja keittopäivinä jälkiruuan. Pääkomponentilla tarkoitetaan tarjottavaa pääruokaa esimerkiksi liha- tai kalakastiketta, lihapyörykkää tai -pihviä. Lisäkkeellä tarkoitetaan perunaa, pastaa tai riisiä. Paikanpäällä syöjiä ovat vain 18 ravintokeskuksen työntekijää. Kaikki muut ateriat toimitetaan vastaanottaviin toimipisteisiin, joita on 29 toimituspaikkaa sekä kotipalveluateriat vanhuksille.

5.2.3 Työvuorokuvaukset

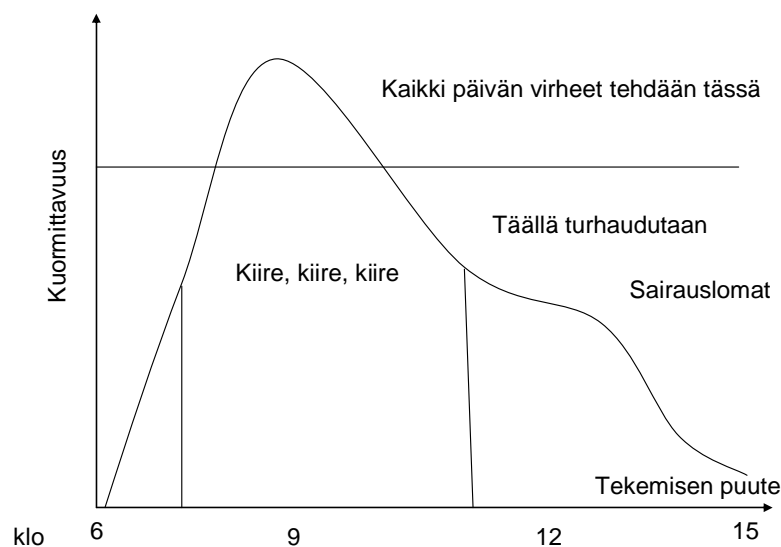
Pidemmän aikavälin suunnitelman pohjalta keittiöön suunnitellaan päivittäinen ajankäyttö. Suunnitelmassa sovitetaan yhteen eri ruokalistoista johtuvat ruuanvalmistustehtävät, asiakaspalveluun liittyvät tehtävät ja muut työt sekä työntekijöiden työaika. Työaikasunnitelman tavoitteena on, että keittiö toimii ateria-aikojen, asiakkaiden ja erilaisten tehtävien määrittelemässä aikataulussa. Lisäksi keittiön on pystyttävä vastaamaan työpäivän tuotannosta ja muista sille kuuluvista tehtävistä, jotka eivät toistu

samanlaisina joka päivä. (Lampi ym. 2009,114.) Ravintokeskuksen tuotannossa on käytössä useita ruokalistoja ja kaikki ruokalistat on otettava huomioon ajankäytön suunnitelmassa. Myös kuumien ruokien kuljetus ravintokeskuksesta jakelukeittiöihin vaatii aivan erityisen huomioimisen työajankäytön suunnitelmiin. Ravintokeskuksessa välitön asiakaspalvelutyö on vähäistä, koska varsinaiset asiakkaat ovat jakelukeittiöiden asiakkaina. Välillistä asiakaspalvelua tehdään toki päivittäin.

Sillanpään (30.8.2010) mukaan työvuorokuvauksissa vastataan kysymyksiin:

Kuka tekee? Mitä tekee? Milloin tekee? Käytetään henkilö ja aikaresursseja.

Tärkeimpänä tavoitteena ravintokeskuksen työvuorokuvauksille on aamupäivän ruuhkahuipun tasaaminen ja työn tekeminen tasaisesti koko työpäivän aikana (kuvio 5). Yleensä virheet tapahtuvat suurkeittiöissä pahimpaan kiireaikaan. Työvuorokuvauksilla luodaan viiden minuutin tarkkuudella tuleva talon tapa toimia. Kuvauksia tehtäessä tulee ajatella luovasti ja nykyisen tilanteen yli. Työvuorokuvauksissa ei käytetä henkilöiden nimiä, vaan vuoro 1, vuoro 2 jne. (Sillanpää 30.8.2010.)



KUVIO 5. Työn yli- ja alimitoitus (Mukaiillen Sillanpää 30.8.2010)

Ravintokeskuksessa työskentelee 18 henkilöä. Työvuorokuvauksia tehtiin kolmen päivän aikana. Kaikille 18 henkilölle laadittiin työvuorokuvaukset viiden minuutin tarkkuudella. Työvuorokuvauksia tehtiin niin kauan, että kaikki tiedossa olevat ja silloin ajan tasalla olleet ravintokeskuksen toimenkuvat oli kuvattu. Tämä työvaihe oli raskas ja vaativa. Vaikein vaihe oli saada mukana olevat työntekijät, kokki ja ravitsemistyöntekijä hyväksymään se tosiasia, että yksi henkilö hoitaa yhden työprosessin alusta loppuun asti. Ei niin, että toinen aloittaa ja toinen jatkaa samaa työtä. Samaa työtä tehtiin monessa eri työpisteessä. Esimerkiksi perunoiden kypsentämistä ja perunasoseen valmistusta tehtiin ainakin kolmessa eri työpisteessä. Uusien työohjeiden mukaan perunasoseen valmistaa yksi työntekijä. Dieettikeittiössä valmistetaan erikseen vain maidoton perunasose. Samoin salaattityöpisteessä oli ruuhkaa. Tuntui, että puolet keittiön väestä halusi tehdä salaattia. Uusien työohjeiden mukaan peruslaattia valmistaa vain kaksi henkilöä. Kun työvuorokuvauksista oli enää jäljellä kaksi, alkoivat työt loppua kesken. Ravintokeskuksen kahden esimiehen toimenkuvat muuttivat todella paljon. Työvuorokuvaukset toimivat suunnitteluryhmän aputyökaluna, eikä niitä missään vaiheessa jaeta työntekijöille.

Uusien työvuorokuvausten mukaan oli mahdollista siirtää ravitsemistyönjohtajan ja ravitsemispäällikön tehtäviä ravintokeskuksen toisille työntekijöille. Esimiesten tehtävät saatiin paremmin vastaamaan tämän päivän tarvetta. Työvuorokuvauksissa ravitsemistyönjohtajan toimenkuva muuttui ”tavarantilaajasta ja –välittäjästä” keittiön toimintoja johtavaksi työnjohtajaksi. Jälkeenpäin arvioiden hänet olisi ollut hyvä ottaa heti alusta mukaan toiminnanohjausprojektiin. Ravitsemistyönjohtaja olisi silloin paremmin sisäistänyt uuden tehtävän, mutta häntä ei kuitenkaan voitu ottaa projektin ajaksi pois ravintokeskuksen työvoimavahvuudesta.

Ravintokeskuksen toiminnasta vastaavan ravitsemispäällikön toimenkuva muuttui myös merkittävästi. Tämän projektin jälkeen hänen vastuualueeseensa kuuluu myös 16 jakelukeittiön toiminnan ohjaaminen. Tähän asti jakelukeittiöiden ruokapalveluhenkilöstö on joutunut tekemään töitä melko vähäisellä ruokapalvelujen ohjauksella. Jakelukeittiöiden liian vähäinen ohjaus tuli esille tämän projektin aikana monessa eri yhteydessä.

5.2.4 Työprosessit

Leppänen (2000, 50) kirjoittaa, että millä alalla tahansa ihmisen toiminta ja työprosessien hallinta on tunnistettu keskeiseksi kilpailutekijäksi. Organisaation menestykselle pidetään olennaisena tietämyksen hallintaa. Kaikkien henkilöstöryhmien osaaminen, havainnot ja kokemukset ovat hyödyllisiä työprosessien kehittämisessä. Oman työn kehittämiseen osallistuminen voi vaikuttaa myönteisesti hyvinvointiin työssä. Ravintokeskuksen työprosessien kuvaamisessa hyödynnettiin projektissa mukana olevien kokien ja ravitsemistyöntekijän osaamista ja kokemusta. Ilman heidän työpanosta kuvaaminen olisi jäänyt yleiselle tasolle tai olisi voinut olla joiltakin osin jopa mahdoton tehtävä. Työntekijät olivat koko projektin ajan hyvin motivoituneita toimimaan projektin tavoitteiden mukaan.

Laamasen (2003, 55) mukaan organisaatioissa on prosesseja, joita käytetään tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen. Tavaroita tuottavissa organisaatioissa ne ovat usein hyvin jäsentyneitä, jolloin puhutaan tuotekehitysprosesseista. Palveluita tuottavissa organisaatioissa tuotekehitysprosesseja ei kovin usein tunnisteta. Näin on monesti myös ruokapalvelualalla suurkeittiöissä. Palvelujen tuottamista ei aina edes ymmärretä työprosessiksi.

Prosessien haltuunotolla tarkoitetaan sitä, että ymmärrämme oman organisaation arjen onnistumiseen liittyviä syy- ja seuraussuhteita. Prosessi koostuu tehtävistä ja sen toteuttamiseen tarvitaan resursseja kuten osaamista, työaikaa, menetelmiä, rahaa, laitteita, koneita ja tiloja. Prosesseista voimme esittää peruskysymyksen, onko tämä resurssien käyttö tehokasta suhteessa syntyvään arvoon. (Laamanen 2005, 151.) Ravintokeskuksessa on paljon jouduttu ajattelemaan työprosesseja suurkeittolaitteiden kapasiteetin kannalta. Jo ruokalistasuunnittelussa on otettava huomioon laitteiden riittävyys jokaisena toimintapäivänä. Sen sijaan prosessin tehokkuutta suhteessa syntyvään arvoon ei oltu koskaan aikaisemmin pohdittu. Sitä osoittaa esimerkiksi saman työn tekeminen monessa eri työpisteessä.

Suuressa keittiössä, kuten ravintokeskuksessa, on yleensä työprosesseja 15–20 kappaletta (Sillanpää 29.9.2010). Työvuorokuvauksista kerättiin keittiön työprosessit,

joita ovat esimerkiksi keittoruuvalmistus, uuniruuvalmistus, salaatin valmistus, dieettiruokien valmistus, astiahuolto jne. Ravintokeskuksessa on 16 työprosessia, jotka on esitetty taulukossa 7. Jokaisen työprosessin sisältö päätettiin työryhmässä yhdessä. Esimerkiksi kuuman ruuan valmistukseen kuuluu myös patojen ja uunien pesu. Prosessiin käytetty työaika päivässä kerättiin yksitellen työvuorokuvauksista.

TAULUKKO 7. Ravintokeskuksen työprosessit

Työprosessi	Prosessin sisältö	Käytetty aika/päivässä
1. Saapuvien kuormien vastaanotto ja tarkastus sekä kaappeihin vienti	Vastaanotto, tarkastus määrä ja laatu, vienti kylmiöihin ja varastoihin	2 h 30 min
2. Esivalmistelu	Astioiden varaaminen, vesitys= lämmitys, reseptien tulostus, elintarvikkeiden varaaminen	13 h 05 min
3. Kylmien ruokien valmistus	Salaatit, purupalat, jälkiruuat, leikkeleet	5 h 30 min
4. Kuumien ruokien valmistus	Ruokien valmistaminen, patojen ja uunien pesu	18 h 55 min
5. Erityisruokien valmistus	Kaikki kylmät ja kuumat ruuat	12 h 40 min
6. Ruokien pakkaus	Kylmien ja kuumien ruokien pakkaus ja eteiseen vienti	8 h
7. Ateriapalveluruokien pakkaus	Pakkaus, jakaminen ja nimitarrojen laitto	7 h 15 min
8. Puhtaanapito	Välisiivous, loppusiivous, vaatehuolto	13 h 55 min
9. Astiahuolto	Pesu tunneli- ja patapesukoneella	13 h 20 min
10. Lähtevien tarvikkeiden kerääminen	Elintarviketilausten kerääminen ja pakkaaminen	4 h 30 min
11. Raaka-ainetilaukset keskusliikkeiltä ja muilta toimittajilta	Kotiinkutsut tilausten ja puitesopimusten mukaan	1 h 55 min
12. Asiakkaiden tilausten käsittelyä	Jakelukeitäiden ja kotipalveluaterioiden tilausten käsittely	4 h 40 min
13. Projektityötä	Ruokapalveluohjaajan projektityötä	3 h
14. Toimistotyöt	Lähetyslistojen, meno- ja tulolas-kujen käsittelyä ym. toimistotyötä	5 h 39 min
15. Esimiestehtävät	Ravitsemistyönjohtajan ja ravitsemispäällikön esimiestehtävät	11 h 23 min
16. Tauot	Lakisääteiset tauot 30 min/henkilö	8 h

5.2.5 Työohjeet

Kiviranta (2010, 144) kirjoittaa, että sopiva vaihtelu on työssä kehittymisen kannalta tärkeää. Uudet virikkeet, mahdollisuudet ja uudet työohjeet tarjoavat tilaisuuden tarttua uusiin asioihin ja oppia niitä työn tekemisen yhteydessä. Ilman näitä paineita kasvaa ihmisten taipumus takertua tiukemmin hyviksi koettuihin toimintatapoihinsa. Työn pitää tarjota motivaation lähteitä, tilaisuuksia ja keinoja uusien ajattelu- ja toimintamallien oppimiseen sekä pidempikestoiseen soveltamiseen. Ravintokeskuksessa oli työtä tehty jo vuosia vanhojen hyviksi havaittujen toimenkuvien mukaan. Hyviksi havaittuja toimintatapoja ei oltu kyseenalaistettu. Uusia työmenetelmiä ja uusia raaka-aineita oli otettu käyttöön, kun niitä oli esimiehen kautta tarjottu. Ravintokeskuksessa ei kuitenkaan aktiivisesti etsitty uusia toimintatapoja ja -malleja.

Ravintokeskuksen työohjeilla pyrittiin nostamaan työntekijöiden hallinnantunnetta. Järvisen (2008, 39) mukaan ihmisen elämänhallinta koostuu työn- ja vapaa-ajan hallinnasta. Hallinnan tunne ihmisessä syntyy järjestyksestä, suunnitelmallisuudesta ja ennustettavuudesta. Työvuorokuvausten ja työprosessien pohjalta laadittiin uudet työohjeet. Työohjeet muodostavat ravintokeskuksen työohjekansion päivittäisistä työtehtävistä. Työohjeissa selvitetään miten työ tehdään. Suunnitellaan ja dokumentoidaan talon tapa toimia, jonka mukaan kaikki tekevät tehtävät samalla sovitulla tavalla (Sillanpää 9.8.2010.)

Ravintokeskuksen työohjeet tehtiin kahden päivän aikana 18 työntekijälle. Työohjeisiin eri tehtäviin aikamääritykset laitettiin vain kriittisille pisteille. Esimerkiksi milloin ruokaa saa/pitää alkaa pakata kuljetusta varten. Esimerkiksi työvuoro 3, paistokokki, kello 7.00–14.39 työohje on esitetty liitteessä 2.

Uusien työohjeiden mukaan töitä ei tehdä enää päällekkäin, vaan jokainen hoitaa yhden työkokonaisuuden alusta loppuun asti. Konsultti ehdotti tuotekehityskokin työvuoroa, koska nyt sellaisen työvuoron suunnitteleminen oli mahdollista. Tuotekehityskokin työvuoro sai työryhmän kannatuksen. Ensimmäisenä työnä tuotekehityskokki sai tehtäväksi vakioita käytössä olevia reseptejä ja tallentaa niitä Aromi-

tuotannonohjausjärjestelmään. Varsinainen tuotekehitys aloitettiin vasta keväällä 2011.

Ravitsemistyönjohtajalle suunniteltiin työnjohtoa. Sitä hän ei ole ravintokeskuksessa aikaisemmin juurikaan tehnyt. Ravitsemistyönjohtaja kantaa nyt vastuun siitä, mitä ravintokeskuksessa tapahtuu työpäivän aikana. Näin ravitsemispäällikkö vapautui ravintokeskuksen jokapäiväisestä työnjohdosta. Ravitsemispäällikölle tuli uutena tehtävänä jakelukeittiöiden ohjausta. Ravintokeskuksen palvelualueella toimii 16 päiväkotien ja koulujen jakelukeittiötä. Niiden vastuuhenkilöt ovat olleet liian vähäisellä ohjauksella. Jakelukeittiöiden ohjaukseen tehtiin oma suunnitelma joulukuussa 2010. Suunnitelmassa todettiin mm. jakelukeittiöihin tehtävästä prosessien kuvaamisesta.

Yksi ravitsemistyöntekijän toimi lakkautetaan kesällä 2011. Tämän toimen haltija jää silloin eläkkeelle. Toimi sisältää mm. päivittäin 2 tuntia vaatehuoltoa. Vaatehuolto tullaan järjestämään ostopalveluna. Muut häneltä vapautuvat tehtävät suunnitellaan ja jaetaan toisiin työvuoroihin. Niihin jäi sen verran väljyyttä, että näin on mahdollista menetellä. Tämän työvuoron muutoksen jälkeen ravintokeskuksen työohjeet pitää päivittää uudelleen ajan tasalle.

Konsultti ehdotti ravintokeskuksen yhden työvuoron muuttamista jakelukeittiöiden kiertäväksi sijaiseksi. Tämä konsultin ehdotus ei saanut projektin aikana kenenkään kolmen ravintokeskuksen työryhmän jäsenen kannatusta. Myöhemmin, kevään 2011 aikana tälle ehdotukselle on näytetty vihreää valoa. Myönteinen suhtautuminen johtuu siitä, että ravintokeskuksessa on huomattu kuinka hyvin uusilla työohjeilla ja toimintatavoilla voidaan tehdä töitä. Työohjeiden suunnitteluvaiheessa niiden toimivuudesta oltiin vielä kovin epävarmoja.

5.2.6 Toimintolaskenta

Alholan ja Lauslahden (2000, 214) mukaan ensimmäiseksi toimintolaskennassa tarkastellaan toimintoanalyysiä, koska toiminnot ovat kaiken laskennan perusta. Toiseksi tarkastellaan resurssien kohdistamista toiminnoille, tällöin ratkaistaan millä perus-

teella kohdistaminen toteutetaan. Kolmanneksi tarkastellaan toimintokustannusten kohdistamista laskentakohteille. Silloin ratkaistaan, millä perusteella kohdistaminen voidaan parhaiten toteuttaa.

Työvuorokuvauksista ja työprosesseista vietiin tieto laskentaohjelmaan, jossa toimintolaskennan keinoin laskettiin jokaiselle tuotteistetulle tuotteelle omakustannusarvo. Omakustannuslaskentaperusteisessa (OKA) hinnoittelussa lähdetään siitä että tuotettavan palvelun hinnan pitää kattaa kaikki kyseessä olevan palvelun tuottamisen aiheuttamat erillis- ja yleiskustannukset (Sipilä 2003, 181). Tuotteiden omakustannusarvo toteutuu käytännössä, kun toimitaan tavalla, joka on dokumentoitu ryhmän näkemys asian toteuttamisesta. Toimintolaskennassa kustannuksia kohdistetaan tuotteille ja toiminnoille. Näin saadaan tuotteille sen todellisuudessa tarvitsema aikaresurssi ja tuotteen omakustannushinta. (Sillanpää, 15.9.2010.)

Toimintolaskentaa tehtiin 11.–12.10.2010. Toimintolaskentaohjelman rakennesivulla on resurssitili, johon kustannustiedot kerättiin ravintokeskuksen kirjanpidon raportista 1.1.–31.8.2010. Tilien summat jaettiin 8 kuukaudella ja kerrottiin 12 kuukaudella. Näin saatiin kustannukset vuodessa. Kustannukset vuodessa jaettiin 263 toimintapäivällä, jolloin saatiin ravintokeskuksen kustannukset päivässä. Kustannukset päivässä on helpompi ymmärtää, kuin esimerkiksi kustannukset viikossa tai kuukaudessa. Resurssitilejä, jotka saatiin suoraan kirjanpidon raportista; henkilöstökustannukset, elintarvikekustannukset, kuljetuskustannukset, pakkaustarvikkeet, ulkopuoliset palvelut, koneiden korjauskustannukset, puhdistusaineiden kustannukset, muut toimintakustannukset ja kalustokustannukset. Toimitilakustannukset saatiin isännöitsijältä. Tällä hetkellä kaikki ruokapalvelujen tilakustannukset yhteensä on tiliöity ruokapalvelujen hallintoon. Hallintokustannusten osuus laskettiin toteutuneiden suoritteiden mukaan, joka on 22 % koko ruokapalveluiden hallintokustannuksista. Pääomakustannukset laskettiin laitteille, jotka on hankittu vuoden 2005 aikana tai sen jälkeen. Laitteiden arvo on 150 000 euroa. Suunnitelman mukainen poisto-aika on 10 vuotta ja sitoutuneen pääoman korko 5 %. Tällä laskentatavalla ravintokeskuksen pääomakustannukset vuodessa ovat noin 19 000 euroa ja päivässä 72 euroa.

Toimintosarakkeeseen syötettiin kaikki 16 ravintokeskuksen työprosessia, joista toimintolaskennassa käytetään nimeä toiminto. Toiminnon ajuri on työtunti. Työtunnit laskettiin työvuorokuvauksista. Työtuntien kohdistaminen toiminnolle oli vaikea tehtävä. Piti osata arvioida kuinka monta tuntia muodostuneista toiminnosta kohdistetaan eri toiminnolle. Esimerkiksi montako tuntia kuluu astianpesuun ja ateriapalvelun pakkaukseen jne. Kaikki ravintokeskuksen 17 tuotetta näkyi myös toimintolaskentaohjelman rakenne sivulla (kuvio 6). Tuotteen kustannukset muodostuvat resurssitileiltä ja 16 työprosessista eli toiminnosta, jotka kohdistetaan ravintokeskuksen 17 eri tuotteelle.

Rakenne			Toiminto			Tuote	
ResTunn	Resurssitili	ResAjuri	ToTunn	Toiminto	ToAjuri	TuTunn	Tuote
re 1	henkilöstökustannukset	työtuntia	to 1	saapuvien kuormien vast otto	työtunti	tu1	lähtevä koululounas
re 2	elintarviketeknologiat	euro	to 2	esivalmistelut	työtunti	tu 2	läht koul hlöstöloun
re 3	kuljetuskustannukset	euro	to 3	kylmien ruokien valmistus	työtunti	tu 3	läht koul erv
re 4	pakkaustarvikkeet	euro	to 4	kuumien ruokien valmistus	työtunti	tu 4	läht pk lounas
re 5	ulkopuoliset palvelut	euro	to 5	erityisruokavalioiden valmistus	työtunti	tu 5	läht pk hlöstöloun
re 6	koneiden korjauskustannukset	euro	to 6	ruokien pakkaus	työtunti	tu 6	läht pk erv
re 7	puhdistusaineiden kustannukset	euro	to 7	ateriapalveluruokien pakkaus	työtunti	tu 7	ryhmis lounas
re 8	muut toimintakustannukset	euro	to 8	puhtaanapito	työtunti	tu 8	kp ateria
re 9	kalustokustannukset	euro	to 9	astiahuolto	työtunti	tu 9	vi kp ateria
re 10	toimitilakustannukset	euro	to 10	lähtevien tarvikkeiden kerääminen	työtunti	tu 10	akk lounas 1
re 11	pääomakustannukset	euro	to 11	raaka ainetilaukset	työtunti	tu 11	akk lounas 2
re 12	hallintokustannukset	euro	to 12	asiakkaiden tilausten käsittely	työtunti	tu 12	kip kerhon vp
			to 13	projektityö	työtunti	tu 13	kasvislounas
			to 14	toimistotyöt	työtunti	tu 14	tapahtumien ateriat
			to 15	esimiestehtävät	työtunti	tu 15	retkievät
			to 16	tauot	työtunti	tu 16	tuotekehitysruoka
						tu 17	keittiön hlöstölouna

KUVIO 6. Toimintolaskennan rakenne

Leppäsen (2001, 68 - 69) mukaan kunnissa käsitellään sisäisinä menoina yleensä vuokrat, atk-palvelut, ruoka- ja siivouspalvelut. Sisäinen hinta määritellään tarkoituksenmukaisella tavalla. Sisäisille ja ulkoisille asiakkaille voidaan haluttaessa käyttää erilaisia hintoja. Sisäiset erät on kyettävä aina erottamaan ulkoisista liiketapahtumista, vaikka ne kirjataan kirjanpitoon samoilla periaatteilla kuin ulkoiset tulot ja menot.

Toimintolaskentaohjelman tuotteet - välilehdelle laitettiin kaikkien tuotteiden myyntimäärät päivässä ja myyntihinta ateriaa/tuotetta kohti. Tämän jälkeen saatiin tuotot - sarakkeeseen kunkin tuotteen tuotot päivässä. Tuotteiden kustannukset tulevat rakenne - sivulle laitetuista resurssitilien ja toimintojen aiheuttamista kustannuksista. Ohjelma laskee kustannukset/tuote. Tulos/tuote - sarake on toimintolaskentaohjelman mielenkiintoisin sarake (kuvio 7). Siitä näkee heti, mikä tuote on kannattava ja mikä tuote on tappiollinen. Tappiollinen tuote on miinusmerkkinen ja väriltään punainen. Tässä laskennassa on tappiolla eniten lähtevä päiväkodin erityisruokavalio (läht pk erv). Päiväkodin erityisruokavalioaterioiden eteen tehdään paljon työtä. Päivässä niitä tuotetaan vain 22 kappaletta, joten kokonaissummana se ei ole kovin suuri. Toiseksi tappiollisin tuote on viikonlopun kotipalveluaterian (vl kp ateria) tuottaminen. Viikonlopun kotipalveluaterioiden tuottamiseen pitää tehdä kehittämistyötä kustannuksien pienentämiseksi. Lähtevää koululounasta on eniten, 2 880 tuotetta päivässä. Se on ravintokeskuksen päätuote ja se tuottaa voittoa. Näin ollen se kattaa osan tappiollisista tuotteista.

Tuote	Tuotot	Kustannukset	Tulos	Määrä	Tulo/Tuote	Kust/Tuote	Tulos/Tuote
9 lähtevä koululounas	7 056	4 430	2 626	2 880	2,45	1,54	0,91
40 läht koul hlöstöloun	970	384	586	305	3,18	1,26	1,92
71 läht koul erv	878	938	-60	239	3,67	3,92	-0,25
102 läht pk lounas	600	575	25	261	2,30	2,20	0,10
133 läht pk hlöstöloun	181	119	62	57	3,18	2,09	1,08
164 läht pk erv	76	176	-100	22	3,45	8,00	-4,55
195 ryhmis lounas	323	517	-194	147	2,20	3,52	-1,32
226 kp ateria	485	670	-185	147	3,30	4,56	-1,26
257 vl kp ateria	43	103	-60	15	2,87	6,87	-4,00
288 akk lounas 1	162	151	11	54	3,00	2,80	0,20
319 akk lounas 2	122	97	25	27	4,52	3,59	0,93
350 kip kerhon vp	238	113	125	149	1,60	0,76	0,84
381 kasvislounas	238	315	-77	97	2,45	3,25	-0,80
412 tapahtumien ateriat	23	23	0	5	4,60	4,50	0,10
443 retkievää	59	25	34	24	2,46	1,04	1,41
474 tuotekehitysruoka		5	-5				
505 keittiön hlöstölounas	71	34	37	18	3,94	1,86	2,08
536							
567							
598							
629							
660							
691							

KUVIO 7. Ravintokeskuksen tuotteet

Tämä laskelma on ravintokeskuksen ensimmäinen toimintolaskenta. Välttämättä kaikki ei ole laskettu aivan oikein. Tässä kohtaa on hyvä muistaa Alholan (2008, 15) sanonta: ”On parempi olla suurin piirtein oikeassa kuin tarkalleen väärässä.” Nyt ollaan suurin piirtein oikeassa tai ainakin oikealla tiellä. Kun henkilöstön työohjeet päivitetään ja laskenta tehdään uudestaan, päästään todennäköisesti vielä tarkempaan lopputulokseen. Ravintokeskuksen toiminnanohjauksessa mukana ollut konsultti korosti laskennan aikana, että ei takerruta itse laskentaan ja sen oikeellisuuteen. Paljon tärkeämpää on, että ravintokeskuksen työt tehdään siten kuin on yhdessä sovittu. Kun tehdään käytännön muutoksia, ne kirjataan työohjeisiin ja laskenta tarkistetaan työohjeiden mukaiseksi. (Sillanpää 2010.)

Järvenpää ym. (2003, 95) kirjoittavat, että toimintolaskennan tulokset voidaan kyseenalaistaa, vaikka ne perustuisivat järkeville olettamuksille ja huolelliseen toteutukseen. Ravintokeskuksen ensimmäiseen toimintolaskennan tuloksiin voi suhtautua kriittisesti. Vielä kannattaa miettiä, onko kohdistustekijät valittu oikein tai onko kapasiteetti käsitelty järkevällä tavalla (Järvenpää ym. 2003, 95). Kohdistustekijöitä ja kapasiteetin käsittelyn järjestyttä kannattaa miettiä ravintokeskuksen seuraavassa laskennassa. Kun toimintolaskenta tehdään toisen kerran, on mahdollisuus saada vielä tarkemmat tulokset.

5.2.7 Ravintokeskuksen ja jakelukeittiöiden henkilöstön tiedottaminen

Voidakseen vaikuttaa ihmisen käyttäytymiseen johtajan on kyettävä vaikuttamaan ihmisen ajatteluun. Tämä tapahtuu välittämällä ihmiselle riittävästi sellaista informaatiota, jota vastaanottaja kykenee havaitsemaan ja käsittelemään. Vastaanottaja muuttaa informaation tiedoksi ja laajemmin tietämykseksi. (Salminen 2001, 68.)

Ravintokeskuksen ja jakelukeittiöiden henkilöstölle järjestettiin toiminnanohjausprojektin tuloksista tiedotustilaisuudet 12.10.2010. Tiedotustilaisuudet järjestettiin kahdessa ryhmässä. Tiedotustilaisuuteen osallistui ravintokeskuksesta 18 henkilöä ja jakelukeittiöistä 25 henkilöä. Työryhmässä oli etukäteen sovittu informaatiotilaisuuden puheenvuorot. Ensimmäisen puheenvuoron käytti ruokapalvelupäällikkö ja toi-

sen puheenvuoron ravintokeskuksen ravitsemispäällikkö. Ruokapalvelupäällikkö kertoi kummallekin ryhmälle lyhyesti pääpiirteittäin, mitä päivien aikana on tehty. Ravitsemispäällikkö selvitti ravintokeskuksen henkilöstölle ja jakelukeittiöiden henkilöstölle, että heidän työnsä tulee muuttumaan nykyisistä toimenkuvista. Viimeisenä konsultti selvitti työryhmän työn etenemisestä ravintokeskuksen henkilöstön kannalta ja jakelukeittiöiden henkilöstöryhmälle heidän kannaltaan. Tiedotustilaisuuden tärkein rooli oli ravintokeskuksen ravitsemispäälliköllä. Hänellä oli nyt Salmisen (2001, 68) tarkoittama johtajan vaikutusvalta. Henkilöstö suhtautui toiminnanohjausprojektiin myönteisesti, mikä oli työryhmälle positiivinen yllätys. Henkilöstön myönteiseen suhtautumiseen vaikutti omalta osaltaan ravitsemispäällikön vakuuttava puheenvuoro.

Työryhmässä sovittiin, että ravintokeskuksen uusi toimintatapa alkaa mahdollisimman pian, ja asia ilmoitettiin tiedotustilaisuudessa kummallekin henkilöstöryhmälle. Uusi toimintatapa uusilla työohjeilla aloitettiin 1.11.2010. Projektin kuluessa toimintolaskennan esiin tuomat välttämättömät kehittämistoimenpiteet tehtiin valmiiksi lokakuun loppuun mennessä.

5.2.8 Toimintolaskennan esiin tuomia kehittämistoimenpiteitä

Toiminnanohjausprojektin työn aikana tuli esille ravintokeskuksen toiminnassa monenlaisia puutteita. Liian moni asia oli hiljaisen tiedon varassa vanhoilla työntekijöillä. Omavalvontaohjelma ei ollut ajan tasalla, mikä on todella suuri riski näin suuressa keittiössä. Monet työ- ja toimintatavat olivat auttamattomasti liian vanhanaikaisia. Suuri merkitys toimintolaskennassa on ollut huomion suuntaamisella uusiin asioihin, ei niinkään kustannuslaskentatiedon tarkkuuden parantamisella (Järvenpää ym. 2003, 95). Tällaisista uusista asioista, joihin huomio suunnattiin, on esitetty taulukossa 8, toimintolaskennan esiin tuomia kehittämistoimenpiteitä. Ennen kuin uudet työohjeet voitiin ottaa käyttöön, piti nämä pienet ja vähän suuremmat puutteet laittaa kuntoon. Tavoitteena oli, että suurin osa toimintolaskennan esiin tuomista kehittämistoimenpiteistä valmistui vuoden 2010 loppuun mennessä.

TAULUKKO 8. Toimintolaskennan esiin tuomat kehittämistoimenpiteet

Kehittämistoimenpide	Vastuhenkilö
Ruuanvalmistuksen jaksotus, erävalmistus	ravitsemispäällikkö, kokit
Tarkistuslista lähetettävistä tavaroista; kaikki pakattuna lähtöä varten	ruokapalveluohjaaja
Siivoussuunnitelman päivitys	ravitsemispäällikkö
Omavalvontaohjelman päivitys	ravitsemispäällikkö
Kuljetusaikataulujen, lähtöaikataulujen tarkistus/ myöhentäminen	ruokapalveluohjaaja
Tilaaville keittiöille vastaavuustaulukko: litrat kiloiksi, GN -vuokat kiloiksi	ravitsemispäällikkö
Tilaaville yksiköille toimipistekohtaiset viikon tilauslomakkeet (ruoka ja raaka-aine) ja tilausaikataulu	ruokapalveluohjaaja
Tilauslistojen käytön opastaminen jakelukeittiöiden vastaaville ja kokeille	ruokapalveluohjaaja
Tuotekehitysprosessin suunnittelu ja kuvaaminen, tavoitteet, mittaaminen ja arviointilomake	ruokapalveluohjaaja, ravitsemis- päällikkö, ruokapalvelupäällikkö
Reseptien vakiointikoulutus	ruokapalveluohjaaja, ravitsemis- ja ruokapalvelupäällikkö
Tilauslistojen ja reseptien käsittelyohje kokkien tietokoneen viereen	ruokapalveluohjaaja
Retkieväiden ohjeistus omavalvontasuunnitelmaan	ravitsemispäällikkö
Kotipalveluaterioiden viikonloppuannosten tuotantosuunnitelma	ravitsemispäällikkö
Suunnitelma jakelukeittiöiden ohjauksesta	ravitsemis- ja ruokapalvelupäällikkö
Jakelukeittiöiden prosessien kuvaaminen	ravitsemis- ja ruokapalvelu- päällikkö, ruokapalveluohjaaja
Ateriapalvelulle oma sähköposti, ravintokeskuspostin käyttä- jä määrän laajentaminen, raaka-ainetilauksia varten oma posti	ruokapalveluohjaaja
Aromi käytön opastus kokeille reseptien vakiointia varten	ruokapalveluohjaaja
Työohjekuvauksen muokkaamien ”julkaisua” varten; Seinäjoki-logo	ruokapalveluohjaaja
Ateriapalvelujen työvälineet kuntoon; puhelin, headset yms.	ravitsemispäällikkö, ruokapalveluohjaaja
Päiväkotien ja ryhmisten dieettilistat samaan lukumuotoon kuin koulujen dieettilistat nyt ovat	ravitsemispäällikkö
Info kotipalveluun soittajista ja sähköpostilla ilmoittamisesta	ravitsemispäällikkö
Astianpesukoneen ja patapesukoneen käyttöohjeet astianpesuosastolle laminoituna	ravitsemispäällikkö
Kylmiöiden nimeäminen ajan tasalle oviin ja promologiin (omavalvontaohjelma)	ravitsemispäällikkö, kokki
Kun kaikki ravitsemistyöntekijät ovat työnkierrossa, työohjekansiot joka pisteeseen	ravitsemispäällikkö, ravitsemistyöntekijät

Ravintokeskuksessa ei ole ollut käytössä pataruokien erävalmistusta eikä selkeää ruuanvalmistuksen jaksotusta. Uuniruokien valmistuksen jaksotus on ollut käytössä. Ruuanvalmistusohjeiden eli reseptien vakiointityö on jäänyt kesken. Vakioruokaohjeiden eli yhdenmukaistettujen ruuanvalmistusohjeiden avulla varmistetaan ruuan tasainen laatu ja tietty haluttu määrä valmistuskerrasta toiseen (Lampi, ym. 2009, 125). Ravintokeskuksen käytössä on Aromi-tuotannonohjausjärjestelmä. Sitä ei ole kuitenkaan hyödynnetty täysimääräisesti. Koska ravintokeskuksen tuotanto on hyvin monipuolista, tarvitaan myös erilaisia reseptejä paljon. Tuotekehittäjä aloitti uuden tehtävän käytössä olevien ruuanvalmistusohjeiden vakioinnista.

Ruuanvalmistusohjeiden kuntoon saattamiseksi katsottiin tarpeelliseksi järjestää myös reseptien vakiointikoulutusta. Lammen ym. (2009, 125) mukaan ruokaohjeiden vakiointi kuuluu ammattikeittiöiden tuotekehitykseen. Ruokaohjeistoa tulee koko ajan kehittää ja tarjota myös uutuuksia. Ohjeistoa on uudistettava myös, koska laitteisto uudistuu ja sen mukana ruuanvalmistusmenetelmät, raaka-aineet ja niiden hinnat sekä muut kustannustekijät muuttuvat. Kun ravintokeskuksen vakioitu ruokaohje on tallennettu tuotannonohjausjärjestelmään, saadaan ohjeille myös raaka-ainekustannukset. On erittäin tärkeää, että ravintokeskuksen kokit ovat tietoisia valmistettavien ruokalajien raaka-ainekustannuksista. Vakioruokaohjeiden noudattaminen on ehdoton edellytys kustannusten hallitsemiseksi.

Tuotekehitysprosessi oli Seinäjoen ruokapalveluissa aivan uusi asia. Luonnollinen tuotekehityksen lähtökohta on vanhan tuotteen parantaminen (Huttu-Hiltunen, Koivumäki & Luhtala 1994, 17). Ensimmäinen tuotekehityksen koulutustilaisuus järjestettiin ravintokeskuksen kokeille 9.2.2011. Koulutustilaisuudessa perehdyttiin tuotekehityksen prosessivaiheisiin, minkä jälkeen aloitettiin tuotekehitysprosessin suunnittelu. Tuotekehitysprosessin suunnitteluun kuuluu prosessin kuvaaminen, tavoitteiden asettaminen, mittaaminen ja arviointi.

Vastaanottavilla jakelukeittiöillä ei ollut toimivaa ruokien tilauslomaketta. Ohjeiden ja tilauslomakkeen puuttuessa jakelukeittiöiden ruokapalveluhenkilöstö eivät olleet ottaneet vastuuta ruokien oikeasta tilausmäärästä. Projektin aikana todettiin aivan välttämättömäksi laatia uudet toimipistekohtaiset viikon tilauslomakkeet aterioiden

ja elintarvikkeiden tilaamista varten. Projektissa mukana toiminut ruokapalveluohjaaja laati Excel-taulukkopohjaiset tilauslomakkeet. Tilauslomakkeiden laadinta näin tiiviillä aikataululla oli suuri voimanponnistus. Uusien tilauslomakkeiden käytöstä järjestettiin vastaanottavien jakelukeittiöiden henkilöstölle sähköiseen ruokien tilaamiseen liittyvää koulutusta. Koulutuksen järjesti ruokapalveluohjaaja, ja se pidettiin kahdessa ryhmässä 25.10. ja 26.10.2010. Ravintokeskuksen kokit ottavat vastaan jakelukeittiöiden ruokatilauksia sähköisessä muodossa. Heille ruokapalveluohjaaja järjesti 1.11.2011 lyhyen opastuksen jakelukeittiöiden tilauslomakkeiden vastaanottamista varten. Ruokapalveluhenkilöstö vastusti aluksi sähköisiä tilauslomakkeita, koska niiden täyttäminen vie sen mielestä liikaa aikaa. Nyt henkilöstö on tottunut käyttämään sähköisiä tilauslomakkeita niin hyvin, että se on yksi ”normaali” työväline. Jakelukeittiöiden ruokapalvelutyöntekijöiltä on jopa tullut ideoita, miten tilauslomakkeita voitaisiin edelleen kehittää.

Jakelukeittiöiden toiminnanohjaus oli myös suuri ja tärkeä kehittämiskohde. Jakelukeittiöiden vastaaville henkilöille pidettiin tiedotustilaisuus 18.1.2011. Tiedotustilaisuudessa kerrottiin toiminnanohjaussuunnitelmasta ja ruokapalveluohjaajan sekä ravintokeskuksen ravitsemispäällikön välisestä työnjaosta. Ravitsemispäällikön tehtäviin sisältyy mm. keittiöiden ohjaus, talouden ohjaus tilausten ja reseptien kautta, palautteiden kerääminen ruokalistasta ja ruokalajeista, kuljetusaikataulujen täsmen-täminen, jakelukeittiöiden omavalvonnan kehittäminen ja yhteisten palaverien pitäminen jakelukeittiöiden henkilöstölle noin kaksi kertaa lukukaudessa. Ensimmäisessä tapaamisessa aloitettiin jakelukeittiöiden prosessien kuvaaminen. Jakelukeittiöiden prosesseja on yhdeksän kappaletta. Jakelukeittiöiden prosessit kuvattiin samalla periaatteella kuin ne kuvattiin ravintokeskuksessa. Pohjatyön jälkeen prosesseja on kuvattu ravitsemispäällikön johdolla kolmessa eri ryhmässä. Yksi ryhmä on päiväkotien jakelukeittiöt, ja koulujen jakelukeittiöt jaettiin koon mukaan kahteen ryhmään. Tämän ensimmäisen jakelukeittiöiden kokouksen jälkeen ravintokeskuksen ravitsemispäällikkö aloitti itsenäisesti jakelukeittiöiden ohjauksen.

Kotihoidon ateriapalveluille laitettiin asiakkaiden ateriatilauksia varten oma sähköpostiosoite ja soittoajat. Seinäjoen kaupungin kotipalvelut tilaavat ravintokeskukses-

ta ateriat kotipalvelun asiakkaille. Puhelintilaukset lopetettiin ja kaikki tilaukset otetaan vastaan sähköisesti. Vain kiireelliset tilaukset tai peruutukset otetaan vastaan puhelimitse soittoaikana. Tämä aiheutti sen, että ravintokeskuksen ravitsemispäällikölle palasi työrauha. Aikaisemmin hän oli vastaanottanut jatkuvasti kotipalvelun puheluita, asiakkaiden lisätilauksia tai peruutuksia. Ateriapalveluja peruutetaan, kun asiakas joutuu esimerkiksi sairaalahoitoon. Ravintokeskuksen uusien työohjeiden mukaan ateriapalvelun dieetikokki vastaa koko prosessista, tilausten vastaanotosta laskutustietojen keräämiseen asti. Kotipalvelut ovat ottaneet hyvin vastaan sähköisen kotipalveluaterioiden tilaamisen, eikä heiltä ole tullut negatiivista palautetta muuttuneesta tilaustoiminnasta. Toiminnan uudelleen järjestäminen oli melko vaivaton toimenpide, mutta siitä saatu hyöty oli ravintokeskukselle todella suuri.

Ennen ravintokeskuksen toiminnanohjausta vain osa ravitsemistyöntekijöistä oli työnkierrossa. Toiminnanohjausprojektissa päätettiin, että kaikki ravitsemistyöntekijät lähtevät työnkiertoon. Tarkoituksena oli lisätä työn vaihtelevuutta ja vähentää fyysistä kuormittavuutta. Ennen työnkierron aloittamista piti ajan tasalla olevat työohjekansiot saada jokaiseen työpisteeseen. Ravitsemistyöntekijöiden työnkierrosta on nyt kokemuksia muutamalta kuukaudelta. Työnkierto on onnistunut hyvin ja kokemukset ovat olleet pääasiassa positiivisia. Työntekijöistä on löytynyt uusia vahvuuksia ja motivaatio on kasvanut. Lisäksi usko omaan osaamiseen on vahvistunut. Ainoa negatiivinen asia oli, että joissakin työpisteissä työnkierron alussa tarvittiin kaksoishenkilöstöä. Esimerkiksi dieettikeittiössä piti olla dieettikeittiön vakituksena ravitsemistyöntekijä työskennellyt henkilö opettamassa työkiertoon tullutta uutta ravitsemistyöntekijää. Tämä ongelma on poistunut, kun kaikki ovat oppineet uudet tehtävät.

5.2.9 Oppiminen toiminnanohjauksessa

Seinäjoen ruokapalvelujen toiminnanohjausprojekti on ollut myös oppimisprosessi koko ravintokeskuksen henkilöstölle. Erityisesti ravintokeskuksen ravitsemispäällikkö on toimenkuvan muuttumisen takia joutunut ja saanut oppia uusia toiminta- ja johtamistapoja. Ravintokeskuksen eri työpisteissä työskentelevistä ryhmistä voidaan

käyttää myös nimitystä tiimi. Stenvallin ja Virtasen (2007, 32) mukaan olennaista tiimissä tapahtuvan oppimisen kannalta on tiedon jakaminen ja yhdessä tekeminen. Hyvin toimivat tiimit kyseenalaistavat omia toimintatapojaan ja rakentavat sellaisia toimintatapoja, joilla ne voivat parantaa toimintaansa. Toiminnanohjauksesta ja muuttuneista työtavoista on henkilöstölle kerrottu avoimesti. Uusista toimintatavoista on ravintokeskuksessa paljon yhdessä keskusteltu. Kaikilta osin työohjeet eivät ensimmäisellä kerralla täysin onnistuneet, mutta niitä ei heti alettu muuttamaan. Työohjeiden muutosesityksiä kerättiin henkilöstön taukokuoneen seinälle suurille paperiarkeille. Ehdotuksia tarkasteltiin yhdessä ja päätettiin, mikä ehdotuksista vaatii työohjeen tai muun yhteisesti sovitun toimintatavan muutoksen. Ravintokeskuksen henkilöstö on näin kyseenalaistanut toimintatapoja ja voinut itse vaikuttaa toiminnan parantamiseen. Tällainen toiminnan parantaminen ei olisi tullut heille edes mieleen ennen toiminnanohjausta. Nykyisin kokki ja ravitsemistyöntekijä ovat työpari. Aikaisemmin ravitsemistyöntekijä tunsivat olevansa kokin apulainen. Ei ole kovin motivoivaa tulla töihin auttamaan toista työntekijää. On paljon parempi tehdä töitä tasavertaisesti pareittain tai tiimissä.

Keskeinen tuotannontekijä on henkilöstö, joten vaatimukset kohdistuvat viimekädessä juuri henkilöstöön. Henkilöstöön kohdistuvia vaatimuksia ovat mm. tietotekniikan osaaminen, elinikäinen oppiminen, muutoshakuisuus ja joustavuus. (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen 2003, 30.) Ravintokeskuksen toiminnanohjausprojekti on vaatinut henkilöstöltä juuri näitä taitoja. Samalla se on myös antanut mahdollisuuden uuden oppimiselle ja työssä onnistumisen elämyksille. Koko projektin ajan muutosvastarinta on ollut yllättävän vähäistä.

Ilmarisen ym. (2003, 30) mukaan viime aikoina on huomattu hiljaisen eli kokemuseräisen tiedon merkitys yrityksen tai työyksikön kilpailukyvyyn ja toimivuuden perustana. Kokemuksen ja erilaisen osaamisen tarve korostaa ikäjohtamisen merkitystä henkilöstöresurssien turvaajana. Ravintokeskuksen toiminnasta ja työtavoista oli melko vähän dokumentoitua tietoa. Liian moni asia oli hiljaisen tiedon varassa. Toiminnanohjausprojektin aikana tehtiin monenlaisia käytännön ohjeita ja dokumentoitiin toimintatapoja, jotka ovat nyt kaikkien luettavissa ja käytettävissä. Seinäjoen ruoka-

palvelujen henkilöstön keski-ikä on 49 vuotta, joten ikäjohtamista tarvitaan. Erityisen selvästi tämän huomaa tietotekniikkataitojen puuttumisena. Ikääntyneet henkilöt toki oppivat käyttämään tavallisimpia ohjelmia. Oppiminen vaatii pidemmän ajan ja rauhallisen ja motivoituneen opettajan opettamaan ikääntyneitä henkilöitä. Vanhemmat työntekijät ovat epävarmoja omasta osaamisesta ja kyvyistään oppia uutta. He tarvitsevat paljon kannustusta ja ”vierihoitoa”. Tällä hetkellä esimerkiksi sähköisen tilauslomakkeen täyttäminen sujuu kaikilta jakelukeittiöiden vastuuhenkilöiltä aivan hyvin. Enää siinä ei ole mitään kummallista ja pelottavaa.

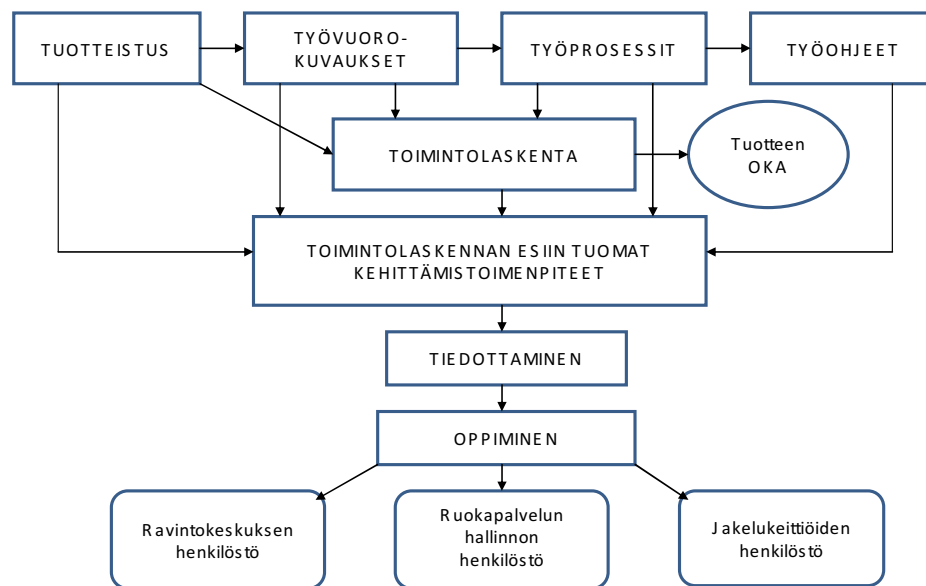
Toiminnanohjaus ravintokeskuksessa aiheutti henkilöstössä uudenlaisia tapoja ajatella ja kehittää omaa työtään. Mäkipeska ja Niemelä (1999, 9) arvioivat energian vapautuvan vanhoista ajatus- ja toimintakaavioista. Silloin syntyy mahdollisuuksia löytää uusia, tarkoituksenmukaisia ratkaisuja olemassa oleviin haasteisiin ja ongelmiin. Uudessa ajattelumallissa tehokkuus voi merkitä vähemmän työtä pikemmin kuin enemmän työtä. Esimerkiksi ravintokeskuksessa perunasosetta ei valmisteta enää monessa työpisteessä. Silloin työ on tehokkaampaa ja kyseistä työvaihetta on vähemmän kuin, että työ tehtäisiin edelleen monessa työpisteessä.

Kapasiteetin täysimääräisen käytön ei tarvitse olla uuvuttavaa vaan pikemminkin virkistävää (Mäkipeska ja Niemelä 1999, 9). Ravintokeskuksen henkilöstö ajattelee omaa työtään nyt eritavalla kuin ennen. Varsinkin työnjohdon kapasiteetti on toimenkuvien muuttumisen takia nyt täysimääräisesti käytössä. Toimenkuvien muuttuminen on koettu virkistävänä uusien asioiden oppimisena.

Laadukas työ ei lisää kustannuksia vaan pikemminkin säästää niitä (Mäkipeska ja Niemelä 1999, 9). Virheiden ja unohdusten määrää pyrittiin vähentämään uudistamalla tilaavien keittiöiden tilausjärjestelmä ja dokumentoimalla hiljaisen tiedon varassa olevia toimintaohjeita. Tämä on laadukkaan työn edellytys. Virheiden ja unohdusten määrän vähentäminen nostaa palvelun laatua ja vähentää kustannuksia.

Vastuun delegointi ei lisää kontrollin tarvetta vaan vapauttaa voimavaroja (Mäkipeska ja Niemelä 1999, 9). Ravintokeskuksen toiminnanohjausprojektissa vastuuta delegoitiin ravitsemispäällikölle. Hän vastaa nyt 16 jakelukeittiön toiminnan ohjauksesta.

Vastuun delegoimisesta ei aiheudu kontrollin tarvetta. Yhteisesti jää vielä miettiväksi, miten tulevaisuudessa tapahtuu uuden toimintatavan ja tavoitteiden edistymisen seuranta. Ravintokeskuksen koko toiminnanohjausprosessi on kuvattu kuviossa 8.



KUVIO 8. Toiminnanohjausprosessi

5.3 Tuottavuuden ja taloudellisuuden mittaaminen

Seinäjoen ruokapalveluissa tehtiin keväällä 2010 ensimmäisen kerran suoritteiden hintavertailu keittiöittäin. Keittiöt ryhmiteltiin kolmeen ryhmään: koulujen, päiväkotien ja vanhusten palvelukeskusten keittiöt. Koulujen ja päiväkotien keittiöt jaoteltiin edelleen valmistus- ja jakelukeittiöihin. Vuoden 2009 tilinpäätösluvuista laskettiin mukaan jokaisen keittiön kustannukset yhteensä. Vuosi 2009 on kuvattu kaikissa jäljempänä esitetyissä kuvioissa vaalean sinisellä värillä. Toinen laskenta tehtiin vuoden

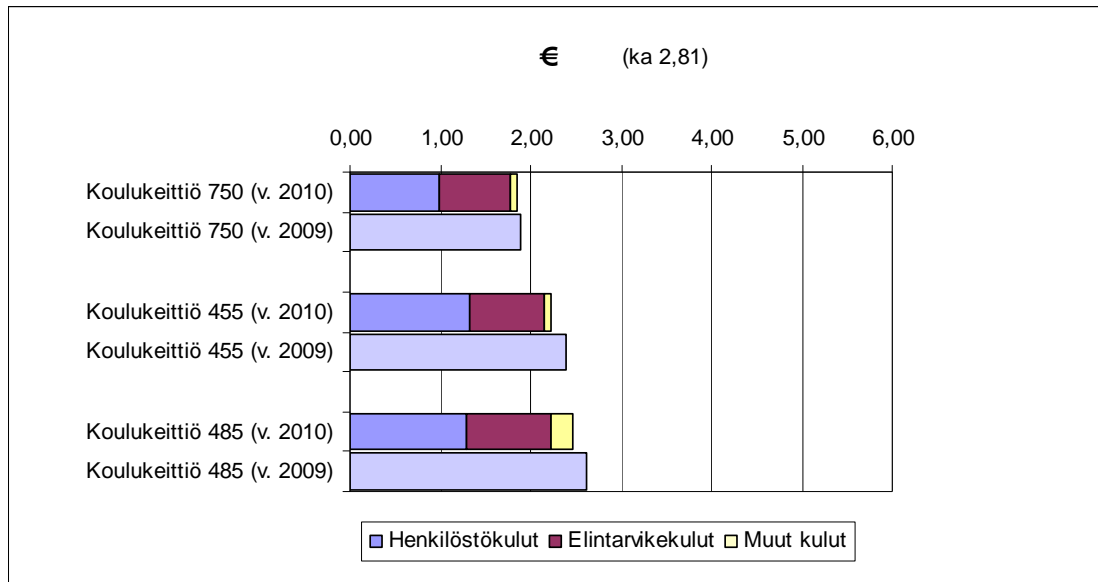
2010 ensimmäisen puolen vuoden talouden toteutumasta, jolloin laskettiin erikseen henkilöstökustannukset, elintarvikekustannukset ja muut kustannukset. Laskentaa ei ole mukana tässä työssä esitetyissä kuvioissa. Kolmas laskenta tehtiin vuoden 2010 tilinpäätösluvuista, jotka ovat mukana jäljempänä esitetyissä kuvioissa. Keittiöiden suoritteiden hintaa esittämissä kuvioissa henkilöstökustannukset on kuvattu tumman-sinisellä, elintarvikekustannukset punaisella ja muut kustannukset keltaisella värillä. Muut kustannukset sisältävät kaikki keittiöiden välittömät kustannukset kuten koneiden korjauspalvelut, kaluston, toimistotarvikkeet, puhelin, puhdistusaineet ja -tarvikkeet, kertakäyttötuotteet ja kuljetuskustannukset. Keittiöiden kustannuksissa ei ole mukana tilavuokria eikä ruokapalvelujen hallinnon kustannuksia. Vuoden 2009 suoritekustannuksen keskiarvo oli 3,13 euroa/suorite ja vuoden 2010 keskiarvo oli 2,81 euroa/suorite, joihin sisältyy myös tilavuokrat ja ruokapalvelujen hallinnon kustannukset. Kuvioissa esitetyissä suoritteen hintalaskelmissa keittiö sanan perässä on luku, joka ilmaisee kyseisen keittiön suoritemäärää päivässä. Esimerkiksi koulukeittiö 750 tarkoittaa, että kyseinen keittiö tuottaa 750 suoritetta päivässä.

5.3.1 Koulujen keittiöiden suoritteen hinta

Koulujen valmistuskeittiöt on jaoteltu kahteen kuvioon. Kuviossa 9 on Seinäjoen kolme suurinta koulun keittiötä. Kaikki suurimmat keittiöt ovat suoritekustannuksiltaan alle keskiarvohinnan. Näin tietenkin pitää olla, koska suurten keittiöiden tuottavuustavoite on suurempi kuin pienten keittiöiden tavoite. Koulukeittiö, joka tuottaa 750 suoritetta päivässä, toimii taloudellisesti. Sen kustannukset ovat alle 2 euroa/suorite. Henkilöstökustannukset ja elintarvikekustannukset ovat melkein yhtä suuret, joten kyseinen keittiö on myös tehokas. Kyseisessä koulussa kaikki ateriat syödään paikalla ja valmistettavia aterioita on paljon. Edellä mainitut asiat vaikuttavat paljon keittiön tuottavuuteen.

Koulukeittiö, joka tuottaa 455 suoritetta päivässä, valmistaa ruokaa kolmelle suurelle ala- ja yläkoululle sekä lukioon ja muutamalle pienemmälle toimituspisteelle. Myös tämän keittiön tulos on hyvä. Tulos on hieman parantunut edellisestä vuodesta. Kou-

lukeittiö, joka tuottaa 485 suoritetta päivässä, suoritteiden hinta on viime vuodesta hieman laskenut. Syksyllä 2010 keittiöstä vähennettiin 2 työtuntia päivässä ja tulos näkyy suoritteiden hinnassa alentuneina kustannuksina.

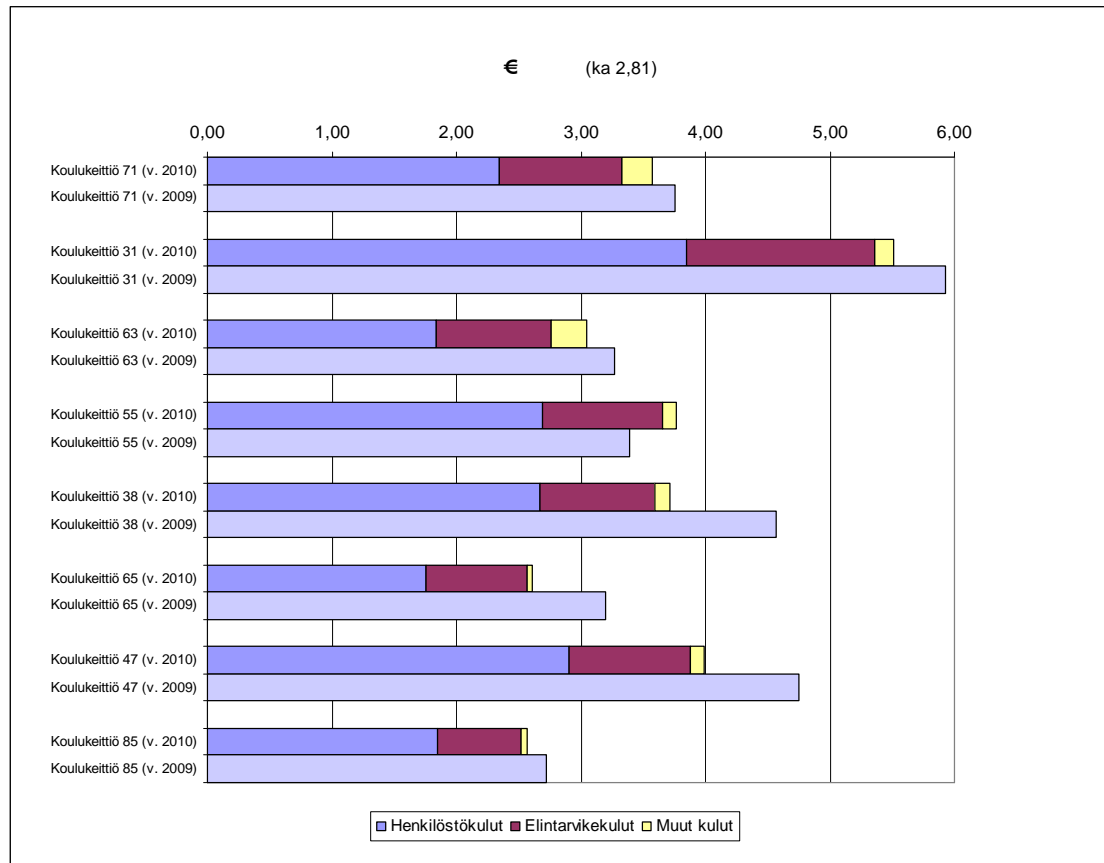


KUVIO 9. Koulujen valmistuskeittiöiden suoritteiden hinta

Seinäjoen koulujen valmistuskeittiöt ovat joko suuria tai pieniä keittiöitä. Kaikki keskikokoiset koulujen keittiöt ovat jakelukeittiöitä. Pienet koulujen keittiöt sijaitsevat kaupungin laidoilla Peräseinäjoella, Ylistarossa ja Nurmossa. Pienissä kouluissa on vain yksi työntekijä ja osa heistä tekee myös siivoustyötä. Yksi koulukeittiö, jonka suoritemäärä on 85 suoritetta päivässä, on kustannuksiltaan alle keskiarvon (kuvio 10). Koulukeittiö, joka on tuottanut 65 suoritetta päivässä, on ollut peruskorjauksessa ja suljettuna kevästä 2010 alkaen. Keittiö tullaan muuttamaan jakelukeittiöksi. Se on ollut tuottava keittiö, vaikka onkin pieni valmistuskeittiö. On hyvin mielenkiintoista seurata, miten sen kustannukset tulevat kehittymään, kun se peruskorjauksen jälkeen aloittaa toiminnan jakelukeittiönä.

Koulukeittiö, jossa tuotetaan 31 suoritetta päivässä, sijaitsee lähellä Seinäjoen etelärajaa. Se on kaukana kaikista ja näin ollen kustannuksiltaan Seinäjoen koulukeittiöiden kallein yksikkö. Kaikki pienet koulujen keittiöt, yhtä lukuun ottamatta, ovat pys-

tyneet vähän pienentämään kustannuksia verrattuna vuoteen 2009. Seinäjoen pienistä kouluista viisi on lakkautusuhan alaisena. Niiden lakkauttamisesta tai toiminnan jatkumisesta tullaan vielä käymään kovia ja kiihkeitä keskusteluja.



KUVIO 10. Pienten koulujen valmistuskeittiöiden suoritteiden hinta

Suurin osa Seinäjoen kantakaupungin koulujen keittiöistä on jakelukeittiöitä. Ravintokeskus valmistaa niihin kaikki ateriat. Taulukossa 9 on kuvattu koulujen jakelukeittiöiden työn tuottavuus. Työn tuottavuus saadaan seuraavasti: suoritteet/pv x 7,65 h: keittiön työtunnit. Luku kuvaa tuottavuutta yhtä kokopäivätyöntekijää kohden. Tavoite/suositus on väljä, 75–100 suoritetta päivässä (Kuntaruuan asiantuntijat ry kokouksessa jaettu materiaali). Seinäjoen 15 koulun keittiöstä viisi pääsee tavoitteeseen eli vähintään 75 suoritetta päivässä, joten tehostamisen varaa on. Suurimmat jakelukeittiöt ovat myös tuottavuudeltaan parhaita. Yksi keittiö tuottaa jopa 110 suoritetta päivässä. Kahdessa koulussa, joissa on suoritteita 41 ja 44 päivässä, on luokka-

ruokailu, mikä on otettava huomioon verrattaessa tuottavuutta muihin keittiöihin. Luokkaruokailu lisää keittiötyön määrää ja työntekijän fyysistä kuormittavuutta.

Koulujen ruokasalien siivous kuuluu Seinäjoella kokonaisuudessaan ruokapalveluhenkilöstön tehtäviin. Monissa kunnissa on ruokasalien siivous jaettu siten, että ruokapalveluhenkilöstö pyyhkii pöydät ja tuolit ja siivouspalvelujen henkilöstö hoitaa ruokasalien lattian. Ruokasalien kokonaissiivous pitää ottaa huomioon laskettaessa ruokapalvelujen tuottavuutta ja tehokkuutta. Tästä johtuen tavoitteen alarajalle pääsy, 75 suoritetta päivässä, on kohtuullisen hyvä tuottavuus koulujen jakelukeittiössä.

TAULUKKO 9. Työn tuottavuus koulujen jakelukeittiöissä

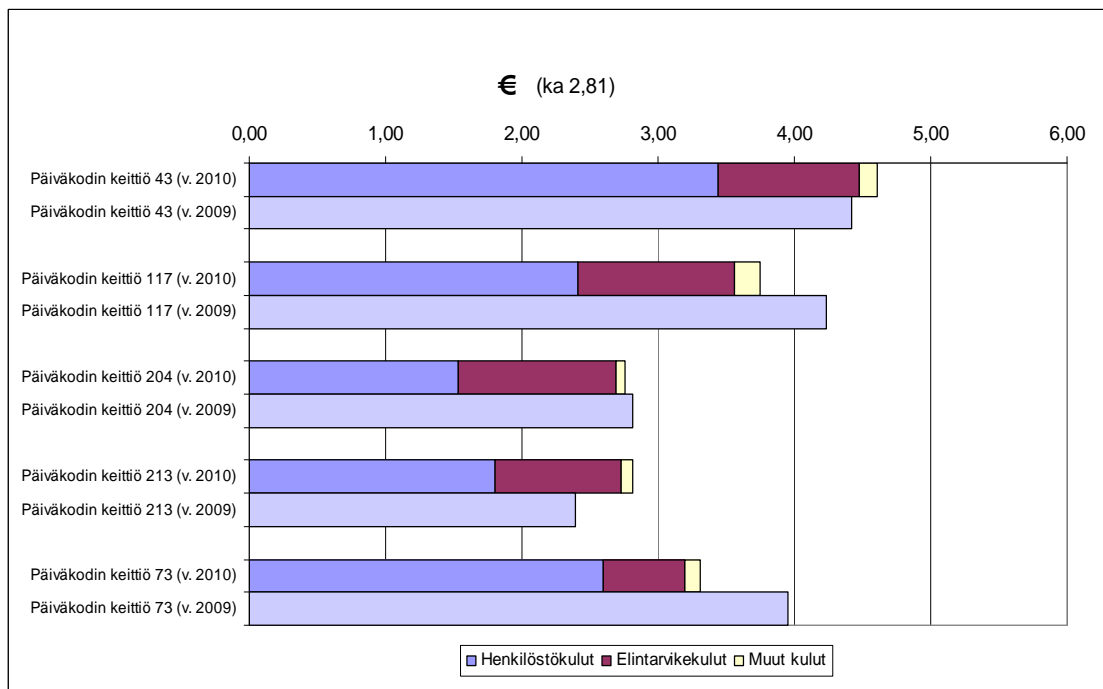
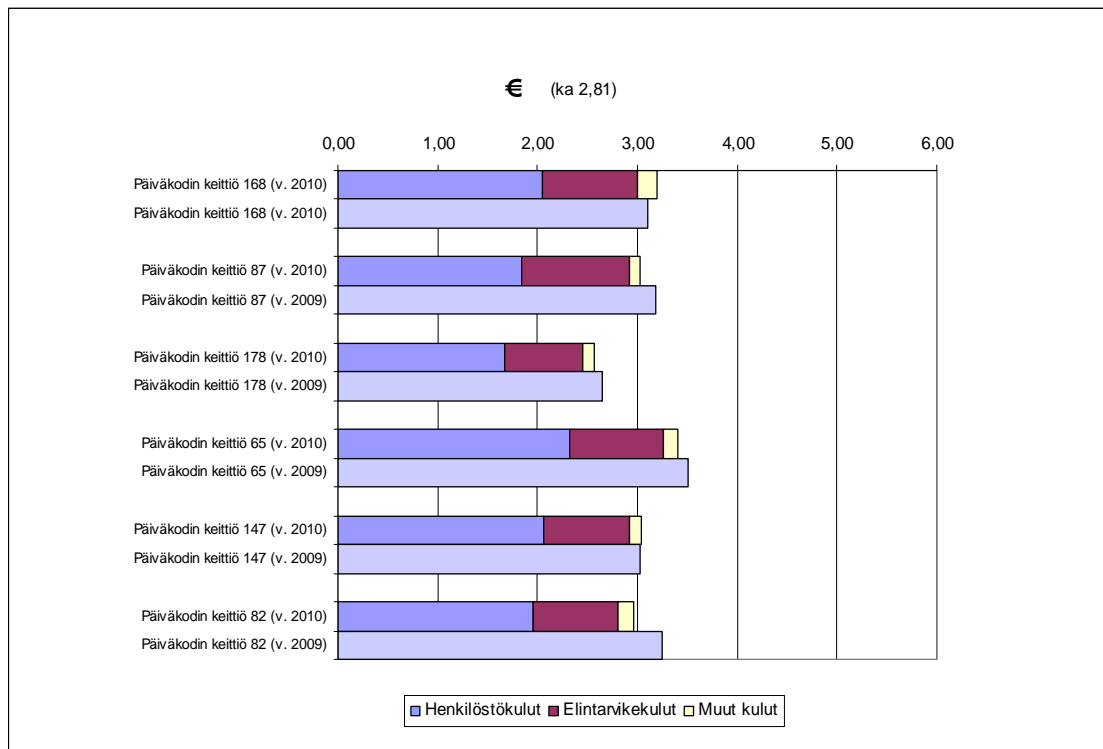
Keittiö	Suoritteita/pv	Tehdyt tunnit/pv	Tuottavuus/pv (7,65 h)
Koulukeittiö 1	256	25,25	77,50
Koulukeittiö 2	23	4,12	41,96
Koulukeittiö 3	144	15,3	72,05
Koulukeittiö 4	107	11,8	69,63
Koulukeittiö 5	60	6,65	68,56
Koulukeittiö 6	100	9,71	78,71
Koulukeittiö 7	41	6,3	50,15
Koulukeittiö 8	84	10	63,88
Koulukeittiö 9	204	18,15	85,94
Koulukeittiö 10	53	7	58,03
Koulukeittiö 11	57	6,99	62,71
Koulukeittiö 12	230	15,91	110,54
Koulukeittiö 13	231	19,3	91,64
Koulukeittiö 14	44	5	66,15
Koulukeittiö 15	92	11,12	63,15

Koulukeittiötä 2, jonka tuottavuus on 23 suoritetta päivässä, ei voi verrata muihin jakelukeittiöihin (taulukko 9). Tämän keittiön työntekijä päivittäin hakee itse tarjottavat ateriat valmistuskeittiöstä ja vie ne omalle koululle sekä vielä kahteen ryhmäperhepäivähoidon toimipisteeseen. Jatkossa pitää miettiä, miten suoritteet lasketaan tällaiselle ”monitoimijakelukeittiölle” mahdollisimman oikeudenmukaisesti.

Koulujen jakelukeittiöistä ei saatu kokonaiskustannuksia erikseen. Jakelukeittiöt ovat olleet talousarviossa yhtenä kustannuskohteena. Vuoden 2011 talousarvioin toteutuman seurantaan laitettiin jokaiselle jakelukeittiölle oma kohdenumero, jonka avulla kustannuksia seurataan keittiöittäin. Henkilöstökustannukset saadaan, kun palkkakustannukset ilmoitettiin palkanlaskentaan, jossa ne tiliöidään oikeille kohteille. Valmistuskeittiön kustannukset saadaan, kun ravintokeskus laskuttaa kaikki jakelukeittiön tilaamat ateriat sisäisellä siirtohinnalla. Tällä tavalla on lasketettu jäljempänä esitetyt päiväkodin jakelukeittiöiden suoritekustannukset.

5.3.2 Päiväkotien keittiöiden suoritteen hinta

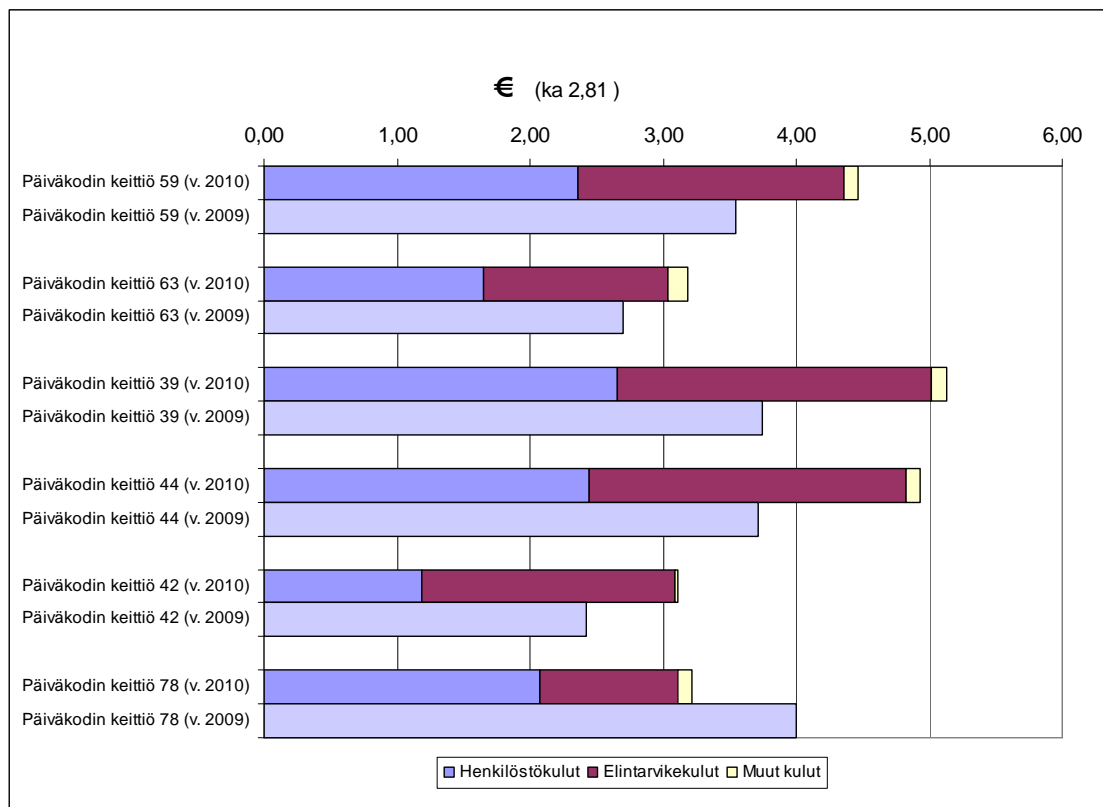
Päiväkotien valmistuskeittiöiden suoritemäärät vaihtelevat 39–213 suoritetta päivässä. Kolme suurinta päiväkotia ja yksi 82 suoritteen päiväkoti ovat taloudellisia alle, 3 euroa/suorite (kuvio 11). Kaksi päiväkodin keittiöistä on tavoitetta kalliimpia yli 3,5 euroa/suorite. Päiväkodin valmistuskeittiöistä kolme on onnistunut alentamaan kustannuksia merkittävästi, ja jokin verran kustannukset ovat alentuneet myös kolmessa päiväkodin keittiössä verrattuna vuoden 2009 kustannuksiin. Kustannukset ovat kasvaneet sen päiväkodin keittiössä, jossa tuotetaan suoritteita 213 päivässä. Kyseiseen keittiöön lisättiin syksyllä 2010 työtunteja, koska päiväkodissa on paljon allergisia lapsia. Lisäämällä keittiöön työtunteja varmistettiin allergisten lasten vaatimien aterioiden hyvä laatu. Työtuntien lisääminen näkyy heti suoritteen hinnassa. Sen päiväkodin keittiö, jossa tuotetaan 43 suoritetta päivässä, on aivan liian kallis eli yli 4,50 euroa/suorite. Tämän päiväkodin ruokapalvelutyöntekijälle pitäisi löytää esimerkiksi siivoustyötä keittiötyön lisäksi. Toisen työn löytäminen ei ole aina kovinkaan helppoa. Toinen työ pitää löytää samasta talosta tai ainakin melko läheltä nykyistä työpaikkaa.



KUVIO 11. Päiväkotien valmistuskeittiöiden suoritteen hinta

Sen päiväkodin jakelukeittiö, jossa on 78 suoritetta päivässä, on aloittanut toiminnan keväällä 2009 ja lapset ovat tulleet sinne vähitellen. Vuonna 2009 toiminta ei ole ol-

lut käynnissä täydessä laajuudessa, ja siksi suoritteita on ollut vähemmän. Tämä selittää huomattavan hinnanlaskun verrattuna vuoteen 2010 (kuvio 12). Kaikkien muiden päiväkodin jakelukeittiöiden suoritteiden hinnan nousu johtuu ainakin osittain tarkentuneesta suoritteiden laskentatavasta. Suoritelaskenta ei ole ollut aikaisemmin valtakunnallisen suoritelaskennan mukaista (Suoritteiden laskenta 2009). Päiväkotien jakelukeittiöiden kustannukset vaihtelevat eri keittiöiden välillä kuten valmistuskeittiöissä. Ne eivät välttämättä ole aina edullisimpia verrattuna päiväkodin valmistuskeittiöihin. Kolmen päiväkodin jakelukeittiön kustannukset ovat jopa yli 4 euroa/suorite. Yksi päiväkodin jakelukeittiö, jossa on 39 suoritetta päivässä, hinta on jopa yli 5 euroa/suorite. Yli 5 euron suoritehinta on liian kallis. Tämän päiväkodin keittiön toimintaa ja kustannusten muodostumista pitää tutkia tarkemmin ja miettiä voisiko löytyä toisenlaisia toimintatapoja.



KUVIO 12. Päiväkotien jakelukeittiöiden suoritteiden hinta

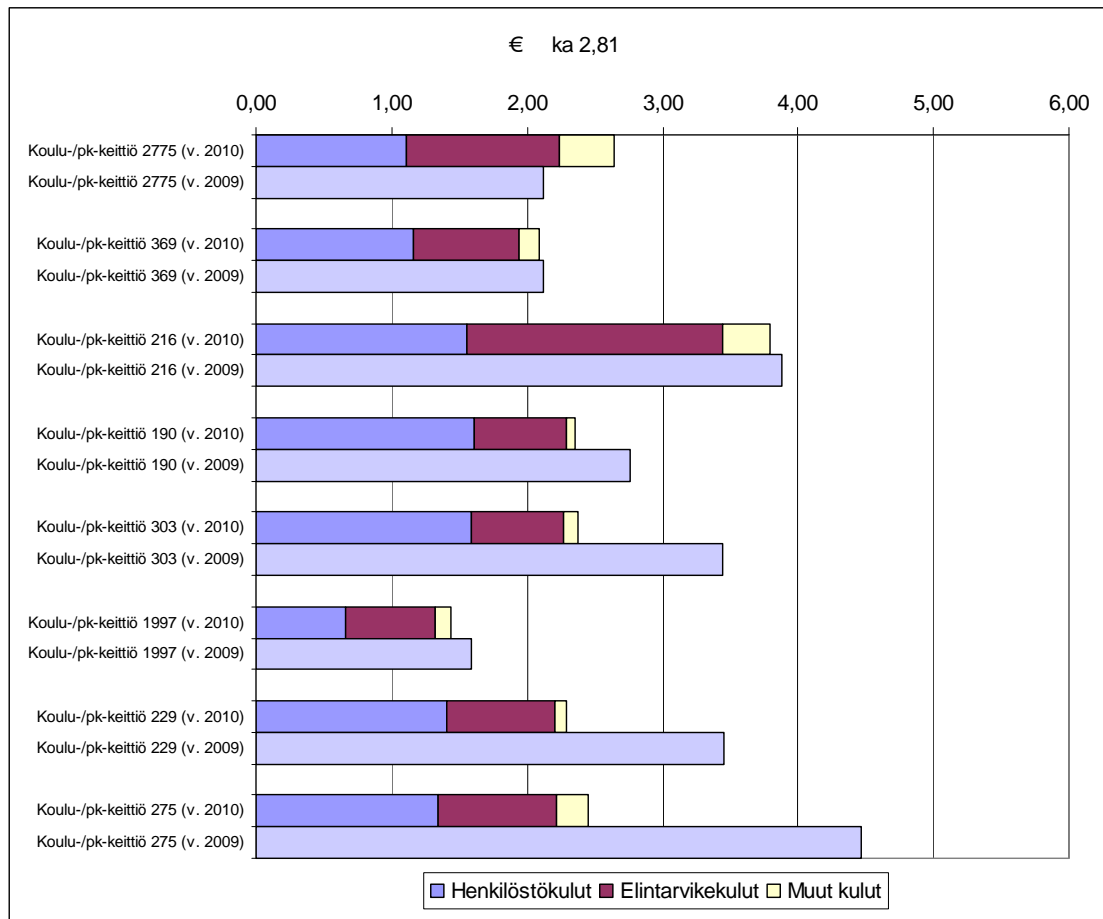
5.3.3 Koulu/päiväkoti keittiöiden suoritteiden hinta

Seinäjoella nimitetään palvelutaloiksi sellaisia rakennuksia, joissa on sekä koulu että päiväkotit. Näihin taloihin on rakennettu yhteinen keittiö, joka palvelee koulun ja päiväkodin asiakkaita. Kolmen koulun/päiväkodin keittiöt ovat uusia. Ne tuottavat 303, 229 ja 275 suoritetta päivässä. Keittiöt ovat aloittaneet toiminnan syksyllä 2009. Suoritteiden edullisempi hinta edelliseen vuoteen verrattuna johtuu suurimmaksi osaksi siitä, että toiminta ei ole ollut vielä vuonna 2009 täysimääräisesti käynnissä. Käynnistysvaiheessa lapsia ja koululaisia ja heidän aterioista laskettavia suoritteita on ollut vähemmän, mutta kustannukset ovat olleet lähes täysimääräisiä (kuviot 13). Vuonna 2010 toiminta on vakiintunut ja kaikkien kolmen uuden keittiön kustannukset ovat alle keskiarvosuoritteiden hinnan.

Keittiö, joka tuottaa 216 suoritetta päivässä, on toiminut siten, että päiväkodin ruoka on valmistettu omassa keittiössä ja koulun ruoka on kuljetettu ravintokeskuksesta. Tämä keittiö muutettiin vuoden 2011 alusta takaisin kokonaan valmistuskeittiöksi, jollainen se on aikaisemmin ollut. Vuoden 2009 ja 2010 hintataso ei puolla sen jatkamista ”sekakeittiönä”. Vuoden 2011 toiminnan tulosten perusteella päätetään jatkaako se valmistus- vai jakelukeittiönä. Keittiö, joka tuottaa 369 suoritetta päivässä, on tuottava ja hinnaltaan tavoitteen mukainen. Tämä keittiö on vuonna 2010 saanut uusia asiakkaita, mutta se on ollut edellisenä vuonna samankokoinen, kuin keittiö, joka muutettiin uudestaan valmistuskeittiöksi. Näiden kahden koulu/päiväkoti keittiön tulisi olla kustannuksiltaan samansuuruisia.

Keittiön, jossa tuotetaan 2 775 suoritetta päivässä, kustannukset ovat nousseet vuoden 2010 aikana. Tästä keittiöstä välitetään kausituotteita, esimerkiksi pöytä- ja lautasliinoja muihin keittiöihin. Siksi keltainen väri, muut kustannukset ovat melko korkeat. Muiden kustannusten osuus ei kuitenkaan riitä selitykseksi kustannusten nousulle. Tässä keittiössä on ollut koko vuoden ajan useita pitkiä sairauslomia, joka lisää henkilöstökustannuksia huomattavasti. Tämän keittiön kustannusrakennetta pitää vielä laskea tarkemmin. Keittiö, jossa tuotetaan 1997 suoritetta päivässä, palvelee suuria ala- ja yläkouluja sekä lukiota ja muutamia ryhmäperhepäiväkoteja. Se on tehokas ja tuottava keittiö. Suoritteiden hinta on alle 2 euroa. Se on niin edullinen, että

hinnan ja laadun voi jopa kyseenalaistaa. Tarkistusvaiheessa suoritteen hinnan las-
kemisessa ei ole huomattu virheitä, eikä asiakkailta ole tullut ruuan laadusta aina-
kaan huonoa palautetta. Seinäjoen ruokapalveluissa on tehty vain yksi asiakaskysely
aikuisopiskelijoille. Ruokapalvelujen laatua on tarkoitettu asiakaskyselyjen
avulla syksyllä 2011.

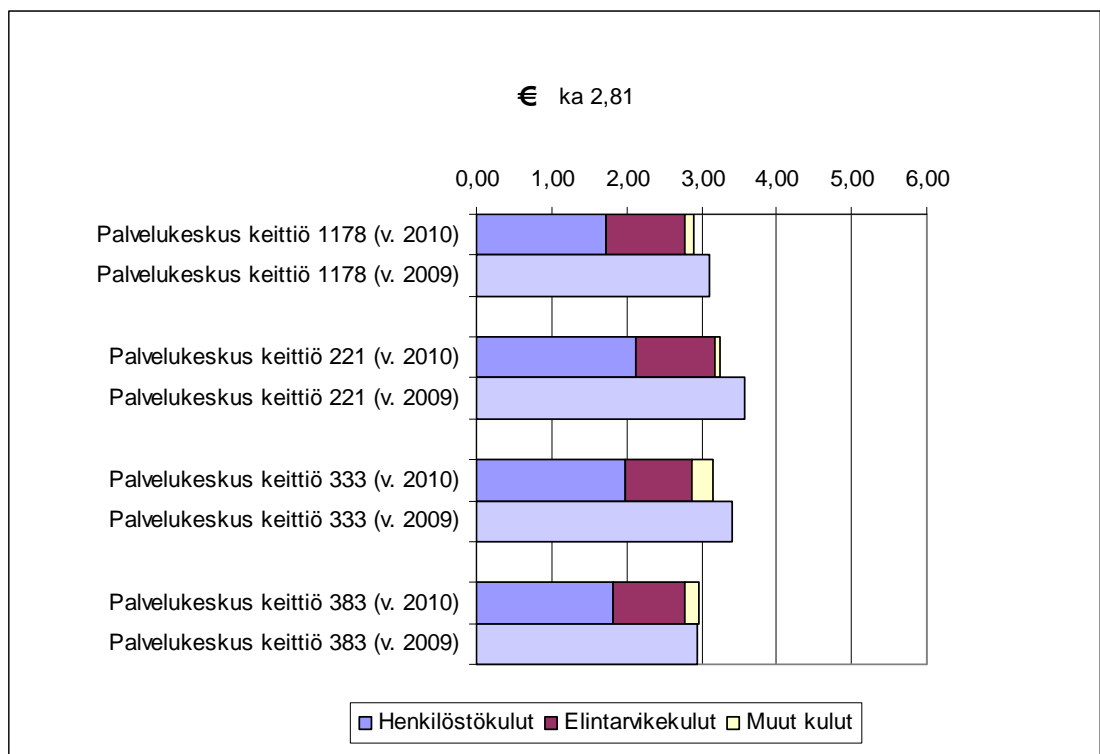


KUVIO 13. Koulu/päiväkotikeittiön suoritteen hinta

5.3.4 Terveyskeskuksen ja palvelukeskusten keittiöiden suoritteen hinta

Seinäjoen kaupungilla on yksi terveyskeskuksen ja kolme vanhusten palvelukeskusten
keittiötä, joiden asiakkaat ovat pääasiassa ikääntyneitä. Nämä keittiöt toimivat seit-
semänä päivänä viikossa. Kolmen keittiön kustannukset ovat laskeneet ja yhden keit-
tiön kustannukset ovat pysyneet ennallaan verrattuna edellisen vuoden kustannuk-
siin (kuvio 14). Kahdessa keittiössä kustannukset ovat alle 3 euroa/suorite ja kahdes-

sa keittiössä vähän yli 3 euroa/suorite. Aikaisemmin jokaisella keittiöllä oli oma ruokalista, mutta vuoden 2010 aikana ruokalistat on yhtenäistetty. Ruokalistojen yhtenäistäminen on vaikuttanut suoritteen hintaan alentavasti. Välillä käydään keskusteluja siitä, mitä suoritteen hintaan sisältyy ja mitkä tuotteet tilataan ja laskutetaan erikseen. Tällaisia erikseen tilattavia tuotteita, jotka eivät varsinaisesti sisälly ateriaan ovat esimerkiksi virvoitusjuomat, keksit, korput, leivät, leikkeleet, juustot jne. Yleensä sellaiset elintarvikkeet, joita tarjotaan potilaille aterioiden välillä ja yöaikaan, kun potilas tai asukas nukkuu huonosti. Kaikki nämä erityispalvelut ja niiden laskuttaminen pitää sopia seuraavassa palvelusopimusneuvottelussa.



KUVIO 14. Terveyskeskuksen ja vanhusten palvelukeskusten suoritteen hinta

5.3.5 Vertailu vastaavan kokoisen kaupungin suoritteen hintaan

Kun halutaan tietää, ovatko ruokapalvelujen keittiöt tuottavia ja taloudellisia, pitää vertailuja tehdä toiseen vastaavan kokoisen kaupungin ruokapalveluihin. Enää ei riitä sekään, että vertailuja tehdään oman ruokapalveluyksikön eri keittiöiden välillä. Täs-

sä vertailussa on mukana vastaavan kokoisesta kaupungista ruokapalvelujen kustannustietoja. Sain kustannustiedot käyttööni, lupaamalla etten kerro, mistä kaupungista on kyse. Ensimmäisellä kerralla saadut kustannustiedot olivat sellaisia, joissa oli mukana kaikki kustannukset. Kyseinen kaupunki on ruokapalvelujen kustannuslaskennassa hyvin pitkällä. Vertailukaupungissa laskelmiin otetaan mukaan jopa keskushallinnon kustannukset ja demokratian aiheuttamat kustannukset. Toisella kerralla kustannuslaskentatiedot olivat sellaisia, joista oli poistettu kaikki keskushallinnon kustannukset, niin sanotut vyörytyserät, keittiöiden vuokrat ja ruokapalvelujen hallinnon kustannukset. Tämä kysely jo osoitti kuinka vaikeaa on ruokapalvelujen kustannusten vertailu eri kaupunkien välillä. Kustannuslaskentatiedot ovat nyt sellaisia, joita voi verrata keskenään. Taulukossa 10 on vertailtu Seinäjoen ruokapalvelujen ja vastaavan kokoisen kaupungin ruokapalvelujen suoritehintoja keskenään. Hinnat sisältävät keittiöiden välittömät kustannukset kuten henkilöstömenot, elintarvikkeet ja muut kustannukset. Suoritteen hinta ei sisällä keittiöiden vuokria, ruokapalvelujen hallinnon eikä keskushallinnon kustannuksia.

TAULUKKO 10. Vastaavan kokoisen kaupungin suoritteen hinta

Keittiötyyppi	Vertailukaupungin ruokapalvelujen suoritteen hinta	Seinäjoen ruokapalvelujen suoritteen hinta
Päiväkoti valmistuskeittiö	3,24 €	3,22 €
Perusopetus valmistuskeittiö	2,63 €	2,18 €
Aluekeittiö: asiakkaina kouluja ja päiväkoteja	3,25 €	2,43 €
Suuri aluekeittiö	2,96 €	2,64 €
Terveyskeskuksen ja palvelutalojen keittiö	4,04 €	3,06 €

Vertailukaupungin ja Seinäjoen ruokapalvelujen järjestämistavoissa on suuria eroja. Eniten samanlaisia ovat päiväkotien valmistuskeittiöiden toiminnot. **Päiväkotien valmistuskeittiön** suoritteiden hinta on lähes yhtä suuri (taulukko 10). Tätä vertailua voi pitää täysin luotettavana. Keittiöiden toiminnoilta ovat vertailukelpoisia myös **terveyskeskuksen ja palvelutalojen keittiöt**, niin sanotut ikääntyneille palveluja tuottavat keittiöt. Suoritteiden hinnassa on eroa lähes 1 euro, jolloin Seinäjoen suoritehintaa on edullisempi. Jos Seinäjolla laatu olisi paljon huonompi kuin vertailukaupungissa, siitä olisi tullut asiakkailta palautetta. Eroa ei voi heikommalla laadulla selittää. Vertailukaupungissa on panostettu ikääntyneiden palvelua tuottaviin keittiöihin hankkimalla kattavat tietojärjestelmät aterioiden tilaamisesta aina asiakaslaskutukseen asti. Hankintavaiheessa tietojärjestelmät aiheuttavat kustannuksia, mutta ne maksetaan takaisin pitkällä aikavälillä toiminnan kehittymisestä saatavana hyötynä. Tietojärjestelmäprojektiin on palkattu ainakin yksi projektihenkilö. Suoritehinnan ero saattaa ainakin osittain johtua myös tästä. Tietojärjestelmien hankinnasta huolimatta ero on suuri ja sitä kannattaa vielä myöhemmin selvittää yhdessä vertailukaupungin kanssa.

Vertailukaupungissa on käytössä niin sanottu aluekeittiömalli. **Perusopetus valmistuskeittiö** suoritteiden hinta on käytännössä yksi yläkoulu, sillä kaikki muut yläkoulut ovat vertailukaupungissa aluekeittiöinä. Vertailukaupungin perusopetuksen suoritteiden hintaa, on verrattu Seinäjoen suuriin valmistuskeittiöihin. Yksi suuri valmistuskeittiö on lukion keittiö ja kaksi valmistuskeittiötä valmistaa ateriat ala- ja yläkouluille sekä lukion oppilaille. Seinäjoen kolmen keittiön suoritteiden keskiarvoa verrattiin perusopetuksen yläkoulun suoritteiden hintaan, koska Seinäjoella ei ole yhtään yläkoulun valmistuskeittiötä.

Aluekeittiö, jossa on **asiakkaina kouluja ja päiväkoteja**, verrattiin suoritteiden hintaa Seinäjoen koulu-/päiväkotikeittiön suoritteiden hintaan. Muuta sopivampaa verrattavaa tähän kohtaan ei löytynyt. Vertailukaupungin aluekeittiöiden asiakkaina on ala- ja yläkouluja sekä päiväkoteja. Seinäjoen koulu-/päiväkotiasiakkaat ovat alakoululaisia ja päiväkotikäisiä lapsia. Vertailu ei ole täysin luotettava, johtuen erilaisesta toiminnasta. **Suuri aluekeittiö** on molemmissa kaupungeissa, mutta toiminta on niissäkin erilaista. Vertailukaupungissa suuressa aluekeittiössä on myös paikan päällä ruokasa-

lissa ruokailijoita, joka tietenkin nostaa kustannuksia. Seinäjoen vastaavasta keittiöstä kaikki ruoka lähtee jakelukeittiöihin, eikä paikanpäällä ruokailijoita ole ollenkaan. Suuren aluekeittiön toiminta on molemmissa kaupungeissa erilaista ja näin ollen luotettava vertailu hyvin vaikeaa.

6 POHDINTA

6.1 Ruokapalvelujen kehittäminen

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on ollut kehittää Seinäjoen kaupungin ruokapalveluja toiminnanohjauksen ja toimintolaskennan avulla. Seinäjoen ruokapalvelujen taloudellinen tilanne on ollut jo pitkään heikko. Menot ovat ylittyneet ja tulot jääneet vajaaksi, joten nettotavoite 0 euroa on jäänyt toteutumatta. Sisäistä laskentaa ei ruokapalveluissa ole aikaisemmin juurikaan tehty. Suoritelaskentaa on tehty keskiarvosuoritehinnan laskemiseksi ja kokonaissuoritemäärän keräämiseksi. Suoritemääriä on käytetty asiakaslaskutuksessa, mutta keittiöiden tuottavuutta ja taloudellisuutta ei ole seurattu eikä vertailtu keskenään.

Vuonna 2010 aloitettiin Seinäjoen ruokapalveluissa säännölliset vastuuhenkilöiden palaverit, joissa käsiteltiin keittiöiden tuottavuutta ja talouden seurantaan sekä yhteisiä toimintaohjeita. Ruokapalvelujen henkilöstö ei ole aikaisemmin tiennyt oman eikä toisten keittiöiden kustannuksia, eikä edes tavoitteita mihin pitäisi pyrkiä. Ruokapalveluista puuttui kokonaan yhtenäiset ja selkeät toimintaohjeet ja toimintatavat. Jokainen keittiö oli toiminut omalla parhaaksi katsomallaan tavallaan ja ohjeita oli annettu puhelimitse ja sähköpostiviestillä. Ruokalistat oli suunniteltu kullekin asiakasryhmälle, mutta keittiöt noudattivat niitä omaan keittiön sopivalla tavalla. Asiakasryhmäkohtaisten ruokalistojen lisäksi ravintokeskuksessa ja Nurmon alueen keittiöissä oli vielä omat ruokalistat. Ruokalistojen noudattamista ei seurattu, eikä niihin liittyvien asioiden opastamista ollut tehty juuri ollenkaan.

Työhyvinvointisuunnitelman laatiminen oli aloitettu Seinäjoen ruokapalveluissa vuonna 2009. Seinäjoen kaupunki on ollut mukana valtakunnallisessa HAKU-projektissa. HAKU-projekti tarkoittaa henkilöstön arvoa kuvaavien tunnuslukujen kehittämishanketta. Hankkeessa arvioidaan ja analysoidaan kokonaisvaltaisesti henkilöstöä, sen hyvinvointia sekä taloutta unohtamatta tuloksellisuutta ja laatua (Haku-projekti, 2009–2011 Tampereen yliopisto). Seinäjoelta hankkeeseen valittiin ruokapalvelut ja yksi vanhusten palvelutalo. Seinäjoen ruokapalvelujen työhyvinvointisuunnitelmassa on työyhteisön kehittämisen kohteeksi valittu palaverikäytäntöjen kehittäminen. Tuloksellisuuden ja toiminnan jatkuvuuden kehittämiskohde on henkilöstön tietoisuus taloudellisesta tilanteesta ja tulevaisuudesta sekä toiminnan kehittäminen asiakaspalautteen pohjalta.

Ruokapalveluista HAKU-hankkeessa ja työhyvinvointisuunnitelman vastuullisena henkilönä on ollut ruokapalveluohjaaja. Ruokapalveluohjaajan kanssa yhdessä olemme tehneet työhyvinvointisuunnitelmaan tarkennuksia ja toteuttaneet suunnitelmaa käytännössä. Suunnitelman mukaan keittiöiden palaverikäytäntöjä on nyt kehitetty. Palaverien toimivuudesta on tehty vastuuhenkilöille yksi kysely. Kyselyn tulokset olivat rohkaisevia, ja vastuuhenkilöiden palavereja kannattaa jatkaa ja kehittää edelleen. Palaverien asialistalle kuuluu aina taloudesta ja tuloksellisuudesta tiedottaminen. Toisin sanoen, missä mennään ja mihin pitäisi mennä. Työhyvinvointisuunnitelman mukaan toiminnan kehittäminen asiakaspalautteen pohjalta on yhtä kyselyä lukuun ottamatta vielä tekemättä. Asiakaspalautteiden keräämiseen paneudumme syksyllä 2011.

Tässä opinnäytetyössä tärkeimpänä tavoitteena olivat taloudellisuus ja tuottavuus toiminnan laatua sekä vaikuttavuutta unohtamatta. Vuonna 2010 saavutettiin kustannusten seurannalla ja muutamilla käytännön toimenpiteillä huomattavasti parempi tulos edelliseen vuoteen verrattuna. Tämä ei tarkoita sitä, että joka vuosi tehtäisiin entistä parempi tulos. Seuraavaksi tulee kiinnittää huomiota toiminnan laatuun ja vaikuttavuuteen. Ruokapalvelujen pitää tietää, kuinka paljon maksaa aterioiden tuottaminen erilaisissa keittiöissä sekä mistä kustannukset muodostuvat ja miten kustannukset muuttuvat, jos toimintaa muutetaan. Toisin sanoen käytämme ruoka-

palvelujen määrärahan mahdollisimman järkevästi, siten että kuntalainen saa mahdollisimman suuren vastikkeen verovaroilleen (Niiranen ym. 2005, 12). Tämän jälkeen on paljon paremmat mahdollisuudet alkaa panosta laatuun; tuotteen, palvelun ja toiminnan laatuun. Palvelujen laadun kehittäminen ja varmistaminen vaatii sen, että toiminta on ensin taloudellisesti tiedossa ja hyvin hallinnassa. Tällöin laatuasioihin voidaan paremmin pureutua, kun tiedetään mihin pitää tulevaisuudessa panostaa.

Ravitsemuksellinen laatu on oleellinen osa ruokapalvelujen tuote/teknistä laatua. Suomalaisten ravitsemussuositusten (2005, 7) mukaan tavoitteena on parantaa kansalaisten ruokavaliota ja edistää terveyttä. Suolan saanniksi suositellaan korkeintaan 6 g/vrk naisille ja 7 g/vrk miehille (Suomalaiset ravitsemussuositukset 2005, 32). Jula (2010, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos) on tutkinut suolan terveyshaittoja ja siitä aiheutuvia kustannuksia. Koko väestön suolan käytön vähentäminen on tehokkain tapa tuottaa kustannussäästöjä. Esimerkiksi - 3 g/vrk vähennys pienentäisi terveydenhuollon kuluja 150–250 miljoonaa euroa vuodessa ja lisäisi terveitä elinvuosia 4000–6000/vuosi. (Jula, 2010, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos). Olen itse huomannut, että eteläpohjalaisilla on ”suolainen maku”. Julan esittämät luvut ovat niin merkittäviä, että ne kannattaa ottaa todesta. Seinäjoen kaupungin terveystarkastajat tekevät kevään 2011 aikana projektityönä suolamittauksia ruokapalvelujen keittiöiden tarjoamista aterioista. Odotan suolamittausten tuloksia suurella mielenkiinnolla. Tulosten perusteella mietitään, mihin toimenpiteisiin ruokapalveluissa tulee ryhtyä suolan käytön vähentämiseksi. Tavoitteena on vähentää suolan käyttöä ainakin suositusten tasolle, koska se on olennainen osa ruokapalvelujen ravitsemuksellista laatua.

6.2 Toiminnanohjaus ja toimintolaskenta

Suoritelaskenta on ollut aikanaan suuri edistysaskel toiminnan tuottavuuden ja taloudellisuuden mittaamiseen. Olen itse käyttänyt suoritelaskentaa siitä asti, kun se

1990-luvulla Kuntaliiton suosituksesta tuli ruokapalvelujen käyttöön. Suoritelaskennassa keittiössä tuotettavat erilaiset tuotteet muutetaan suoritteiksi ja samanlaisten keittiöiden tuottavuutta verrataan toisiinsa. Suoritelaskenta on suuntaa antava laskentatapa, eikä se enää anna riittävällä tarkkuudella tarvittavia laskentatietoja. Suoritelaskennan puutteellisuudesta johtuen Seinäjoen ruokapalveluissa aloitettiin toiminnanohjauksen avulla siirtymistä toimintolaskentaan. Toimintolaskennalla pyrittiin saamaan mahdollisimman tarkat kustannustiedot kaikista toimitetuista tuotteista.

Toimintolaskenta toteutettiin toiminnanohjausprojektin avulla Seinäjoen suurimmissa keittiössä, ravintokeskuksessa. Suunnitteluprojektin työn tuloksena syntyi ravintokeskuksen toiminnanohjausjärjestelmä, joka sisältää tuotteistuksen, työvuorokuvaukset, työprosessit, työohjeet, ja toimintolaskennan sekä toimintolaskennan esiintuomia lukuisia kehittämistoimenpiteitä. Projektissa käytettiin apuna konsulttia, silti se oli hyvin vaativa projekti. Projektia tehtiin tiiviissä aikataulussa, kahden viikon välein kaksi päivää kerrallaan. Projektipäivien välillä oli aina useita tehtäviä, jotka piti saada valmiiksi seuraavaan tapaamiseen. Tällä toimintatavalla saatiin paljon tulosta aikaan ja projektin kuluessa opittiin paljon uusia asioita. Kaikkein eniten työryhmä yllättyi toimintolaskennan esiintuomista kehittämistoimenpiteistä. Ensimmäinen yllätys oli, että kehittämistoimenpiteitä tarvittiin niin paljon. Toinen yllätys, ainakin itselleni oli, ettei niiden kehittämistä oltu ajateltu aikaisemmin. Pelkästään näiden pienten ja vähän suurempien kehittämistoimenpiteiden tekeminen toi paljon hyötyä ravintokeskuksen jokapäiväiseen toimintaan.

Vaikka kysymyksessä oli alun perin ravintokeskuksen suunnitteluprojekti, todettiin projektin kuluessa aivan välttämättömäksi ottaa kaikki 16 jakelukeittiötä mukaan kehittämistyöhön. Hyvin merkittäviä toimintolaskennan esiintuomia kehittämistoimenpiteitä oli laatia suunnitelma jakelukeittiöiden ohjauksesta ja kuvata jakelukeittiöiden työprosessit. Tilaaville yksiköille eli jakelukeittiöille laadittiin toimipistekohtaiset viikon tilauslomakkeet ruoka- ja raaka-ainetilauksia varten, jotka toimivat sähköisessä muodossa. Lyhyessä ajassa piti jakelukeittiöiden työntekijöille opettaa monenlaista uutta asiaa. Näiden uusien asioiden oppimisesta päävastuun kantoivat ravintokeskuksen ravitsemispäällikkö ja ruokapalveluohjaaja. Uusien tilauslomakkeiden oli

tarkoitus tiivistää yhteistyötä ravintokeskuksen ja jakelukeittiöiden välillä ja vähentää puhelinliikennettä. Jakelukeittiöiden henkilöiden piti ottaa vastuu ruuan tilaamisesta, siten että ruokaa on joka päivä tarjolla mahdollisimman oikea määrä, eikä sitä jää yli tarpeettomasti. Tähderuuan määrä pyrittiin minimoimaan, koska ympäristövastuullisuus sitä edellyttää. Tähderuoka on sitä kalleinta ruokaa, koska siinä on mukana raaka-ainekustannusten lisäksi myös henkilöstökustannukset.

Toiminnanohjausprojektin aikana todettiin, että ravintokeskuksen ruuanvalmistusohjeiden vakiointityö on jäänyt kesken. Ruuanvalmistusohjeiden kuntoon saattamiseksi katsottiin tarpeelliseksi järjestää vakiointikoulutusta. Projektin aikana sitä ei ehditty järjestää, joten se siirtyi keväälle 2011. Toiminnanohjausprojektin edetessä ruokaohjeiden vakioinnista päästiin tuotekehitykseen. Näin suuressa tulosityksikössä, kuten Seinäjoen ruokapalvelut ovat, on tarkoituksenmukaista olla yksi tuotekehittäjä. Tuotekehittäjä aloitti uuden työn käytössä olevien ruokaohjeiden vakioinnilla. Ennen kun varsinaista tuotekehitystä päästään tekemään, vaatii se vielä tuotekehitysprosessin kuvaamisen, tavoitteiden asettamisen, mittaamisen ja arvioinnin. Tuotekehitysprosessi aloitettiin tutustumalla yhdessä koulutustilaisuudessa tuotekehityksen prosessivaiheisiin. Tuotekehityksessä ja ruokaohjeiden vakioinnissa pitää ottaa huomioon terveystarkastajien suolamittausten tulokset ja näin panostaa myös ravitsemukselliseen laatuun.

Ruokapalvelujen esimiehen keskeisimpiä tehtäviä ovat taloudesta ja toiminnasta vastaaminen sekä toiminnan kehittäminen. Ravintokeskuksen toiminnanohjausprojekti oli yksi suuri kehittämistyö. Projekti käynnistettiin siksi, että saataisiin taloudellista tulosta mahdollisimman nopeasti. Toimintolaskennan avulla oli tarkoitus selvittää kustannuksia tarkemmin, kuin mitä nykyisestä suoritelaskennasta saadaan. Toimintolaskenta on nyt tehty yhden kerran ja siinä saattaa olla virheitä. Aivan lähiaikoina toimintolaskenta tarkistetaan, koska moni asia ravintokeskuksen toiminta- ja työtaivoissa on muuttunut viimeyksystä. Näin ollen ravintokeskuksen tuotteet, kuviossa 7 esitetyt hintatiedot eivät ole enää ajan tasalla. Toimintolaskennassa kustannusten kohdistaminen oli vaikein vaihe. Piti osata arvioida kuinka kauan käytettiin työaikaa

keittiön eri toimintoihin. Toisella laskentakerralla kohdistaminen on vähän helpompaa.

Kokemukset toiminnanohjauksesta ja toimintolaskennasta olivat niin myönteisiä, että tulemme käynnistämään samanlaisen projektin muissakin keittiöissä. Missä keittiöissä seuraava projekti käynnistetään, emme ole vielä päättäneet. Suoritelaskennan mukaan heikko tuottavuus ja taloudellisuus olivat aika monessa päiväkodin keittiössä. Olisiko toiminnanohjauksesta apua päiväkodin keittiöihin? Uskon vahvasti, että päiväkodin jakelukeittiöiden tuottavuuteen ja taloudellisuuteen pystytään vaikuttamaan ravintokeskuksen ravitsemispäällikön ohjauksella. Tarkoituksemme on oppia toiminnanohjaus niin hyvin, että pystymme sitä itse toteuttamaan omissa keittiöissä. Tällä ensimmäisellä kerralla emme sitä aivan niin hyvin oppineet. Tulemme tarvitsemaan konsultin apua ainakin vielä seuraavaan projektiin.

Kun toiminnanohjaus ja toimintolaskenta tehdään samassa keittiössä toisen kerran, siirrytään jo toimintojohtamiseen. Toimintojohtaminen keskittyy jatkuvaan toiminnan parantamiseen (Alhola 2008, 87). Viimeistään elokuussa 2011 pitää ravintokeskuksen työvuorokuvaukset, työprosessit ja työohjeet sekä toimintolaskenta tehdä uudestaan. Moni asia on ravintokeskuksessa muuttunut vuoden aikana, joten uutta suunnittelua ja laskentaa tarvitaan. Suunnittelemme yhdessä ravitsemispäällikön ja ruokapalveluohjaajan kanssa uuden, pienemmän toimintolaskennan päivitysprojektin. Ravitsemispäällikkö pystyy projektia melko itsenäisesti toteuttamaan, mutta olemme ruokapalveluohjaajan kanssa mukana ja käytettävissä.

Toiminnanohjausprojekti ja toimintolaskenta olivat mielenkiintoinen ja palkitseva koko ravintokeskuksen työyhteisölle ja erityisesti ravitsemispäällikölle. Uusi toimintatapa uusilla työohjeilla käynnistettiin ravintokeskuksessa 1.11.2010. Projektin onnistumisesta kertoo ravitsemispäälliköltä saamani sähköpostiviesti 5.11.2010:

”Kyllä tämä viikko on ollut ihana. Toivottavasti jatkossakin on yhtä ihanaa. Kaikki turha sählääminen on loppu. Ihanan rauhallista ja silti kaikki tekee kovasti hommia. Puhelin ei häiritse. Tässä saa tehtyä ihan rästitöitäkin pois. Kyllä ollaan oltu hulluja, kun on tehty vanhalla mallilla! Kiitos sinulle, kun keksit tällaisen hienon koulutuksen! Terveisin xxxx ja koko jengi.”

Voiko esimies työstä enää parempaa kiitosta saada? Mielestäni ei voi. Tämä palaute kannustaa jatkamaan edelleen Seinäjoen ruokapalveluissa toiminnanohjausta ja toimintolaskentaa.

6.3 Tuottavuuden ja taloudellisuuden vertailu

Ruokapalvelujen taloutta on nyt seurattu aktiivisesti noin vuoden verran. Kesäkuussa 2010 ruokapalveluissa aloitti uusi taloussihteeri, entisen jäädessä eläkkeelle. Taloussihteerin kanssa yhdessä laadimme talousarvion vuodelle 2011 ja teimme talouden toteutuman seurantaan koko ruokapalvelujen tulosityksikkötasolla ja keittiöittäin kohdetasolla. Tulosten perusteella on keittiöissä tehty joitakin välttämättömiä korjaavia toimenpiteitä. Koko ruokapalvelujen osalta suoritehinta on laskenut vuodessa 0,32 euroa/suorite. Varsinaisia toimenpiteitä pystyttiin tekemään vasta syksyllä 2010. Suurin muutos ja vaikuttavin tekijä näin lyhyen ajan sisällä olivat se, että ruokapalveluhenkilöstö on nyt tietoinen keittiöiden kustannuksista ja tavoitteista sekä yhtenäisistä toimintaohjeista. ”Sillä miten toimitaan, on nyt väliä.”

Kun tuottavuutta ja taloudellisuutta seurataan suoritelaskennan avulla, voi huomata, että pienet yksiköt ovat lähes aina kalliimpia. Pienten koulujen valmistuskeittiöissä oli kaksi positiivista poikkeusta. Niiden toimintatapoja pitäisi hyödyntää muissa keittiöissä. Pienten yksiköiden tuottavuuteen vaikuttaa merkittävästi se, että ruokapalvelutyöntekijällä on samassa talossa myös muuta työtä. Yhden henkilön keittiöissä sairausloma vaikuttaa merkittävästi taloudellisuuteen. Jos tällaisessa keittiössä työntekijä jää pitkälle sairauslomalle, joudutaan hänen tilalle palkkaamaan toinen henkilö. Silloin palkkakustannukset ovat kaksinkertaiset, joka näkyy heti talousluvuissa kasvaneina henkilöstökustannuksina.

Tällä hetkellä muutamien päiväkodin valmistuskeittiöiden ja lähes kaikkien päiväkodin jakelukeittiöiden tuottavuus ja taloudellisuusluvut ovat heikkoja. Niihin pitää etsiä aktiivisesti ratkaisuja. Ravintokeskuksen jakelukeittiöiden taloudellisuusluvut ja toimintatavat tulevat lähemmäksi tavoitetta ravitsemispäällikön toiminnanohjauksen

avulla. Muutamaaan päiväkodin valmistuskeittiöön voisimme kokeilla vertaistukea. Siirtäisimme hyvin tuottavasta päiväkodin keittiöstä muutamaksi viikoksi henkilön, joka antaa vertaistukea vähemmän taloudelliselle keittiölle. Silloin tarkasteltaisiin kokonaisvaltaisesti toimintatapoja, työprosesseja ja siirrettäisiin toiseen keittiöön hyviä käytänteitä. Tämän onnistuminen edellyttää, että vertaistukea päiväkodin keittiössä halutaan ottaa vastaan.

Kustannusten vertailu toisen samankokoisen kaupungin suoritteiden hintaan oli haastava tehtävä. Samanlaisten kustannusten saaminen oli jo työlästä, eikä yleensä onnistunut ensimmäisellä kerralla. Kustannusten vertailu oli vielä haasteellisempää, kun jokaisessa kaupungissa on omanlainen toimintamalli. Ellen olisi tiennyt melko tarkasti vertailukaupungin toimintamallia, ei vertailu olisi onnistunut. Täysin vertailukelpoisia olivat vain päiväkodin valmistuskeittiöt. Niiden suoritehinnat ovat melkein samat. Ero on niin pieni, että sillä ei ole käytännön merkitystä. Olen ollut huolestunut päiväkodin keittiöiden kustannuksista. Kustannusten vertailu osoitti, että keskiarvohinta on kohdallaan. Vain kalliimmat päiväkodin keittiöiden kustannukset vaativat erityisiä toimenpiteitä.

Terveyskeskuksen ja palvelutalojen keittiöiden kustannuksissa oli suuri ero. Seinäjoen kustannukset ovat melkein 1 euroa edullisemmat kuin vertailukaupungissa. Erolle en löydä aivan pitävää selitystä. Onko ero laadussa, toimintatavoissa vai molemmissa? Suoritelaskenta on molemmissa kaupungeissa valtakunnallisen suoritelaskennan mukainen. Olen kuitenkin siihen tyytyväinen, että Seinäjoen suoritehintaa oli edullisempi.

Muiden suoritehintojen vertailua (perusopetus ja aluekeittiöt) en pidä täysin luotettavana, joten niihin pitää suhtautua pienellä varauksella. Tein vertailun niin hyvin, kuin sen vain pystyin näillä resursseilla tekemään. Vertailun epäluotettavuus johtuu keittiöiden erilaisesta toiminnasta. Jokainen kaupunki järjestää keittiöverkoston parhaaksi katsomallaan tavalla ja se muotoutuu vuosien kuluessa. Täysin samanlaista toimintaa vain ei ole. Tämä vertailu on, kuten suoritevertailu yleensä, suuntaa antava. Kaikissa suoritteiden hinnan vertailussa Seinäjoen ruokapalvelut oli edullisempi kuin vertailukaupunki. Tähän tulokseen olen tyytyväinen ja jopa positiivisesti yllätynyt.

6.4 Jatkotutkimusaiheet

Seinäjoen ruokapalvelujen työhyvinvointisuunnitelman mukaan toiminnan kehittämistä tehdään asiakaspalautteen pohjalta. Asiakaspalautekyselyjä ei ole yhtä pientä kyselyä lukuun ottamatta vielä tehty Seinäjoella. Kauhajoen ammattikorkeakoulu on tarjonnut Seinäjoen ruokapalveluille apua asiakaskyselyjen toteuttamisessa. Restonomiopiskelijat perehtyvät kevään 2011 aikana asiakaskyselyjen teoriaosuuteen. Asiakaskyselyt tehdään restonomiopiskelijoiden toimesta henkilökohtaisina kyselyinä päiväkodeissa ja vanhusten palvelutaloissa syksyllä 2011. Tällöin ruokapalvelujen haastateltaviksi jäävät koululaiset, joille asiakaskysely voidaan tehdä lomakekyselynä. Asiakaskyselyjen avulla on tarkoitus parantaa ruokapalvelujen laatua.

Ruokapalvelujen kokonaisuus on laaja käsite ja muodostuu monesta eri tekijästä. Aikaisemmin en ollut ajatellut ruokapalvelujen laatua näin kokonaisvaltaisesti, ja siksi sen laajuus yllätti. Seinäjoen ruokapalvelujen suuri tulevaisuuden haaste on palvelujen laadun varmistaminen kasvavassa kaupungissa. Tässä opinnäytetyössä päästiin vasta toteamaan, mistä eri osa-alueista ruokapalvelujen kokonaisuus muodostuu. Ruokapalvelujen kehittämisen painopisteenä on ollut talouden tasapainottaminen, ja sille luonnollisena jatkeena on ruokapalvelujen kokonaisuuden kehittäminen. Tämä voisi olla esimerkiksi seuraavan ammattikorkeakoulun ylemmän tutkinnon opinnäytetyön aihe.

Julkisten ruokapalvelujen tuottavuudesta ja taloudellisuudesta sekä vaikuttavuudesta pitäisi tehdä laaja koko Suomea koskeva, perusteellinen tutkimus. Tutkimuksen pitäisi olla täysin luotettava, jotta sitä voisi verrata oman kaupungin ruokapalvelujen talouslukuihin. Ruokapalvelujen vaikuttavuuden arviointi on hyvin haasteellinen tehtävä. Vaikuttavuuden arvioinnissa tulee käyttää yhteismitallisia ja todennettavissa olevia mittareita. Tähän tutkimukseen tarvittaisiin vähintään väitöskirjatason tekijä.

LÄHTEET

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Helsinki: WSOY.

Alhola, K. 2008. Toimintolaskenta. Perusteet ja käytäntö. 4. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Brax, S. 2007. Palvelut ja tuottavuus. Teknologia katsaus 204/2007. Helsinki: Tekes. Viitattu 26.8.2010.

http://akseli.tekes.fi/opencms/opencms/OhjelmaPortaali/ohjelmat/Elamys/fi/Dokumenttiarkisto/Viestinta_ ja_aktivointi/Julkaisut/Palvelut_ ja_ tuottavuus_.pdf.

Elintarvikelaki 13.1.2006/23. Finlex. Viitattu 25.1.2011.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060023>.

Finnish Consulting Group Oy ja Maa- ja metsätalousministeriö. 2010. Julkisten ruokapalvelujen laatukriteerit. Viitattu 23.1.2010.

http://mmm.multiedition.fi/ruoka.fi/www/fi/liitetiedostot/Julkisten_ruokapalvelujen_laatukriteerit_web.pdf.

Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. 4. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

HAKU-projekti. 2009 – 2011. Henkilöstön arvoa kuvaavien tunnuslukujen kehittämishanke. Tampereen yliopisto. Viitattu 13.12.2010.

<http://www.uta.fi/projektit/haku/esittely.html>.

Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Neljäs painos. Helsinki: Pro Talent.

Haveri, A. ja Anttiroiko, A-V. 2009. Kuntajohtaminen: haasteena paikallisten kilpailu- ja yhteistyösuhteiden hallinta. Teoksessa Governance. Uuden hallintatavan jäsentyminen. Toim. I. Karppi ja L-M Sinervo. Tampereen Yliopisto. Hallintotieteiden keskus.

Haverila, M., Uusi-Rauva, E., Kouri, I. & Miettinen, A. 2005. Teollisuustalous. 5. painos. Tampere: Infacs johtamistekniikka.

Heikkilä, P. & Saranpää, T. 2008. Hotelli- ja ravintola-alan sisäinen laskentatoimi. Helsinki: Restamark.

- Helin, H. 2010. Parasta ennen. Kuntien talouden kehityksestä 2000-luvulla. Paras-ARTTU-ohjelman tutkimuksia nro 1. Suomen Kuntaliiton verkkojulkaisu. Viitattu 9.1.2011. <http://hosted.kuntaliitto.fi/intra/julkaisut/pdf/p20100617141806078.pdf>.
- Honkola, A. 2011. Rahoitusjohtaja. Seinäjoen kaupunki. Taloushallinto. Haastattelu 18.1.2011.
- Huomisen ruoka. 2010. Esitys kansalliseksi ruokastrategiaksi. Viitattu 26.1.2011. [http://www.mmm.fi/attachments/mmm/tiedotteet/5qZTC31Sw/Huomisen ruoka - Ehdotus kansalliseksi ruokastrategiaksi.pdf](http://www.mmm.fi/attachments/mmm/tiedotteet/5qZTC31Sw/Huomisen_ruoka_-_Ehdotus_kansalliseksi_ruokastrategiaksi.pdf).
- Huomisen ruoka. 2010. Kansallisen ruokastrategian taustaraportti. Viitattu 27.1.2010. [http://www.mmm.fi/attachments/mmm/tiedotteet/5qZTFTgQg/Huomisen ruoka - kansallisen ruokastrategian taustaraportti.pdf](http://www.mmm.fi/attachments/mmm/tiedotteet/5qZTFTgQg/Huomisen_ruoka_-_kansallisen_ruokastrategian_taustraraportti.pdf).
- Huttu-Hiltunen, E., Koivumäki, S. & Luhtala, M. 1994. Elintarvikeyrityksen tuotekehitysprosessi. Helsingin yliopisto. Maaseudun tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Ilmarinen, J., Lähteenmäki, S. & Huuhtanen, P. 2003. Kyvyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana. Helsinki: Talentum.
- Jula, A. 2010. Suolan terveyshaitat ja –kustannukset. Seminaari Suola – Näkymätön vaara. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 13.3.2011. http://www.ravitsemusneuvottelukunta.fi/files/attachments/fi/vrn/2.jula_terveyshaitat.pdf
- Julkisten ruokapalvelujen laatukriteerit. 2010. Finnish Consulting Group. Viitattu 25.1.2011. [http://mmm.multiedition.fi/ruoka.fi/www/fi/liitetiedostot/Julkisten ruokapalvelujen laatukriteerit web.pdf](http://mmm.multiedition.fi/ruoka.fi/www/fi/liitetiedostot/Julkisten_ruokapalvelujen_laatukriteerit_web.pdf).
- Jääntti, A. & Sundquist, S. (toim.) 2008. Laajan väestöpohjan palvelut fokuksessa - järjestäminen, tuottaminen ja rahoitus. Maakunnat ja palvelurakenteiden uudistaminen – Case Etelä-Pohjanmaa –hankkeen loppuraportti. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T-S. 2003. Moderni taloushallinto. Haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Edita.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOY.
- Kallio, O., Manninen, J., Meklin, P. & Oulasvirta, L. 2000. Kuntalaki muuttui – entä käytännön talousjohtaminen. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Kallio, O., Martikainen, J-P, Meklin, P. & Oulasvirta, L. 2005. Talousjohtamisen kehityspolkuja. Tutkimus kuntien talousjohtamisesta 1996 - 2003. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Kangasharju, A. 2008. Tuottavuus osana tuloksellisuutta. Kuntaliiton verkkojulkaisu. <http://www.vatt.fi/file/personal/kangasharju/tuottavuus%20osana%20tuloksellisuutta.pdf>.

Kansallinen laatustrategia. 2006. Ruokapalvelujen laatutyöryhmä. Viitattu 25.1.2011. http://www.laatuketju.fi/laatuketju/www/fi/liitetiedostot/ruokapalvelut/kansallisen_laatutyon_toimintamalli.pdf.

Kinnunen, J., Leppiniemi, J., Martikainen, T. & Virtanen, K. 2000. Yrityksen taloushallinnon perusteet. Helsinki: KY-palvelu.

Kirjanpitolaki ([30.12.2004/1304](#)), luku 3, 1 §. Finlex. Viitattu 12.10.2010. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOY.

Kuntalaki 17.3.1995/365. Finlex. Viitattu 6.8.2010. <Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19950365>

Laamanen, K. 2003. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. 4. uudistettu painos. Helsinki: Laatuokeskus.

Laamanen, K. 2005. Johda suorituskyykyä tiedon avulla – ilmiöstä tulkintaan. Helsinki: Suomen laatuokeskus.

Laitinen, E. 2001. Teknologiayritysten laskentatoimen haasteita 2000-luvulla. Toimintolaskenta, tutkimus- ja kehitystoiminta ja projektin taloudellinen arviointi. Vaasa: Vaasan yliopisto. Levón-instituutti.

Laki julkisista hankinnoista. 30.3.2007/348. Viitattu 25.1.2010. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070348>.

Lampi, R., Laurila, A. & Pekkala, M-L. 2009. Ruokapalvelut työnä. 4. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Lehtonen, R. 2002. Taloustiedolla tulosta. 8. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Leppiniemi, J. & Leppiniemi, R. 2000. Tilinpäätöksen tulkinta. 3. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

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

Leppänen, P. 2001. Kunnan ja kuntayhtymän kirjanpito ja tilinpäätös. Helsinki: Auditor.

- Lumijärvi, O-P., Kiiskinen, S. & Särkilahti T. 1995. Toimintolaskenta käytännössä. Toimintolaskenta johdon apuvälineenä. Helsinki: WSOY.
- Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä, J., Laihonen, H., Sillanpää, V. & Vuolle, M. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Helsinki: Tietosanoma.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen. Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Toinen uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus. 2010. Foodspill –hanke. Ruokahävikin määrä ja vähentämiskeinot elintarvikeketjussa. Viitattu 9.4.2011.
<https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/mtt/elintarvikeketjut/vastuullinenelintarviketalous/foodspill>.
- Meklin, P., Rajala, T., Sinervo, L-M & Vakkuri. 2009. Kunta hyvinvointipalvelujen järjestäjänä. Rajallisten voimavarojen tehokkaan hallinnon ongelma. Teoksessa Governance. Uuden hallintatavan jäsentyminen. Toim. I. Karppi ja L-M Sinervo. Tampereen Yliopisto. Hallintotieteiden keskus.
- Myllyntaus, O. 2002. Kuntatalouden ohjaus. Budjetoinnin ja kirjanpidon teoriaperusteita ja kehityssuuntia. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 1999. Hengittävä työyhteisö. Johtamista muutospöytäkirjassa. Helsinki: Edita.
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. 6. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Niiranen, V., Stenvall, J., Lumijärvi, I., Meklin, P. & Varila, J. 2005. Miten arvioida kuntapalvelujen tuloksellisuutta. Teoksessa Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi. Tasapainotettu mittaristo kunnallisissa organisaatioissa. Toim. V. Niiranen, J. Stenvall & I. Lumijärvi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Oulasvirta, L. & Brännkärr, C. 2001. Toimiva kunta. Helsinki: Kuntakoulutus.
- Oulasvirta, L. 2007. Palvelun laadun arviointi moniportaisessa julkisessa organisaatiossa. Tampere: Tampereen Yliopistopaino. Kasvatustieteiden laitos. Väitöskirja.
- Partanen, V. 2007. Talousviestintä johtamisen tukena. Helsinki: Talentum.
- Parantainen, J. 2007a. Sissimarkkinointi. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Parantainen, J. 2007b. Tuotteistaminen. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Helsinki: Talentum.

Pöllä, K. & Etelälahti, P. 2002. Valtion uudistunut taloushallinto. Helsinki: WSOY.

Riikonen, O. 2006. Suuruus ei ole etu. Teoksessa Paras tuoreeltaan tutkittuna. Toim. H. Hirvikorpi. Kunnallisalan kehittämissäätö.

Rissanen, T. 2005a. Hyvän palvelun kehittäminen. Jyväskylä: Pohjantähti.

Rissanen, T. 2005b. Yrittäjän käsikirja. Hyvällä palvelulla kannattavuutta ja kilpailukykyä. Kuopio: Pohjantähti.

Ruokaprovinsi -hanke. Viitattu 28.2.2011.

http://uutiset.ruokatieto.fi/WebRoot/1043198/X_Uutistenhallinta.aspx?id=1183598.

Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä. Mekanistinen maailmankuva murroksessa. Helsinki: Kauppakaari.

Sillanpää, A. 2010. Merenda Team Oy. Valmennus- ja kehityspalvelut.

Seinäjoen kaupunki. 2009. Seinäjoen kaupungin strategia 2009–2016. Seinäjoen kaupungin valtuuston 29.6.2009 hyväksymä.

Seinäjoen kaupunki. 2010a. Kaupunginhallitus 5.7.2010, § 347. Elintarvikkeiden hankinnat, toimikunnan perustaminen.

Seinäjoen kaupunki. 2010b. Kaupunginhallitus 8.11.2010, § 526. Henkilöstömenojen säästöt, vaihtoehtoiset keinot.

Seinäjoen kaupunki. 2010c. Kaupunginhallitus 29.11.2010, § 563. Kaupunginkanslian toimintasääntö.

Seinäjoen kaupunki. 2010d. Kaupunginvaltuusto 28.6.2010, § 107. Vuoden 2009 tilinpäätös.

Seinäjoen kaupunki. 2010e. Ruokapalvelut. Ruokapalvelusopimus. 3.6.2010.

Seinäjoen kaupunki. 2010f. Talousarvion 2011 ja taloussuunnitelman 2012 – 2014 laadintaohjeet. Seinäjoen kaupunki, taloushallinto.

Seinäjoen kaupunki. 2011a. Elintarvikkeiden hankinta ja lähiruoka. Työryhmän loppuraportti.

Seinäjoen kaupunki. 2011b. Rakennusvalvonta. Myönnetty rakennusluvut. 1.1. - 31.12.2010.

Seinäjoen kaupunki. 2011c. Talousarvio 2011. Taloussuunnitelma 2012–2014. Seinäjoen kaupunki, taloushallinto.

- Sinervo, L-M. 2009. Monitulkintaisuus ja liikekirjanpito kuntataloudessa. Teoksessa Talouden perusteista julkisjohtamisen käytäntöihin. Toim. T. Rajala, L-M. Sinervo ja J. Vakkuri. Tampere: Tampereen yliopisto, Taloustieteen laitos.
- Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. Helsinki: WSOY.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2010. Joukkoruokailun kehittämien Suomessa. Joukkoruokailun seuranta- ja kehittämistyöryhmän toimenpidesuositus.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2004. Lapsi, perhe ja ruoka. Imeväis- ja leikki-ikäisten lasten, odottavien ja imettävien äitien ravitsemussuositus. Viitattu 12.3.2011.
<http://www.ravitsemusneuvottelukunta.fi/attachments/vrn/lapsi.perhe.ruoka.pdf>.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. Tiedote 144/2010. Suomalaisen joukkoruokailun tunnukset: laatu ja terveellisyys. Viitattu 12.3.2011.
<http://www.stm.fi/tiedotteet/tiedote/view/1492374#fi>
- Suomen Kuntaliitto. 2010. Yleisohje kunnan ja kuntayhtymän tulosaskelman laatimisesta. Kirjanpitolausokunnan kuntajaosto. Työ- ja elinkeinoministeriö.
<http://hosted.kuntaliitto.fi/intra/julkaisut/pdf/p20100607143716356.pdf>.
- Suoritteiden laskenta. 2009. Uudistuvat ruokapalvelut –projektin julkaisusarja FCG Efeko. Suomen Kuntaliitto.
- Säntti, T. 2011. Ruokapalvelujen päivähoidon laskutus. Muistio. 31.1.2011. Seinäjoen ruokapalvelut.
- Tammi, J. 2006. Toimintolaskennan käyttömahdollisuudet ja hyödyt kunnan johtamistyössä. Tampereen Yliopisto. Taloustieteiden laitos. Väitöskirja.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2004. Tietoa terveydestä. Aistittava laatu ja miellyttävyyden ohjaavat. Viitattu 26.1.2011.
http://www.ktl.fi/portal/suomi/tietoa_terveydesta/elintavat/ravitsemus/ravitsemus_ja_terveys/ruokakulttuuri/aistittava_laatu_ja_miellyttavyys_ohjaavat.
- Tuomala, M. 2009. Julkistalous. Helsinki: Gaudeamus.
- Tuomisto, H. 2010. Seinäjoen koulujen ja ruokapalvelujen kestävä kehitys. Muistio 23.11.2010. Seinäjoen perusopetus.
- Turney, P. 2002. Toimintolaskenta. Avain tuottavampaan toimintaan. Suom. M. Lehmusvirta & T. Malmi. 2. uusittu painos. Helsinki: Tietosanoma.
- Tyni, T., Myllyntaus, O., Rajala, P. & Suorto, A. 2009. Kustannuslaskentaopas kunnille ja kuntayhtymille. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Uudistuvat ruokapalvelut –projekti. 1996. Kohti tuloksellisuutta. Suomen Kuntaliitto ja Efektia Palvelu Oy.

Vakkuri, J. 2010. Miten Paras-reformi vaikuttaa suomalaiseen kuntatalouteen? Teoksessa Matkalla kohti suuruuden ekonomiaa? Kunta- ja paikallistalouden lähtökohdat Paras-hnkkeessa. Helsinki: Tampereen yliopisto ja Suomen Kuntaliitto.

Valtion ravitsemusneuvottelukunta. 2008. Kouluruokailusuositus. Viitattu 12.3.2011. http://www.ravitsemusneuvottelukunta.fi/attachments/vrn/kouluruokailu_2008_kevyt_nettiin.pdf.

Valtion ravitsemusneuvottelukunta. 2010. Ravitsemushoitosuositus. Suositus sairaaloihin, terveyskeskuksiin, palvelu- ja hoitokoteihin sekä kuntoutuskeskuksiin. Viitattu 12.3.2011. http://www.ravitsemusneuvottelukunta.fi/files/attachments/fi/vrn/ravitsemushoito_netti.pdf.

Valtion ravitsemusneuvottelukunta. 2010. Ravitsemussuositukset ikääntyneille. Viitattu 12.3.2011. <http://www.ravitsemusneuvottelukunta.fi/attachments/vrn/ikaantyneet.suositus.pdf>.

Valtion ravitsemusneuvottelukunta. 2005. Suomalaiset ravitsemussuositukset. Ravinto ja liikunta tasapainoon. Viitattu 23.1.2011. http://www.ravitsemusneuvottelukunta.fi/attachments/vrn/ravitsemussuositus2005_fin.pdf.

Vehmanen, P. & Koskinen, K. 1998. Tehokas kustannushallinta. Helsinki: WSOY.

Ylikoski, T. 2001. Unohtuiko asiakas? Toinen uudistettu painos. Helsinki: KY-palvelu.

Åkerberg, P. 2006. Budjetoinnin mielettömyys. Helsinki: Talentum.

LIITTEET

Liite 1: Seinäjoen kaupungin ruokapalvelujen keittiöt

KOULUJEN KEITTIÖT

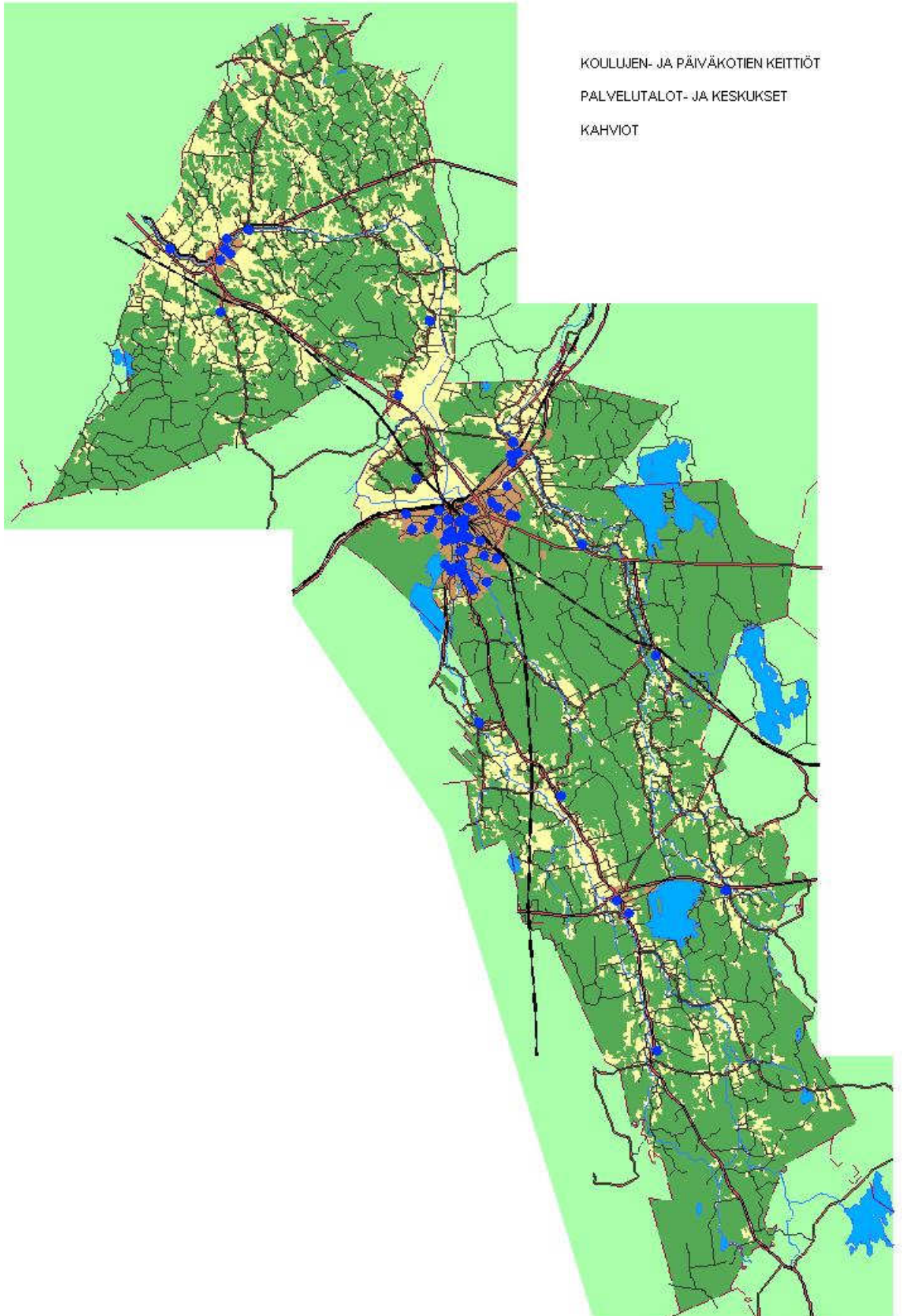
- | | |
|---------------------------|--------------------------------|
| 1. Alakylän koulu | 2. Ala-Viitalan koulu |
| 3. Aseman koulu | 4. Haapaluoman koulu |
| 5. Halkosaaren koulu | 6. Honkakylän koulu |
| 7. Hyllykallion koulu | 8. Isokylän koulu |
| 9. Joupin koulu | 10. Keski-Nurmon koulu |
| 11. Kihniän koulu | 12. Kirja-Matin koulu |
| 13. Kitinojan koulu | 14. Kivistön koulu |
| 15. Kouran koulu | 16. Kultavuoren koulu |
| 17. Kärjen koulu | 18. Lintuviidan koulu |
| 19. Marttilan koulu | 20. Niemistön koulu |
| 21. Ravintokeskus | 22. Nurmon koulukeskus |
| 23. Pajuluoman koulu | 24. Pohjan koulu |
| 25. Ritola-halli | 26. Sedu/ Aikuiskoulutuskeskus |
| 27. Seinäjoen lukio | 28. Seinäjoen lyseo |
| 29. Seinäjoen yhteiskoulu | 30. Tanelinrannan koulu |
| 31. Topparlan koulu | 32. Toukolanpuiston koulu |
| 33. Törnävän koulu | 34. Ylistaron koulukeskus |

PÄIVÄKOTIEN KEITTIÖT

- | | |
|-----------------------------|-----------------------------|
| 35. Hallilan päiväkoti | 36. Huhtalan päiväkoti |
| 37. Hyllykallion päiväkoti | 38. Joupin päiväkoti |
| 39. Kasperin päiväkoti | 40. Katajalaakson päiväkoti |
| 41. Kertunlaakson päiväkoti | 10. Keski-Nurmon päiväkoti |
| 42. Keskuspuiston päiväkoti | 43. Kivistön päiväkoti |
| 16. Kultavuoren päiväkoti | 17. Kärjen päiväkoti |
| 44. Lastenrannan päiväkoti | 18. Lintuviidan päiväkoti |
| 45. Marttilan päiväkoti | 46. Metsäkulman päiväkoti |
| 47. Onnimannin päiväkoti | 23. Pajuluoman päiväkoti |
| 48. Pohjan päiväkoti | 5. Halkosaaren päiväkoti |
| 50. Simunan päiväkoti | 51. Tanelinrannan päiväkoti |
| 52. Ylisen päiväkoti | 53. Yrityksen päiväkoti |

PALVELUKESKUSTEN KEITTIÖT

- | | |
|----------------------------------|-----------------------------|
| 54. Kuusenlahden palvelukeskus | 55. Myllyrannan palvelutalo |
| 56. Simunanrannan palvelutalo | 57. Terveyskeskus |
| 58. Västinkartanon palvelukeskus | 59. Nurmon palvelukeskus |
| 60. Kaupungintalon kahvio | |



Liite 2: Työvuoro 3, paistokokki

Vuoro 3, paistokokki, kello 7:00 – 14:39
Perunasosepäivänä vuoro alkaa kello 6:30

Jos kaikille on keittoruoka, niin osallistuu sen valmistukseen keittokokin kanssa.

Perunoiden, perunasoseen tai kastikkeen valmistusta
Annosperunoiden tai perunasoseen perunoiden kypsennys kolmessa erässä: 1. erä kello 7:30, toinen erä kello 8:00 ja kolmas erä kello 8:30. Perunasoseen perunat laite-
taan kypsymään kello 6:30.

Jos ei ole perunoiden kypsennystä, niin valmistaa kastikkeen ruokalistan mukaan.

8:35 ensimmäisen perunaerän pakkaus
Pakkaa perunat lämpöastioihin, jotka ovat työpisteessä lähtöjärjestyksessä.

8:45 toisen erän pakkaus
Toimi samoin kuin edellä.

9:00 toisen erän pakkaus
Toimi samoin kuten edellä.

9:30 kolmannen erän pakkaus
Toimi samoin kuten edellä.

Työpisteen välisiivous
Siivoa työpisteesi siistiksi.

Seuraavan päivän uuniruoan esivalmisteluja
Kokoa seuraavan päivän uuniruoat valmiiksi GN vuokiin paiston ravitsemistyöntekijän kanssa. Siirrä uunikärkyt jäähdytyshuoneisiin.

Työpisteen loppusiivous
Siivoa työpisteesi siivoussuunnitelman mukaan.

Lämpöastioiden varaaminen ja merkitseminen seuraavaa päivää varten
Hae astiavarastosta lämpöastioita, merkitse ne teipillä lähtöjärjestykseen.

Seuraavan päivän esivalmisteluja
Suorita seuraavan päivän esivalmistelut tuotantoerälistojen ja reseptien mukaan. Jos ruokalistan mukaan on ylihuominen ruoka on kappaletavaraa, niin varaa niiden jake-
lukeittöiden tuotteet lähtevään kylmiöön, jotka kuumentavat kyseiset tuotteet itse.