

Kunnat ruokapalveluiden kehittäjinä

Kati Moisio

Opinnäytetyö

Toukokuu 2020

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala

Matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtaminen

Restonomi (ylempi AMK)

Tekijä(t) Moisio, Kati	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä 8.5.2020
	Sivumäärä 53	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Kunnat ruokapalveluiden kehittäjinä		
Tutkinto-ohjelma Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi amk		
Työn ohjaaja(t) Enni Mertanen		
Toimeksiantaja(t) Jyväskylän ammattikorkeakoulu		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli vertailla kuntien teettämiä ruokapalveluselvityksiä ja selvityksissä ehdotettuja toimenpiteitä.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä, ja tutkimuksen aineistona olivat kymmenen erikokoisen kunnan ruokapalveluselvitykset. Ruokapalveluselvityksistä osa oli julkisia ja osa luottamuksellisia. Ruokapalveluselvitysmateriaalit luettiin useampaan kertaan tutkimuksen eri vaiheissa. Sen jälkeen analysoitiin kuntakohtaiset ruokapalveluselvitykset sekä vertailtiin selvitysten sisältöjä. Selvityksien sisällöstä kerättiin samanlaisia asioita, joita kuntien ruokapalveluselvityksissä oli tuotu esille. Aineisto taulukoitiin ja analysoitiin yhdeksän eri teeman mukaan.</p> <p>Ruokapalveluselvitysten analyysi toi esiin, että useilla kunnilla oli tarve tehostaa ruokapalvelutuotantoa, etsiä mahdollisia säästökohteita sekä toiminnallisia vaihtoehtoja nykyiselle ruokatuotantotavalle. Ruokatuotannon keskittäminen isompiin kokonaisuuksiin nousi myös vaihtoehdoksi usean kunnan kehitys- ja toimenpide-ehdotuksissa.</p> <p>Kuntien ruokapalveluista pyritään hakemaan säästöjä, vaikka tutkimustulokset kertoivat, että ruokapalvelut ovat pieni prosentuaalinen osa kunnan kokonaiskustannuksista. Kolme kuntaa oli selvityksen jälkeen keskittänyt keittiöverkkoaan, joten voidaan todeta, että ruokapalveluselvityksissä esitettyihin toimenpiteisiin oli ryhdytty. Aterianhintoja ei kuntien kesken voinut vertailla, koska hinnat sisälsivät erilaisia ruokatuotannosta syntyviä kustannuksia, joten ne eivät olleet vertailukelpoisia keskenään. Lopputuloksena valmistui ruokapalveluselvitysmalli jossa kerrotaan, mitä selvityksen tulisi vähintään sisältää. Toki selvityksen sisältöön vaikuttaa myös se, millainen on saatu ruokapalveluiden toimeksianto.</p>		
Avainsanat (asiasanat) ruokapalvelut, ruokapalveluselvitys, kunnat		
Muut tiedot		

Author(s) Moisio, Kati	Type of publication Master's thesis	Date 8.5.2020 Language of publication: Finnish
	Number of pages 53	Permission for web publication: x
Title of publication Title Municipalities as developers of food services		
Degree programme Master's Degree Programme in Hospitality Management		
Supervisor(s) Enni Mertanen		
Assigned by JAMK University of applied sciences		
Abstract <p>The objective of the thesis was to compare the municipal food service reports and the proposed procedures in the reports. Content analysis was used as the research method in the thesis, and the data was obtained from the food service reports of ten municipalities of different sizes. Some of the food service reports were public, and some were confidential.</p> <p>All the food service report materials were read through several times during the different phases of the research process. After that, the municipal food service reports were analysed, and the results of the analyses were compared. The material was then tabulated according to nine separate themes.</p> <p>The analyses revealed that there was room for improvement in streamlining the food service process in several municipalities. The cost-effectiveness of the food service process needed to be improved and functional alternatives needed to be found to the existing food service process methods. Centralizing food services to form larger entities was proposed by several municipalities as an option to develop and improve the food service process.</p> <p>Municipal savings have been attempted in the food services even though the results indicated that food services accounted for only a small percentage of the total expenses of a municipality. Three municipalities had centralized their kitchen networks after the research, so we can conclude that measures were taken as proposed by the food service report analyses. The meal prices could not be compared between the different municipalities because the basics for the cost structures were so different. In conclusion, a process model for food servicing was formed. The model gives the minimum content requirements for the report. However, the quality of the granted mandate for food services also affects the report, and it should be taken into consideration.</p>		
Keywords/tags (subjects) Food Service, Food service reports, Municipalities		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Ruokapalveluiden toimintaympäristö ja organisointi	4
2.1	Kuntien kehittämistoiminta.....	4
2.2	Ruokapalveluiden tuottaminen.....	6
2.3	Henkilöstö.....	7
2.4	Ruokapalveluiden organisoituminen kunnissa	8
2.5	Ruokapalveluprosessi	10
2.6	Ruokapalveluprosessin määrittely	12
2.7	Ruokapalveluorganisaation kehittäminen	14
2.8	Tuoteturvallisuus ja riskianalyysi.....	16
3	Ruokapalveluiden tuotantotavat	22
3.1	Tuotantomenetelmät	22
3.2	Keittiötyypit	22
4	Ruokapalveluselvitysten analysointi	24
4.1	Sisällönanalyysi.....	24
4.2	Aineiston keruu ja analysointi	24
4.3	Ruokapalveluselvitykset	25
4.4	Ruokapalveluselvitykset	26
4.5	Ruokapalveluiden organisoituminen kunnissa	28
4.6	Kuntien henkilöstö	31
4.7	Ateriamäärät ja hinnat	32
4.8	Kuntien keittiöverkostot.....	34
4.9	Keittiöverkostot vuonna 2020.....	36
4.10	Ruokapalveluiden kokonaiskustannukset	37
4.11	Omavalvonta	39

5 Pohdinta ja johtopäätökset.....	40
5.1 Keskeiset tulokset.....	40
5.2 Tutkimuksen luotettavuus.....	45
5.3 Ruokapalveluselvitysmalli	47
Lähteet	49

Kuviot

Kuvio 1. Organisoituminen vuonna 2014.....	9
Kuvio 2. Ruokapalveluprosessi	13
Kuvio 3. Ruokapalvelun kokonaissuunnitteluun vaikuttavat tekijät.....	15
Kuvio 4. HACCP periaatteet.....	18

Taulukot

Taulukko 1. Kunnat ja ruokapalveluselvityksen toteutusvuosi.....	26
Taulukko 2. Toteutustavat.....	27
Taulukko 3. Ruokapalveluiden organisoituminen kunnissa	29
Taulukko 4. Budjetointimenetelmät	30
Taulukko 5. Henkilöstömäärät ja työsuhteet	32
Taulukko 6. Ateriamäärät ja hinnat.....	33
Taulukko 7. Kuntien keittiöverkko	35
Taulukko 8. Keittiöverkko muutokset 2020	36
Taulukko 9. Ruokapalveluiden kustannukset.....	38
Taulukko 10. Ruokapalvelu kartoituksen apuväline	44
Taulukko 11. Ruokapalveluselvitysmalli.....	47

1 Johdanto

Ruokapalvelut kattavat yläkäsitteenä kaikki ruokaa ammattimaisesti valmistavat ja tarjoavat yritykset ja organisaatiot (Mertanen & Väisänen, 2013.) Julkisten ruokapalveluiden toiminta on hyvin monitahoista. Palveluja tuotetaan eri hallintokuntien asiakkaille, ja tuotteiden kirjo on laaja. (Mertanen 2012, 85.)

Ruokapalvelut ruokkivat kaikki suomalaiset. Jokainen meistä ehtii nauttimaan päiväkodin aterioiden, kouluruoan, mahdollisesti armeijan muonituksen, opiskelija-aterioiden, työpaikkaruokailun, sairaalaruoan, vanhusten ateriapalvelun ja vanhainkodin kautta tuhansia aterioita elämänsä aikana. (Mertanen 2012, 9.)

Tomperi-Olkkosen mukaan (2012) ruokapalveluiden tavoitteita ovat tehokkaasti tuotetut ruokatuotantoprosessit, ruokapalvelutoiminnan kannattavuus ja asiakkaiden tarpeiden huomioiminen. (Tomperi-Olkkonen 2012, 120.) Kunta hoitaa sille laissa säädetyt tehtävät itse tai yhteistoiminnassa muiden kuntien kanssa. Tehtävien hoidon edellyttämiä palveluja kunta voi hankkia myös muilta palvelujen tuottajilta. (Kuntalaki 1995/365, 7§)

Sydänliiton (2019) mukaan joka kolmas suomalainen käyttää ruokapalveluita päivittäin, päiväkodeissa, kouluissa tai työpaikalla. Laadukas palvelu edistää myös kansanterveyttä. (Ruokapalvelut 2019.) Useissa kunnissa, on pohdittu, kuinka julkiset ruokapalvelut saadaan järjestettyä taloudellisemmin ja tehokkaammin. Lisäksi kuntien on huomioitava nopeasti eläköityvä henkilöstö. Ammattitaitoisesta henkilöstöstä tulee olemaan pulaa, joten kuntien on pohdittava, kuinka ruokapalvelut tulisi järjestää niin, ettei palvelun laatu kärsi.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on vertailla kuntien teettämiä ruokapalveluselvityksiä ja selvityksissä ehdotettuja toimenpiteitä. Selvityksessä tutkittiin kymmenen eri kokoisen kunnan ruokapalveluselvityksiä. Kuntien ruokapalvelut ovat eri tavoin organisoituneet kuntien sisällä, ja osassa kuntia on jo tehty ruokapalveluiden organisaatiomuutoksia. Ruokapalveluselvityksistä osa on julkisia ja osa luottamuksellisia.

2 Ruokapalveluiden toimintaympäristö ja organisointi

2.1 Kuntien kehittämistoiminta

Kuntien kehittämistoiminta on ollut viime vuosina paineiden alla monistakin syistä. Kunnat ovat uusineet palvelurakenteitaan. On ollut kuntien yhdistämisiä. Kuntien talous on ollut tiukoilla. Nopeassa yhteiskunnallisessa muutoksessa mukana pysyminen edellyttää kunnilta paitsi riittävää kehittämiskapasiteettia myös toiminnan strategisuuden lisäämistä ja kompleksisuuden hallintaa (Kohti tuloksellista kehittämistoimintaa 2013, 16.) Kuntien toimintaympäristö on entistä monimutkaisempi ja kuntiin kohdistuu yhä enemmän erilaisia muutosvaatimuksia. Palvelutarpeet muuttuvat kunnissa väestön ikääntymisen ja muuttoliikkeen seurauksena. Kuntatalouteen kohdistuvien suurten paineiden vuoksi kuntien pitäisi pystyä tehostamaan toimintaansa. Kunnat reagoivat tällaisiin muutoksiin kehittämällä toimintaansa. Nykyään eletään kuitenkin tilanteessa, jossa talouden pitävä suunnittelu ja ennusteiden tekeminen on erittäin haastavaa. Mertasen (2012) mukaan ruokapalvelujen muutosvauhti on ollut viime aikoina huima: julkiset ruokapalvelut ovat organisoituneet ammatillisiksi organisaatioiksi eli siirtyneet eri hallinnonaloilta omiksi yksiköikseen. (Mertanen 2012, 9.)

Suomen kuntien rakenteet uudistuvat, tulevaisuuden ennustettavuus vaikeutuu, ja taloudelliset resurssit niukkenevat. Ruokapalveluihin kohdistuu vahvoja muospaineita, kuten henkilöstön ikääntyminen ja palveluiden uudelleen järjestelyt, kuten ulkoistaminen, yhtiöittäminen, liikelaitostaminen ja ostopalvelujen käyttö. (Haapanen & Jalava 2014, 2.) Kujanpään (2012) mukaan väestön ikääntyminen aiheuttaa lisääntyviä palvelun tarpeita. Julkisen sektorin työntekijöiden runsas eläköityminen aiheuttaa ongelman, miten tuotettavat palvelut turvataan laadukkaasti ja tehokkaasti. (Kujanpää 2012, 80.)

Juurakko (2014) pohtii tutkimuksessaan, onko viimeisten vuosikymmenten suuret muutokset kunta-alalla pakottaneet kunnat toimimaan nopeasti muuttuvissa tilanteissa ja erilaisissa toimintaympäristöissä. Juurakon (2014) mukaan kuntien toiminto-

jen kehittäminen on nähty tärkeänä osana yhteiskunnan kehitystä ja erilaisia toimintoja. Kunnilla on pyrkimys hoitaa palveluitaan taloudellisemmin, asiakkaiden tarpeet huomioiden, sekä toimintoja järjeistämällä. (Juurakko 2014, 76.)

Julkisista ruokapalveluista pyritään hakemaan yhä suurempia säästöjä ruokapalvelutoimintoja keskittämällä. Ruokapalvelutoimintoja annetaan yksityisten yritysten ja yhtiöiden hoidettaviksi säästöjen toiveissa. Todennäköisenä pidettiin, että yhtiöittämisen tai yksityistämisen myötä syntyisi yhä suurempia tuotantolaitoksia. (Lindholm 2017, 54.)

Haapasen (2014) mukaan ruokapalveluiden uudelleenorganisoinnille kunnissa ja ruokatuotannon muutosjärjestelyille on edelleen tarvetta. Kunnan ruokapalvelujen tuottavuuden parantamiseen tarvitaan tietoa ruokapalveluiden tuotannon ja markkinoiden kehittymisestä kokonaisuutena. Kunnat joutuvat järjestämään ja tarjoamaan ruokapalveluitaan nopeasti muuttuvissa ja monimutkaisissa toimintaympäristöissä. (Haapanen 2014, 2.)

Yhä useammat alat ja yritykset ovat nykyään kilpailutilanteessa, jota voi nimittää palvelukilpailuksi. Jotta yritykset pystyisivät vastaamaan uuden kilpailutilanteen vaatimuksiin, niiden pitää oppia ymmärtämään palvelujen johtamisen luonnetta. (Gröönroos 2009, 56.)

Mertanen (2012) kirjoittaa, että ruokapalveluiden muutosvauhti on ollut viime aikoina huima: julkiset ruokapalvelut ovat organisoituneet ammatillisiksi organisaatioiksi eri siirtyneet eri hallinnonaloilta omiksi yksiköikseen, ensin nettobudjetoiduksi, sitten liikelaitoksiksi ja siitä osakeyhtiöiksi. (Mertanen 2012, 9.)

Lisäksi ammattitaitovaatimukset, tuotantoteknologian haasteet, tilojen ja laitteiden uusimistarpeet sekä asiakastarpeiden muuttuminen ja monipuolistuminen edellyttävät koko ajan kehittämistoimenpiteitä ruokapalveluissa. Ruokapalveluiden uudelleenorganisoinnille kunnissa ja ruokatuotannon muutosjärjestelyille on edelleen tarvetta. Kunnan ruokapalvelujen tuottavuuden parantamiseen tarvitaan tietoa ruokapalveluiden tuotannon ja markkinoiden kehittymisestä kokonaisuutena. (Haapanen & Jalava 2014, 2.) Kujanpään (2012) mukaan toimintaympäristö muutokset julkisissa ruokapalveluissa edellyttävät palvelun laadun kehittämistä, kustannustietoisuuden lisäämistä ja vaihtoehtoisten tapojen selvittämistä. Ammattikeittiöissä teknologia on

viimeisten vuosikymmenten aikana muuttanut keittiön toimintatapoja. Sähköiset toiminnanohjausjärjestelmät ovat tuoneet lisää työtä, mutta toisaalta helpottaneet tilauskäytäntöjä, toiminnan seuranta ja ruoan valmistusta. (Kujanpää 2012, 80.)

Julkinen toimintaympäristö on monien haasteiden edessä. Kunta tuottaa kuntalaisilta saamallaan varoilla palveluja, joilta vaaditaan yhä korkeampaa laatua. Hankinnat on kilpailutettava. Toisaalta palveluja käyttävillä asiakkaila on omat vaatimuksensa. (Kujanpää 2012, 80.)

Lindroos (2015) toteaa tutkimuksessaan, että ruokapalveluiden osuus koko kunnan kustannuksista on hyvin pieni alle 2 %. Kunnissa, joissa ruoka- ja puhtauspalvelut olivat yhdistetty kustannusten osuus, jäi keskiarvona silloinkin alle 5 % kunnan kokonaiskustannuksista. Tutkimuksessaan Lindroos käytti 14 eri kunnan tietoja. (Lindroos 2015, 45.)

Kuntien välisiä ateriakustannuksia on vaikea vertailla. Haapasen (2011) mukaan keittöt toimittavat aterioita eri asiakasryhmille, eikä kustannuksia ole kohdennettu tarkasti. Useita ateriatyyppejä tarjoavissa yksiköissä saattoi olla myös vaikeuksia kohdentaa kustannuksia yksittäisille aterioille. (Haapanen 2011, 18.)

2.2 Ruokapalveluiden tuottaminen

Kunnat tuottavat erilaisia palveluita kuntalaisille. Näin ollen kunnat toimivat tuottajan roolissa, joka tuottaa erilaisia palveluita organisoimalla toiminnat omissa yksiköissään. Kunta resursoi tarvittavat toiminnat palvelemaan kuntalaisia näitä ovat esimerkiksi ruokapalvelut. Kunta voi olla myös tilaajan roolissa ostamalla palvelut ulkopuoliselta palveluntuottajalta. Kunnat tuottavat tällä hetkellä yleensä vielä palvelunsa itse. (Jaakkola 2017, 20.)

Kunnat joutuvat järjestämään ja tarjoamaan ruokapalveluitaan nopeasti muuttuvissa ja monimutkaisissa toimintaympäristöissä. Kunta-alan keskeinen ulkoiseen toimintaympäristöön vaikuttava tekijä on poliittinen toimintaympäristö ja siinä tapahtuvat muutokset, kuten kuntarakennemuutos ja sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuutos. Nopea teknologian kehitys ja haasteellinen kuntatalouden tila vaikuttavat myös ruokapalvelujen toimintaan. Edellä mainitut asiat aiheuttavat ruokapalveluille muutostarpeita. (Haapanen & Jalava 2014, 2.)

Nykyisin puhutaan tämän tästä julkisen hallinnon ongelmista ja rahoitusvaikeuksista. On käynyt selväksi, että julkisella hallinnolla on tulevana vuosina ratkaistava yhä vaikeampia kysymyksiä, jotka koskevat niin taloutta, palveluja, elinvoimaisuuden kehittämistä kuin toiminnan linjaamistakin. Viime kädessä tämä keskustelu koskee sitä, millainen tehtävä julkisella hallinnolla on yhteiskunnassa. Kansalaisten näkökulmasta kysymys on myös hallinnon oikeutuksesta hoitaa tehtäväänsä. (Virtanen & Stenvall 2014, 33.)

Ruokapalveluala edellyttää jatkuvia kehittämistoimenpiteitä. Suuri rakennemuutos lisää ammattitaitovaatimuksia ja samalla henkilöstön ikääntyminen tuo paineita kunta-alalle. Kunnilla on suuria haasteita pitää tulot ja menot tasapainossa, sekä samalla järjestellä palveluitaan uudella tavalla, jotta kustannukset pysyisivät hallinnassa. Kunnat pohtivat palveluidensa ulkoistamista, yhtiöittämistä, liikelaitostamista, sekä ostopalveluiden käyttöä. Samaan aikaan haasteita tuovat asiakastarpeissa tapahtuvat muutokset. Nämä kaikki tuo kehitystarpeita koko ruokapalvelutoiminnalle. (Haapanen & Jalava 2011, 4.)

2.3 Henkilöstö

Ruokapalveluhenkilöstön keski-ikä on Tilastokeskuksen lokakuun 2010 tietojen mukaan 47,4 vuotta, vuoden 2003 vastaavan tilaston mukaan keski-ikä oli 45,4 vuotta. Koko kunta-alan henkilöstön keski-ikä oli vuonna 2003 noin 44,3 vuotta ja vuonna 2010 noin 45,5 vuotta. Ruokapalvelualan tehtävissä työskentelee siis keskimäärin muuta kunta-alan henkilöstöä iäkkäämpiä henkilöitä. (Haapanen 2011, 23.)

Tuomaisen (2019) mukaan henkilöstön ikääntyminen tuo suuria haasteita ruokapalvelualalle. Ruokapalveluiden jatkuva kehittäminen on välttämätöntä, koska keittiöiden laitteita täytyy uudistaa, sekä tehdä keittiöiden tilojen käytön suunnittelua uudella tavalla. Tiedon lisääntyessä asiakastarpeet kasvavat ja tulevat muuttumaan. Kehittäessä ruokapalveluita uusi teknologia tulee auttamaan myös henkilöstöä ruokapalvelutyössään. Ala vaatii myös henkilöstön kehittämistä ja oman osaamisen lisäämistä muutoksessa. (Tuomainen 2019, 10.)

Kevan (2019) ennusteen mukaan eläköityminen jatkuu voimakkaana. Seuraavan kymmenen vuoden aikana kunta-alalta jää eläkkeelle vajaat 170 000 henkilöä, mikä on

miltei kolmasosa kaikista kuntatyöntekijöistä. (Kevan ennuste: Kunta-alalta eläkkeelle lähes 170 000 henkilöä kymmenen vuoden aikana 2019.)

Koko ruokapalvelualla on työvoimapula. Ala ei ole tarpeeksi houkutteleva ja näin ollen ruokapalveluala ei kiinnosta uusia opiskelijoita. Palkkaus on huono, joka myös vaikuttaa alan kiinnostavuuteen. Kunnissa tapahtuvien muutoksien myötä Suomessa on siirrytty isoihin ruokatuotantoyksiköihin joihin teollisuus tuottaa ruokaa. Ruokatuotantoa tuotetaan massatuotantona yksiköissä, joista ruoka kuljetetaan autoilla ja kelu- ja palvelukeittiöille. Raaka-aineet tilataan suurina määrinä isoista tukuista. (Tuomainen 2019, 62.)

2.4 Ruokapalveluiden organisoituminen kunnissa

Ruokapalvelujen uudelleenorganisoinnille kunnissa ja ruokatuotannon muutosjärjestelyille on edelleen tarvetta. Kunnan ruokapalvelujen kilpailukykyä kohennetaan tuottavuutta parantavin keinoin, ja siihen tarvitaan myös tietoa ruokapalveluiden markkinoiden kehittymisestä kokonaisuutena. (Haapanen & Jalava 2011, 4.)

Julkiset ruokapalvelut ovat kehittyneet itsevalmistuksesta teollisuuden valmiita komponentteja käyttäviksi tehokkaiksi, keskitetyiksi tuotantoyksiköiksi, joissa hyödynnetään uusinta tekniikkaa. (Kujanpää 2012, 79.)

Haapasen (2011) tutkimuksen mukaan lähes 50 % vastanneista ruokapalveluyksiköistä kuului keskushallinnon tai teknisen toimen alaisuuteen. Alle 4 000 asukkaan kunnissa kaikki olivat keskushallinnon alaisuudessa, ja yli 50 000 asukkaan kunnassa ruokapalvelut kuuluivat ensisijaisesti teknisen ja, kuten mm. liikelaitoksen, osakeyhtiön, yhteiset palvelut ja tukipalveluprosessin, alaisuuteen. (Haapanen 2011, 9.)

Kuvio 1. on mukailtu Haapasen & Jalavan (2014, 9) tutkimuksen kuviosta ruokapalveluiden organisoituminen kunnissa vuonna 2014.



Kuvio 1. Organisoituminen vuonna 2014 (Haapanen & Jalava 2014, 9.)

Haapasen ja Jalavan (2014) tutkimuksesta voidaan todeta, että kunnat hoitavat pääasiassa ruokapalvelut omana toimintanaan. Ruokapalveluita on tuotettu kunnan omana tuotantona suurin osa ruokatuotannosta, 86 %. Oma kunnallisena liikelaitoksena ruokapalveluista on toiminut 5 %. Ruokapalveluista on toiminut kunnallisena yhtiönä 5 %, yhteistoiminta-alueena 5 % ja kuntia, joissa ei ollut yhtään omaa tuotantoa oli 0 %.

Lindholm (2017) pitää tärkeänä, että ruokapalvelut olisivat suuressa roolissa kuntien päätöksenteossa, koska ruokapalvelut ovat tärkeässä osassa kunnan tuottamista palveluista. Ruokapalveluiden kehittämistä pitäisi pohtia niin, että siinä huomioitaisiin pitkän aikavälin aikaisia tulevia toimenpiteitä. Suuntana tulevaisuus ja ruokapalvelutoiminnan kehittäminen. Tulevaisuuden haasteet ovat Lindholminkin mukaan alan heikko houkuttelevaisuus sekä ammattitaitoisen henkilöstön saatavuus ongelmat. Samaa aikaan kunnissa asiakasvaatimukset ja kustannuspaineet kasvavat. (Lindholm 2017, 16.)

2.5 Ruokapalveluprosessi

Ruokapalvelujärjestelmän suunnitteluun, tehostamiseen ja seurantaan kuuluu esimerkiksi valinta siitä, millainen organisaatio ruokapalveluihin rakennetaan, toimivatko ruokapalvelut omana organisaationaan vai kootaanko useita tukipalveluita samaan organisaatioon. Toinen tähän kuuluva seikka on toimintamuodon valinta. Julkissa ruokapalveluissa näyttää olevan menossa voimakas yhtiöittämiskehitys, jolloin tilaaja-tuottaja-mallilla ja liikelaitoksina toimineet organisaatiot muuttuvat osakeyhtiöiksi. (Mertanen 2012, 14.)

Ruokapalvelutoiminnan kokonaissuunnittelu ohjaa ruokapalvelutuotantoa. Ruokapalvelutuotanto voidaan jakaa ruokatuotantoon ja asiakaspalveluun. Ruokatuotantoprosessien aikana valmistetaan annokset tai ateriat, jotka tarjotaan asiakaspalveluprosessien avulla. Asiakkaat antavat ja asiakkailta kerätään palautetta tuotteesta ja palvelusta. Palautteen arvioinnin ja analysoinnin pohjalta tehdään tarvittavia muutoksia ruokatuotannon ja asiakaspalvelun prosesseihin. Palaute vaikuttaa myös koko ruokapalvelutoiminnan kehittämiseen. (Taskinen 2007, 17.)

Lindholmin (2017) mukaan ruokapalveluita hallitaan onnistuneesti silloin, kun ruokapalveluiden kaikki prosessit toimivat moitteettomasti. Ruokapalveluprosesseihin vaikuttaa monta eri toimintoa muun muassa tiedon hallinta, johtaminen, sekä päätökset ovat olennainen osa koko prosessia. Prosessit eivät aina etene niin kuin on suunniteltu, joten tämä tuo haasteita ruokapalveluiden prosessimaiseen etenemiseen. (Lindholm 2017, 40.)

Ruokapalvelu on esimerkki palveluprosessista, joka sisältää asiakkaalle tarjottavan fyysisen tuotteen ja sen tarjoamiseen kiinteästi liittyvän asiakaspalvelun. Tuote ja palvelu muodostavat palveluprosessin näkyvän osan. Näkymätöntä osaa prosessissa ovat yrityksen tai organisaatioiden sisäiset ruokapalvelutoiminnan ja -tuotannon suunnitteluun, toteuttamiseen ja kehittämiseen liittyvät prosessit. (Taskinen 2007, 19.)

Mertasen (2012) mukaan julkisten ruokapalvelujen prosessiorganisaatiossa olennaista on asennoituminen prosessien toteuttamiseen: kehittäminen pitää hoitaa prosesseja kehittämällä eikä sooloilu ole sallittua. Prosessiorganisaatiot näkyvät jo tällä hetkellä ruokapalveluissa sitä varmemmin, mitä suurempi organisaatio on. (Mertanen 2012, 36.)

Tuomaisen (2019) pohtii, että koko ruokapalvelualan arvostus kasvaa ja saa suurempaa arvostusta. Ruokapalvelualalla toimialan tekijöiksi mainitaan ruokaturvallisuus ja ravitsemus, kustannustehokkuus, sekä ilmastoon vaikuttavat asiat. Tärkeimmät henkilöstön osaamisalat tulee olemaan teknologiaan, asiakaspalveluun ruuanvalmistukseen ja sen myötä hyvinvointiin vaikuttavat asiat. Nämä ruokapalvelualaa koskevat asiat tulevat vaikuttamaan työhön vuonna 2035. (Tuomainen 2019, 61.)

Mertanen (2012) kertoo, että tulevaisuuden työvoimapula aiheuttaa prosessien toimivuuden ja ohjeistuksen lisäksi melkoista työnohjauksen ja perehdytyksen tarvetta, eikä sitä aina voi tehdä suomeksi, koska ruokapalvelut kansainvälistyvät vauhdilla, niin työntekijöiden kuin asiakkaidenkin suunnasta. (Mertanen 2012, 36.)

Ruuanvalmistuskeittiöiden määrät oletetaan pienevän oleellisesti useassa Suomen kunnassa. Kunnissa voi olla erilaisia vaihtoehtoisia tapoja toimia esimerkiksi yhteiset yhtiöt tai aterioiden tuottaminen in-house periaatteella. Ruokapalveluiden kilpailuttaminen ei olisi näin ollen välttämätöntä. (Lindholm 2017, 15.)

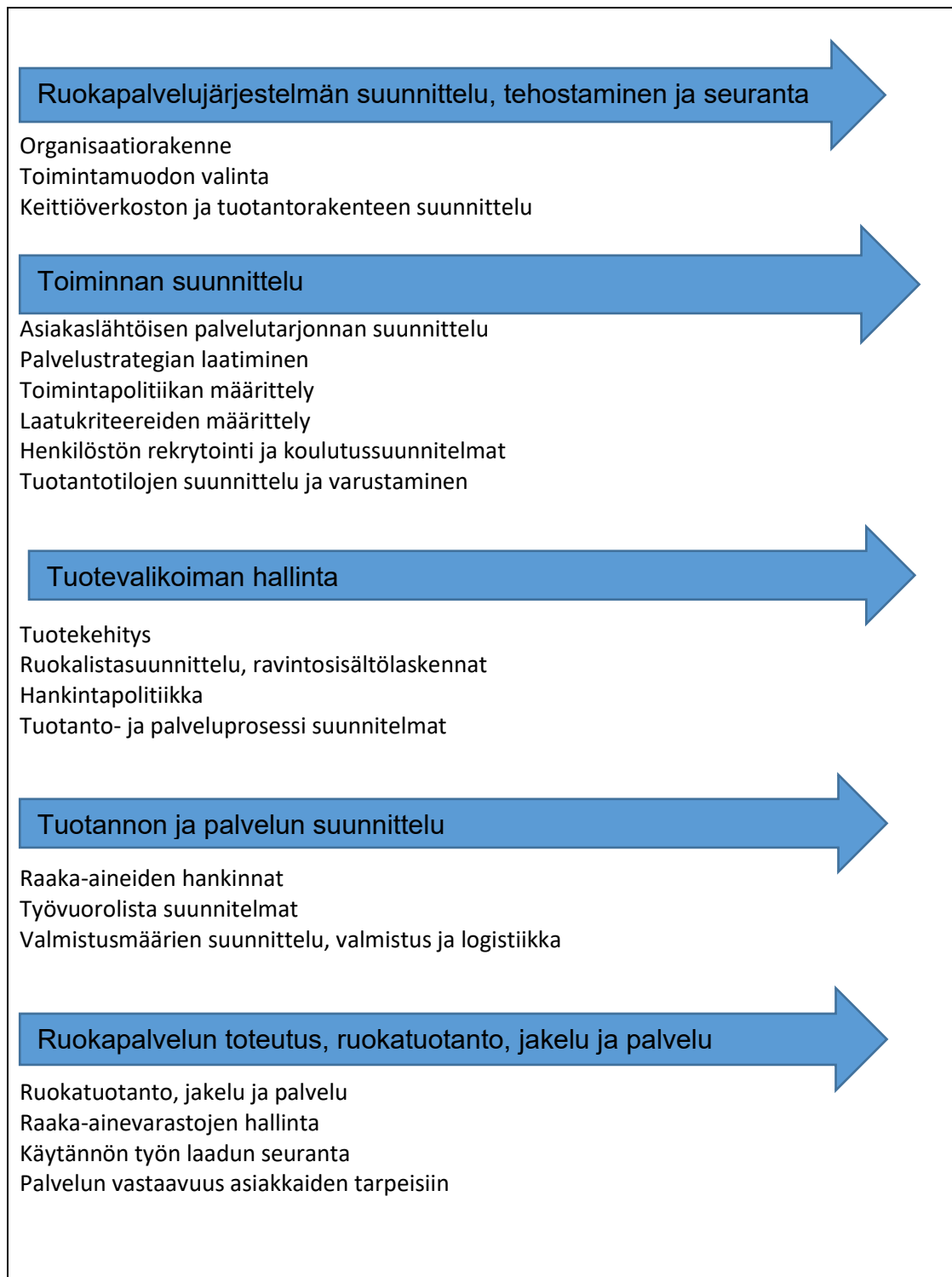
Lindroos (2015) toteaa, että ruokapalvelutoiminnan keskittämisellä on vähennetty kuntien ruokapalvelutoiminnasta syntyviä kustannuksia. Keskittämisellä on pystytty tehostamaan toimintaa ja tämän myötä kuntien kilpailuetu on myös parantunut. Kehittämisen tukena on toimiva ruokatuotannonohjausjärjestelmä, sekä toimivat ruokatuotantoprosessit. (Lindroos 2015, 57.)

2.6 Ruokapalveluprosessin määrittely

Ammattikeittiöiden eri tuotantoprosesseja kehitetään jatkuvasti yhä tehokkaammiksi ja toimivammiksi. Tuotantotehokkuus vaatimusten kasvaessa ammattikeittiöiden toiminta vaikuttaa tuotantolaitoksilta, joista käytetään monitoimikeittiö termiä. Kun tehokkuudet keittiöllä kasvavat tarvitaan vastaavasti vähemmän investointirahaa, koska tuotannon kasvu tehdään yleensä samoilla laitteilla, samoissa tiloissa ja samalla henkilökuntamäärällä. (Raita-Aho 2018, 18.)

Prosessien määrittelyssä on kysymys prosessien sisällön täsmentämisestä. Käytännössä tämä tapahtuu kuvaamalla prosessin keskeiset vaiheet ja niiden väliset yhteydet sekä kuhunkin prosessin vaiheeseen liittyvät vastuut ja prosessin kannalta kriittiset suorituskykytekijät. (Virtanen & Wennberg 2005, 121–122. Tomperi-Olkkosen (2012) mukaan ruokapalvelujen johtamisen ydin muodostuu tehokkaista, korkealaatuisista ja reagoitukykyisistä toimintoprosesseista, joiden tavoitteena on kustannusten alentaminen ja jatkuva laadun parantaminen. (Tomperi-Olkkonen 2012, 119.)

Prosessi kuvauksella tai prosessin määrittelyllä tarkoitetaan prosessien tarkempaa yksityiskohtaisempaa kuvausta. Prosessi sisältää resurssit, tarvittavat henkilöstömäärät, tuotantomenetelmät sekä työkalut. Lisäksi tarvitaan ympäristökuvaukset ja prosessien kiinnkohdat muihin prosesseihin. (Siivonen 2010, 39.)



Kuvio 2. Ruokapalveluprosessi (Mertanen 2012, 14–15.)

Ruokapalveluprosessikuvio (Kuvio 2) on mukailtu Mertasen kuviosta (2012, 14–15.) Ruokapalveluorganisaatioiden kasvaessa, monipuolistuessa ja toimiessa entistä useimmin laajoilla maantieteellisillä alueilla on yhden ruuanvalmistusmenetelmän

käyttö harvoin perusteltua, ja useita toisiaan tukevia malleja on otettava käyttöön. (Mertanen 2012, 14–15.)

Raita-Ahon (2018) mukaan ruokapalveluiden työtehtävien vaihtelevuutta lisää erilaiset ruokapalveluprosessit. Työnantajan houkuttelevuutta lisää, kun työ on monipuolista ja ruokatuotantoprosessien myötä työtä saada muutettua ammattitaitovaatimusten mukaisiksi. Työtä saadaan rytmitettyä ruokatuotantoprosessien myötä. Ajan tavoittelu tulevaisuudessa myös kasvaa. (Raita-Aho 2018, 23.)

2.7 Ruokapalveluorganisaation kehittäminen

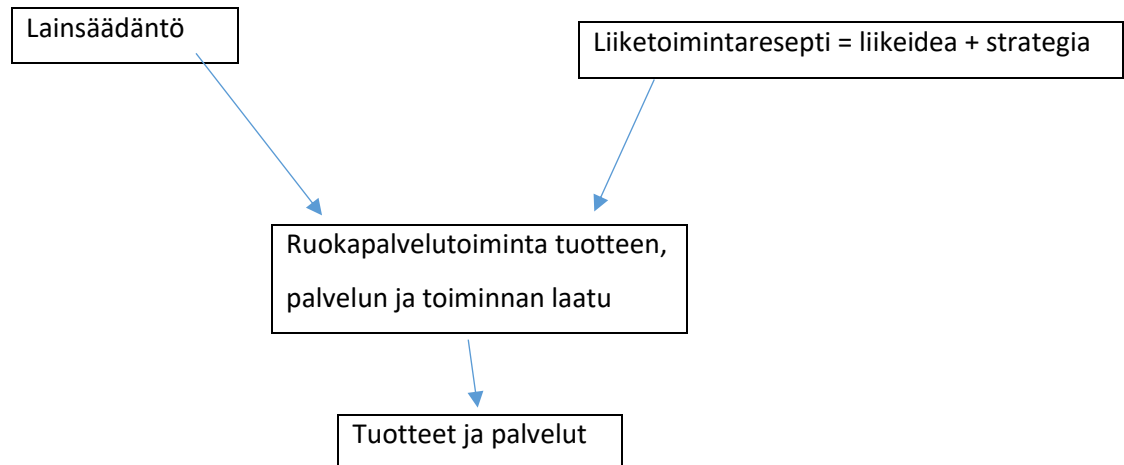
Julkiset ruokapalvelut vaativat koko ruokatuotannon uudelleen organisointia. Ruokapalveluita tulisi kehittää laadukkaaksi kestävä kehitys ja ympäristöasiat huomioiden. Tämä johtaisi parempaan suuntaan myös ravitsemuskäyttäytymistä. Ruokapalveluiden arvostusta tulisi parantaa kunnissa. Ruokapalvelut toimivat kuntien sisällä poikkihallinnollisesti, joka tulisi huomioida yhtenä tärkeänä osana koko kunnan koko toimintaa. (Juurakko 2014, 76).

Muutostilanteiden edetessä organisaatiota kehitetään niin rakenteiden, henkilöstön kuin prosessienkin osalta. Organisaatioiden kehittämisen lähestymissuuntauksista toinen on teknostruktuurallinen, jossa päähuomio on organisaation rakenteissa ja tekniikassa ja toisessa, inhimillisprosessuaalisessa suuntauksessa, päähuomio kiinnittyy ihmisiin ja päämäärien saavuttamista edistäviin prosesseihin. (Mikkola 2007, 29.) Mertanen (2012) mukaan kansainvälisesti suomalaiset ruokapalvelut ovat tehokkaita, vastuullisia ja toimivat asiakkaiden parhaaksi sekä osaavat ja pystyvät kehittämään prosessejaan. (Mertanen 2012, 17.)

Jos päätöksenteko eri organisaation rakenteista toteutetaan kaukana itse toiminnasta, niin se voi vaikuttaa organisaation toimintojen joustavuuteen. Organisaatiorenkennetta suunniteltaessa pitää ottaa huomioon kokonaisuus, joka pitää sisällään itse perustyön. (Haimakainen & Pyykkönen 2010, 65.)

Ruokatuotannon toiminnallinen suunnittelu on yksi tärkeimmistä asioista. Toiminnan suunnittelu sisältää toiminnallisia ja laadullisia kriteereitä. Näitä kriteerejä on muun muassa ruokatuotantojärjestelmä, aikataulut, ruokalistat, omavalvonta ja muita eri ruokatuotantoon sisältyviä prosesseja. (Raita-Aho 2018, 35.)

Ruokapalvelun kokonaislaatu muodostuu kolmesta eri osa-alueesta: tuotelaadusta, palvelunlaadusta ja toiminnan laadusta. Tuotelaatuun liittyviä tekijöitä ovat jäljitettävyys, tuoteturvallisuus, ravitsemuksellinen ja aistittava laatu ja hinta-laatu-suhde. (Taskinen 2007, 22.)



Kuvio 3. Ruokapalvelun kokonaissuunnitteluun vaikuttavat tekijät (Mukailtu Taskisen kuviosta 2007, 23.)

Raita-Ahon (2018) mukaan resurssi voi yleisen liiketaloudellisen määritelmän mukaan tarkoittaa kaikkea, mikä voidaan luokitella yrityksen vahvuudeksi tai heikkoudeksi. Resurssit ovat yrityksen aineellista tai aineetonta varallisuutta, joka voidaan melko pysyvästi sitoa yritykseen. Resursseja ovat mm. työvoima, koneet, laitteet, tilat, aineet ja tarvikkeet. (Raita-Aho 2018, 10.)

Mertanen (2012) kirjoittaa kuinka ruokapalveluissa toimitaan paljon hiljaisen tiedon varassa, eivätkä kokemukset käytäntöjen kehittämisestä leviä muiden tiedoksi. (Mertanen 2012, 9.)

2.8 Tuoteturvallisuus ja riskianalyysi

Elintarviketurvallisuus on laajempi termi, joka tarkoittaa varmuutta siitä, että ruoka ei aiheuta haittaa kuluttajalle, kun se valmistetaan ja / tai syödään suunnitellun käytön mukaisesti. Nykyään hallitsemme ruokaturvallisuuden erilaisilla hyvillä käytännöillä, jotka ovat seurausta ihmisen kulttuurista, historiasta ja elämäntavasta. (Raspor 2008.)

Kokonaisvaltainen riskienarviointi on osa strategista ja operatiivista toiminnan ja talouden suunnittelua, päätöksentekoa, seuranta, poikkeamiin reagoimista sekä suoriutumisen arviointia. Myös palveluverkkosuunnittelun yhteydessä tulee arvioida riskit ja pyrkiä niiden ennakkolliseen hallintaan. Strategiset riskit ovat riskejä, jotka liittyvät kaupungin pitkän aikavälin tavoitteisiin, menestystekijöihin sekä niihin kohdistuviin sisäisiin tai ulkoisiin epävarmuustekijöihin. Operatiivisilla riskeillä tarkoitetaan päivittäistä, toimintaa, prosesseja ja järjestelmiä uhkaavia riskejä. Taloudelliset riskit liittyvät talouden tasapainoon, menojen hallintaan, tulorahoituksen riittävyyteen, investointeihin ja rahoitukseen. Vahinkoriskit kohdistuvat yleensä tiettyyn/tiettyihin kohteisiin. (Oulun palveluverkkosuunnitelma 2013, 35.)

HACCP-järjestelmä on lyhenne sanoista Hazard Analysis and Critical Control Points eli vaarojen arviointi ja kriittiset hallintapisteet. Elintarvikkeiden käsittelyyn ja valmistukseen liittyvien vaarojen ennaltaehkäisy jatkuvalla, järjestelmällisellä ja suunnitelmallisella valvonnalla. Järjestelmässä keskitytään olennaisimpiin riskikohtiin eli kriittisiin pisteisiin. (Välimäki 2014, 63.)

Elintarviketurvallisuusriskejä voi esiintyä missä tahansa ravintoketjun vaiheessa, joten riittävä valvonta koko elintarvikeketjussa on välttämätöntä. Ruoan turvallisuus varmistetaan siten kaikkien elintarvikeketjuun osallistuvien osapuolten yhteisillä toiminnoilla. (International Organization for Standardization 2005.)

HACCP on suunniteltu käytettäväksi kaikissa elintarviketeollisuuden segmenteissä viljelystä, sadonkorjuusta, jalostuksesta, valmistuksesta, jakelusta ja markkinoinnista ruuan valmistukseen ja kulutukseen. (U.S Food and Drug Administration 2017.)

HACCP-järjestelmällä on tarkoitus päästä kohdentamaan valvonnan voimavarat tuoteturvallisuuden kannalta oleellisimpiin kohtiin, jotta mahdollisesti terveysvaaraa aiheuttavan tuotteen eteneminen kuluttajalle voidaan pysäyttää. Menettelyllä etsitään toiminnasta sellaiset kohdat, joihin sisältyy terveysriski, ja valitaan näistä kriittiset hallintapisteet. Nämä ovat sellaisia työ- tai käsittelyvaiheita, joissa riski voidaan todeta ja sen eteneminen pysäyttää, joihin hallinta voidaan kohdistaa ja jotka ovat oleellisen tärkeitä elintarviketurvallisuutta uhkaavan vaaran estämiseksi, poistamiseksi tai vähentämiseksi hyväksyttävälle tasolle. (Ruokavirasto 2020.)

Niskasen (2007) mukaan elintarvikkeet tarjoavat lähes kaikille mikrobeille sopivia ravinteita ja toimivat näin ollen hyvinä mikrobeiden kasvualustoina. (Niskanen 2007, 68.)

Periaate 1 – Vaarojen arviointi

Tunnistetaan kaikki mahdolliset vaarat, jotka liittyvät elintarviketuotannon kaikkiin vaiheisiin, kuten raaka-aineisiin, pakkausmateriaaleihin, käsittelyyn, valmistukseen, pakkaamiseen, jakeluun ja kulutukseen.

Periaate 2 - Kriittisten hallintapisteiden määrittäminen

Määritetään ne käsittely- ja tuotantoprosessin kohdat, joita voidaan ohjata jonkin vaaran poistamiseksi tai esiintymistodennäköisyyden minimoimiseksi. Nämä kohdat ovat kriittisiä hallintapisteitä (Critical Control Point, CCP).

Periaate 3 – Kriittisten rajojen määrittäminen

Kullekin kriittiselle hallintapisteelle asetetaan tavoitetasot ja kriittiset rajat, ja niitä on noudatettava, jotta voidaan olla varmoja, että kriittinen hallintapiste on hallinnassa.

Periaate 4 – Seurantakäytäntöjen laatiminen

Laaditaan seurantajärjestelmä varmistamaan, että tilanne kriittisessä hallintapisteessä on hallinnassa. Seuranta suoritetaan kriittisissä hallintapisteissä jatkuvasti ennalta sovittujen mittausten ja/tai havainnointien avulla.

Periaate 5 – Korjaavien toimenpiteiden määrittäminen

Määritetään ne korjaavat toimenpiteet, joihin ryhdytään silloin, kun seuranta osoittaa, että kriittinen hallintapiste ei ole hallinnassa. Jokaiselle kriittiselle hallintapisteelle suunnitellaan omat, sille sopivat korjaavat toimenpiteet.

Periaate 6 – Todentamiskäytäntöjen laatiminen ja HACCP – ohjelman validointi

Sovitaan todentamiskäytännöt, joilla varmistetaan koko HACCP-järjestelmän toimivuus. Validoinnilla arvioidaan, onko HACCP-ohjelma laadittu oikein, toteutetaanko sitä ja riittääkö se takaamaan tuotteiden turvallisuuden.

Periaate 7 – HACCP- asiakirjat ja -tallenteet sekä niiden hallinta

HACCP-asiakirjoja ovat kaikki ne suunnitelmat ja ohjeet, jotka syntyvät HACCP-järjestelmää laadittaessa ja joilla ohjataan järjestelmän toteuttamista.

Kuvio 4. HACCP periaatteet (Ruokavirasto 2019.)

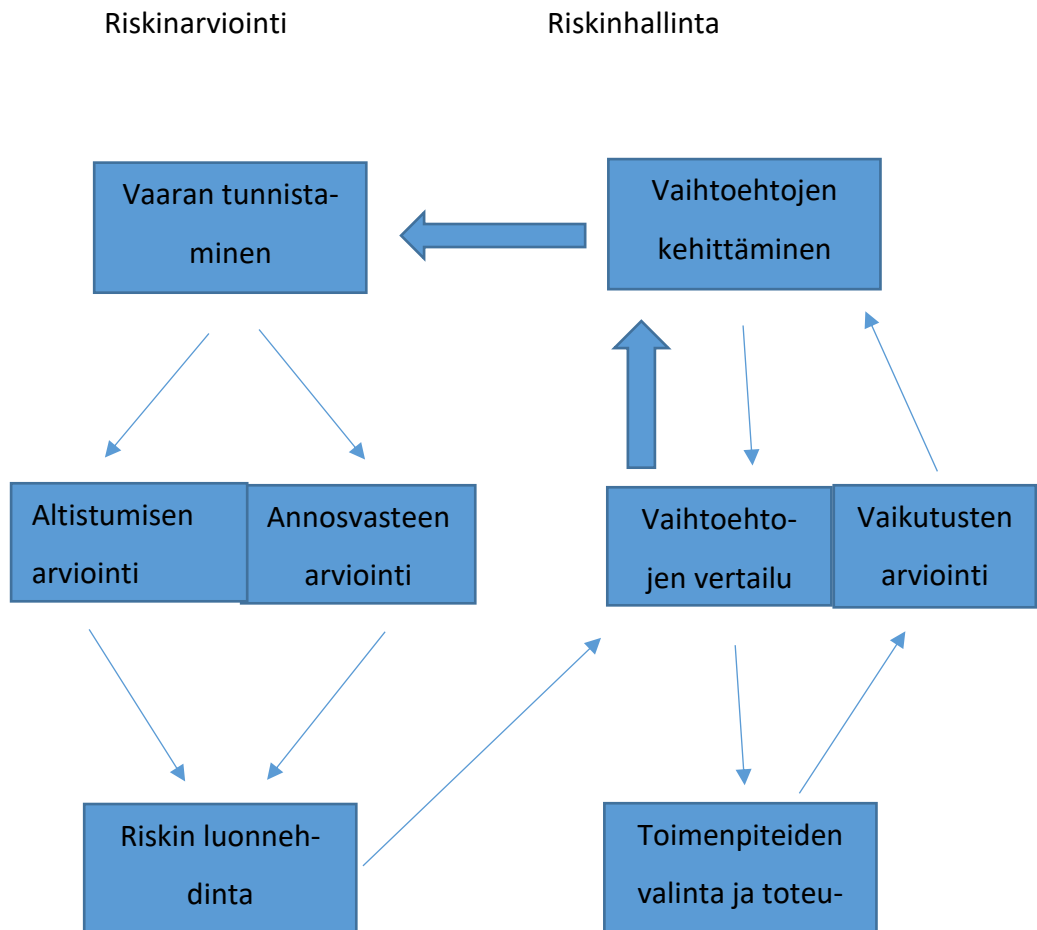
HACCP hallintajärjestelmä, jossa elintarviketurvallisuuteen pyritään analysoimalla ja hallitsemalla biologisia, kemiallisia ja fysikaalisia vaaroja raaka-aineiden tuotannosta, hankinnasta ja käsittelystä, valmistukseen, jakeluun ja lopputuotteen kulutukseen. (U.S. Food and Drug Administration 2017.)

Erilaisten ruokariskien lisääntyessä on lainsäädännön päivitystä tehty paljon useammin ja enemmän kuin menneinä vuosikymmeninä. Elintarvikealan toimijalla on oltava riittävät ja oikeat tiedot tuottamastaan, jalostamastaan ja jakelemastaan elintarvikkeesta. Elintarvikealan toimijalla on oltava järjestelmä, jonka avulla toimija tunnistaa ja hallitsee toimintaansa liittyvät vaarat ja varmistaa, että elintarvike ja sen käsittely täyttävät elintarvikemääräyksissä asetetut vaatimukset. (Elintarvikelaki 2019/ 1397, 19 §.)

Lain muutoksilla on ollut suuri merkitys myös ruuan käsittelyyn, valmistukseen, tarjoiluun ja myyntiin. Prosessoitu ruoka on altis riskeille ja vaaroille ja näihin uhkiin on lainsäädännön kautta aina pyritty vaikuttamaan. (Kuosmanen 2012, 30.)

Ruokapalvelu analyysin kriittisten hallintapisteiden (HACCP) järjestelmä on integroitava päivittäiseen toimintaan, jotta sen toiminta olisi tehokasta. Ruokapalveluissa käytettävät valvontapisteet ovat laajoja, periaatteisiin perustuvia valvontatoimia, kuten lämpötila- ja aikastandardit, ruokakontaktien välttäminen sekä henkilökohtainen hygienia. (Seward 2000.)

Riskinarviointia on kehitetty pisimmälle Yhdysvalloissa, jossa riskin arviointi ja hallinta jaetaan selvästi erillisiin vaiheisiin, vaaran tunnistamiseen, annosvastesuhteiden selvittämiseen, altistuksen arviointiin, näiden perusteella tehtävään riskin luonnehdintaan sekä sen perusteella suoritettuihin päätöksiin ja toimenpiteisiin. (Tuomiston & Pekkanen 2007, 166.)



Kuvio 3. Riskinarvioinnin, riskinhallinnan ja riskistä tiedottamisen logiikka.

(Mukailtu Tuomiston & Pekkasen kuviosta 2007, 166.)

Ruokaan kuulumattomat esineet luokitellaan fysikaaliseksi riskiksi. Mikrobiologinen riski on huomaamaton, joten sitä ei näy ruuassa. Vaarallisiksi riskeiksi luokitellaan homeet, loiset ja alkueläimet. Kemialliset riskit havaitaan pahasta hajusta ja mausta. Riskien terveydellisten hättävaiikutuksien tunnistamiseen vaarojen tunnistaminen on erittäin tärkeää. (Kuosmanen 2012, 30.)

Elintarviketurvallisuuden riskinarviointi käsittää kemiallisen ja mikrobiologisen riskinarvioinnin. Niiden avulla voidaan pienentää elintarvikkeissa esiintyvien mikrobien tai haitallisten kemikaalien ihmisille aiheuttamaa altistusta ja parantaa elintarviketurvallisuutta. (Ruokavirasto 2020) Riskinarviointi on osa kolmivaiheista prosessia, riskianalyysia. Riskinarvioinnin lisäksi riskianalyysiin kuuluvat riskinhallinta ja riskiviestintä.

Riskinarviointi on tieteellinen prosessi, joka sisältää vaaran tunnistamisen, vaaran kuvaamisen, altistuksen arvioinnin ja riskin kuvaamisen. Riskinarviointi voi olla kvantitatiivista tai kvalitatiivista. Kvantitatiivisen riskinarvioinnin tulos esitetään määrällisenä, numeerisina arvioina. Kvalitatiivinen riskinarviointi voi sisältää kvantitatiivisia osia (numeerisia arvoja, matemaattisia menetelmiä), mutta sen tulos ilmoitetaan sanallisesti.

Riskiprofiili on riskinarviointia suppeampi työ, jossa tunnistetaan ja kuvataan aiheeseen liittyvät vaaratekijät ja tiedonpuutteet. Riskiprofiilin perusteella voidaan joko tehdä riskinhallinnallinen päätös tai, jos se ei ole profiilin perusteella mahdollista, päättää riskinarvioinnin tekemisestä.

Riskinhallinta on riskinarvioinnista erillinen prosessi. Riskinarviointityö tehdään läheisessä yhteistyössä tilaajan, elinkeinon, tutkimuksen ja viranomaisten kanssa. Nämä osapuolet antavat asiantuntijapanoksensa prosessiin, mutta varsinaiset johtopäätökset riskinarvioija tekee itsenäisesti. Riskinarvioinnin tai riskiprofiilin tuloksia voidaan käyttää riskinhallinnan ja päätöksenteon tukena esimerkiksi lainsäädännön valmistelussa.

Riskiviestintä on pääasiassa riskinhallinnan ja riskinarvioinnin välistä vuoropuhelua riskistä arvioinnin aikana. Lisäksi se sisältää riskinarvioinnin tulosten välittämisen viranomaisille, toiminnanharjoittajille ja tutkijoille. Riskinarvioinnin tutkimusyksikkö huolehtii riskiviestinnästä yhdessä Ruokaviraston viestinnän kanssa. (Ruokavirasto 2018)

3 Ruokapalveluiden tuotantotavat

3.1 Tuotantomenetelmät

Coc and Chill menetelmässä tuote valmistetaan täysin valmiiksi. Tuote jäädytetään nopeasti ja varastoidaan valvotuissa olosuhteissa. Tuotteen lopullinen ydinlämpötila pidetään jäätymispisteen yläpuolella 0-3 asteessa. Laadukkaat raaka-aineet on olennainen edellytys taata tuotteen korkea laatu. (Elansari & El-Din Bekhit 2014, 31.)

Cook-serve (kypsennä ja tarjoa): ruoka valmistetaan ja tarjotaan mahdollisimman pian valmistumisen jälkeen. Jos ruoka kuljetetaan kuumana palvelukeittiöön tarjottavaksi, niin ruoan pakkauksen, kuljetuksen ja tarjoilun tulee tapahtua mahdollisimman pian valmistumisen jälkeen. Tällöin tulee myös huolehtia lämpösäilytyksestä (max 4 h) kaikissa vaiheissa. (Salminen 2016.)

Cook-cold (kylmävalmistus) ruoka valmistetaan kylmistä esikypsennetyistä raaka-aineista tai puolivalmisteista ilman kuumennusta. Ruoka kylmäsäilytetään, kuljetetaan tarvittaessa kuumennuskeittiöön, kypsennetään ja tarjotaan asiakkaalle. Kylmäsäilytys aika 3 vrk. (Salminen 2016.)

Lindholmin (2017) mukaan ruokapalveluasiakkaan ruokailukokemukseen ei saa vaikuttaa millä tuotantotavalla ruoka on valmistettu. Useilla eri tuotantomenetelmillä voidaan päästä samaan lopputulokseen. (Lindholm 2017, 33.)

Raita-Aho (2018) kertoo, että keittiötyötä saadaan tehostettua ja kiireen tuntua vähennettyä uudistamalla eri tuotantomenetelmiä keittiöillä. (Raita-Aho 2018, 19.)

3.2 Keittiötyypit

Puolet Horeca -keittiöistä on valmistuskeittiöitä, jotka valmistavat annoksia, mutta eivät kuljeta niitä muualle. Valmistuskeittiöt valmistavat kaikista Horeca-keittiöidevalmistamista annoksista 60 % (517 milj. annosta vuodessa). 7 % Horeca -keittiöistä on keskuskeittiöitä, jotka valmistavat ja kuljettavat ruokaa valmiina eri kohteisiin. Näissä keittiöissä valmistetaan lähes kolmannes (31 %) kaikista Horeca-keittiöide val-

mistamista annoksista (271miljoonaa annosta vuodessa). Noin neljännes (26 %) keittiöistä on jakelukeittiöitä, jotka eivät valmista ruokaa, vaan niihin tuodaan valmisruokaa. (Taloustutkimus 2014, 11.)

Ruokapalvelutuotanto yksiköiden kasvaessa kunnat ovat voineet tarjota asiakaslähteisempää palvelua eri segmentit huomioiden. Laadukasta valikoimaa on pystytty kasvattamaan kustannustehokkaammin ruokapalvelujen asiakkaille. Usein ruokatuotanto erottuu ajallisesti ja paikallisesti asiakaspalvelusta, joka mahdollistaa kustannustehokkaan ja paremman palvelun. (Tuomainen 2019, 63.)

Raita-ahon (2018) mukaan ruokatuotannon keskittämisen syyt voivat olla myös kuntien vanhat keittiörakennukset. Keittiöiden saneeraamisen sijaan tuotantoa keskitetään isompiin yksiköihin. (Raita-Aho 2018, 19.) Haapasen (2014) tutkimuksessa vastanneista kunnista noin kolmasosa ilmoitti tuottavansa ateriapalvelutuotannon suuremmissa ammattikeittiössä. Haapasen tutkimuksen mukaan keskittäminen suurempiin yksiköihin on kasvanut kunnissa. (Haapanen 2014, 5.)

Taloustutkimuksen Horeca – rekisterissä 2015 on tiedot yhteensä 20 355 keittiöstä, joissa valmistetaan, lämmitetään tai jaetaan ruokaa tai juomaa. Näistä 5 351 on jakelukeittiöitä, joissa ei itsessään valmisteta ruokaa/ juomaa, vaan ne tulevat keittiöön valmiina. Keittiöiden määrä on jatkanut laskuaan. Julkisen sektorin keittiöiden osuus ruokaa valmistavista keittiöistä on laskenut edelleen (julkisen sektorin keittiöiden osuus on 2 % pienempi kuin vuonna 2013). Julkisen sektorin keittiöiden suurin luokka on peruskoulut ja lukiot, joita on Suomessa 2854 kappaletta. Aterioita valmistavia peruskouluja/lukioita on 1240 kpl mikä on 9 % aterioita valmistavista Horeca -keittiöistä. Niissä valmistetaan kuitenkin 17 % kaikista Horeca – keittiöiden valmistamista annoksista (149 milj. annosta vuodessa). (Taloustutkimus 2015, 3.)

HoReCa-lyhenne tulee sanoista Hotels, Restaurants ja Catering. Suomessa on noin 17 064 ammattikeittiötä (2018) eli HoReCa-toimipaikkaa, jotka tarjoavat asiakkailleen vuosittain noin 702 miljoonaa ateriaa (2017). Niiden raaka-aineista suurin osa hankitaan food Service-tukkukaupoista. (Päivittäistavarakauppa ry 2018.)

4 Ruokapalveluselvitysten analysointi

4.1 Sisällönanalyysi

Tutkimusmenetelmänä tässä opinnäytetyössä käytetään sisällönanalyysiä. Perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä, on sisällönanalyysi. Sisällönanalyysiä voi pitää paitsi yksittäisenä metodina myös väljänä teoreettisena kehyksenä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93.)

Sisällön analyysi sopii hyvin täysin strukturoimattomankin aineiston analyysiin. Tällä analyysimenetelmällä pyritään saamaan tutkitavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. (Tuomi & Sarajärvi 2010, 103.)

Tutkimuksen aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä ja analyysin tarkoitus on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkitavasta ilmiöstä. Sisällön analyysillä pyritään järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Laadullisen aineiston analysoinnin tarkoituksena on informaatioarvon lisääminen, koska hajanaisesta aineistosta pyritään luomaan mielekästä, selkeää ja yhtenäistä informaatiota. (Tuomi & Sarajärvi 2010, 108.)

Tutkimuskysymykset:

Mihin asioihin ruokapalveluselvityksissä on kiinnitetty huomiota?

Millaisia kehittämis- ja tehostamisehdotuksia ruokapalveluselvityksissä annetaan?

Onko selvityksissä arvioitu tehostamisen vaikutuksia ruokapalveluissa?

4.2 Aineiston keruu ja analysointi

Tässä opinnäytetyössä aineistona käytetyt kuntien ruokapalveluselvitykset oli toteutettu vuosina 2006–2019 ja niitä oli kymmenen kappaletta. Kaksi kuntaa ei luottamuksellisuus syistä halunnut, että selvityksen tekijä tai kunnan nimi mainitaan. Ne

kunnat, jotka eivät halunneet tietojaan julkisiksi on luokiteltu A ja B kunniksi. Osan selvityksistä sain ottamalla suoraan yhteyttä kunnan ruokapalvelupäällikköön puhelimitse tai sähköpostitse. Näistä kunnista tiesin jo ennakoon, että ruokapalveluselvi-tykset oli kuntiin toteutettu. Osa selvityksistä oli julkisia, jotka etsin Googlen hakukoneella internetistä. Tallensin aineiston tietokoneelle omiin kansioihin. Tulostin aineis- ton ja jäsentelin selvitykset selvitysten tekijän mukaan niin, että saman tekijän selvi- tykset olivat yhdessä osiossa. Luin selvitykset useaan kertaan opinnäytetyön teon ai- kana. Aineistoa oli yhteensä 324 sivua. Lyhyiden selvitysten sisäistämiseen ei mennyt niin kauaa aikaa kuin useampi sivuisten selvitysten lukemiseen ja aineiston sisäistä- miseen. Erottelin aineistosta olennaisimmat asiat aineistolähtöisen sisällönanalyysin tapaan. Taulukoin ja analysoin aineiston eri teemojen mukaan (taulukot 1–9). Valitsin taulukkoon teemat ja tämän jälkeen tein analyysiä teemojen sisällöstä. Analysoin myös ruokapalveluselvityksistä saatuja tietoja kuntien vuoden 2020 tilanteeseen. Vuoden 2020 tiedot sain puhelimitse, sähköpostitse ja kuntien WWW- sivuilta.

4.3 Ruokapalveluselvi-tykset

Ruokapalveluselvi-tykset on tehty kymmeneen kuntaan eri ajankohtina. Ruokapalve- luselvi-tyksistä kolme olivat osittain sisällöllisesti keskenään erilaisia. Toki kuntien tar- peet erosivat myös toisistaan. Yhdessä kunnassa selvityksen toimeksiantona oli an- nettu selvittää koko tukipalveluorganisaatio, joka sisälsi myös siivous- ja pesulapalve- lut. Yhdessä kunnassa selvitettiin ruoka- ja siivouspalvelut. Kahdeksassa kuntien selvi- tyksissä oli keskittynyt vain ruokapalveluiden selvitykseen. Yhdessä kunnassa oli ruo- kapalveluselvi-tyksessä tehty ja uudella selvityksellä haettiin lisäselvitystä toiminnoista. Kuntien koolla ei näyttänyt olevan suoranaista merkitystä siihen, oliko toimeksi anto kohdennettu vain ruokapalveluun, vai myös muihin palveluihin.

Opinnäytetyössä esitetään sen hetkiset asukasluvut, jotka kunnissa ja kaupungeissa selvityksen aikana on ollut.

4.4 Ruokapalveluselvitykset

Opinnäytetyön aineistona käytetyt ruokapalveluselvitykset ovat eri kokoisten kuntien selvityksiä. Pienimmät kunnat olivat alle kymmenentuhannen asukkaan kuntia ja suurin reilusti yli puolen miljoonan asukkaan kaupunki. Ruokapalveluselvitysten toteutusvuodet oli kymmenen vuoden aikana toteutettuja Tammelan kuntaa lukuun ottamatta. Kunnissa on selkeästi ruokapalveluiden tehostamisen tarpeita. Kunnat haluavat myös viestiä selvitysten pohjalta päättäjille ruokapalveluiden sen hetkisestä toiminnasta. Osa selvityksistä on esitelty valtuustoissa ja osa selvityksistä oli käsitelty pienemmissä työryhmissä. Kaikkien näiden kuntien ruokapalveluselvitykset on käsitelty eri instansseissa. Lähes kaikkien kuntien selvityksissä ehdotettiin erilaisia toiminnallisia muutoksia, mikä osoittautui selvästi ruokapalveluselvitysten toteutusten päämääräksi.

Taulukko 1. Kunnat ja ruokapalveluselvityksen toteutusvuosi

Kunta	Asukasluku	Selvityksen toteutusvuosi
Helsingin kaupunki	620 715	2014
Ikaalisten kaupunki	7 207	2015
Keski-Karjalan kunnat	20 085	2009
Nokian kaupunki	31 647	2010
Pöytyän kunta	8 562	2015
Savonlinnan kaupunki	33 611	2018
Tammelan kunta	6 582	2006
Ylöjärven kaupunki	32 260	2014
Luottamuksellinen (kunta A)	23 511	2017
Luottamuksellinen (kunta B)	6 455	2019

Taulukosta 2. on nähtävissä kunnat, kuntien koko, sekä ruokapalveluselvitysten toteutustapa. Selvityksien toteuttajat, toteutustapa sekä sivumäärät. Helsingin kaupunki oli asukasluvultaan suurin kunta ja kunta B oli asukasluvultaan pienin kunta.

Taulukko 2. Toteutustavat

Kunta	Selvityksen sivumäärä	Toteuttaja	Selvityksen teki- jäyryyksen koko	Toteutustapa
Helsingin kaupunki	52	Konsultti	Suuri	Ei kohdekäyntejä, asiantuntijatyöryhmä.
Ikaalisten kaupunki	49	Konsultti	Mikro	Sisälsi kohdekäyntejä.
Keski-Karjalän kunnat	4	Konsultti	Mikro	Tietoa ei saatavilla
Nokian kaupunki	20	Asiantuntijat	Mikro	Asiantuntijatyöryhmä, sisälsi kohdekäyntejä.
Pöytyän kunta	11	Tietoa ei saatavilla.	Mikro	Tietoa ei saatavilla.
Savonlinnan kaupunki	1	Asiantuntija	Mikro	Tietoa ei saatavilla
Tammelan kunta	55	Konsultti	Mikro	Asiantuntijatyöryhmä, sisälsi kohdekäyntejä
Ylöjärven kaupunki	35	Konsultti	Mikro	Asiantuntijatyöryhmä, sisälsi kohdekäyntejä.
Luottamuksellinen (kunta A)	48	Konsultti	Pieni	Asiantuntija työryhmä
Luottamuksellinen (kunta B)	49	Asiantuntija	Mikro	Asiantuntijatyöryhmä, sisälsi kohdekäyntejä

Taulukossa 2. on esitelty kuntien ruokapalveluselvitysten sivumäärät, joita oli yhteensä 324 sivua. Sivumäärät kolmen kunnan osalta vaihteli suuresti. Sivumäärät eivät kuitenkaan menneet linjassa esimerkiksi suhteessa kuntien asukaslukumäärään. Asukasluvultaan pienempien kuntien selvitykset Ikaalisten kaupunki ja kunta B olivat huomattavasti kattavampia, kuin Savonlinnan kaupungin, joka on asukasluvultaan suurempi. Suurin osa selvityksistä oli konsulttiyritysten tekemiä ruokapalveluselvityksiä. Kaikista selvityksistä ei selvinnyt kuinka ruokapalveluselvityksen teko fyysisesti oli toteutettu. Puolet selvitysten tekijöistä kertoi, että kohdekäyntejä, sekä erilaisia havaintoja selvitystä tehtäessä oli tehty. Osassa selvityksissä oli valokuvien havainnointu eri laisia keittiöiden remontointi ja muutostarpeista. Helsingin kaupungissa kohdekäyntejä ei ollut, vaan selvitys oli toteutettu asiantuntijaryhmän avustuksella. Tämä on ymmärrettävää, koska kyseessä on Suomen suurin kaupunki. Savonlinnan selvitys oli keskittynyt pieneen osaan kaupungin ruokapalveluista eli siinä ei selvitetty ruokapalveluita koko kaupungin osalta. Tämä selvittää Savonlinnan kaupungin osalta ruokapalveluselvityksen sivumäärien pienuuden.

4.5 Ruokapalveluiden organisoituminen kunnissa

Taulukosta 3. ilmenee myös ruokapalveluselvityksen tekijäyrityksen koot, jotka perustuvat Tilastokeskuksen (2020) henkilöstömäärän mukaan tehtyyn kokoluokitukseen. Suurin osa selvityksentoteuttajista on mikro- kokoluokan yrityksiä. Kuntien ruokapalvelut ovat organisoituneet kuntien sisällä eri tavoin. Taulukosta on havaittavissa, kuinka suurin osa kunnista oli ennen selvitystä selkeästi organisoitunut yhdeksi yksiköksi yhden hallintokunnan alaisuuteen.

Taulukko 3. Ruokapalveluiden organisoituminen kunnissa

Kunta	Kunta (selvityksen toteutusvuosi))	Organisoituminen	Organisoituminen vuonna 2020
Helsingin kaupunki	2014	Liikelaitos	Palveluyhtiö
Ikaalisten kaupunki	2015	Yleishallinto	Tekniset palvelut
Keski-Karjalan kunnat	2009	Peruspalvelut	Tekniset palvelut
Nokian kaupunki	2010	Tekniset palvelut	Tilapalvelut
Pöytyän kunta	2015	Tekniset palvelut	Tekniset palvelut
Savonlinnan kaupunki	2018	Tekniset palvelut	Tekniset palvelut
Tammelan kunta	2006	Eri hallinnonalat	Tekniset palvelut
Ylöjärven kaupunki	2014	Yleishallinto	Tekniset palvelut
Luottamuksellinen (kunta A)	2017	Yleishallinto	Yleishallinto
Luottamuksellinen (kunta B)	2019	Yleishallinto	Yleishallinto

Taulukossa 4. on esitelty kuntien ruokapalvelun budjetointimenetelmiä ruokapalveluselvityksen aikana ja vuonna 2020. Tammelan kunnan ruokapalveluselvityksen tekemisestä on kulunut pidempi aika verrattuna muihin kuntiin. Tämä kunta oli myös ainoa kunta, joka ei ollut organisoitunut yhdeksi yksiköksi, vaan ruokapalvelut olivat hajautettuna useamman hallintokunnan alaisuuteen. Kunta A:n selvityksessä oli todettu, että konserninäkökulmalla ei ole olennaista merkitystä ruokapalveluille, joten ruokapalvelut jatkavat toimintaa yleishallinnon alaisuudessa. Ruokapalveluselvitysten toteutuksen jälkeen kuntien ruokapalveluista kuusi kymmenestä oli organisoitu uudelleen. Suurin osa kunnista on organisoitunut teknisen toimen alaisuuteen. Vertailukunnista asukasluvultaan suurin oli muodostunut palveluyhtiöksi. Muutokset kuntien uudelleen organisoitumisessa ovat tapahtuneet lyhyellä aikavälillä.

Taulukko 4. Budjetointimenetelmät

Kunta	Talous selvityksen aikana	Talous vuonna 2020
Helsingin kaupunki	Yhtiö	Liikelaitos
Ikaalisten kaupunki	Tietoa ei saatavilla	Määrärahasidonnainen
Keski-Karjalan kunnat	Tietoa ei saatavilla	Nettobudjetoitu*
Nokian kaupunki	Nettobudjetoitu	Nettobudjetoitu
Pöytyän kunta	Tietoa ei saatavilla	Tietoa ei löytynyt
Savonlinnan kaupunki	Tietoa ei saatavilla	Tietoa ei löytynyt
Tammelan kunta	Hajautettu hallintokunnille	Nettobudjetoitu
Ylöjärven kaupunki	Nettobudjetoitu	Nettobudjetoitu
Luottamuksellinen (kunta A)	Nettobudjetoitu	Nettobudjetoitu
Luottamuksellinen (kunta B)	Tietoa ei saatavilla	Nettobudjetoitu

Kuntien ruokapalveluiden budjetointimenetelmät oli heikosti esitelty ruokapalveluselvityksissä. Tiedot löytyivät useammassa kunnassa kuntien tilinpäätöstiedoista vuodelta 2018. Näiden tietojen mukaan suurin osa kuntien ruokapalveluista toimii nettobudjetointimenetelmällä. Ruokapalveluiden tuottaja laskuttaa sisäisesti hallintokuntia, jotka ruokapalveluita käyttävät. Nettobudjetointimenetelmää kuvattiin myös epäviralliseksi tilaaja-tuottaja-malliksi.

*) Keski-Karjalan kunnat sisältävät kolme eri kuntaa (Kitee, Rääkkylä, Tohmajärvi). Näiden tilinpäätöksistä ei löytynyt ruokapalveluiden budjetointimenetelmää. Kiteen kunnan ruokapalvelut toimivat nettobudjetointimenetelmällä.

4.6 Kuntien henkilöstö

Ruokapalveluselvityksistä ei selvinnyt kuin yhden kunnan henkilöstön keski-ikä. Haapasen (2011) selvityksen mukaan tiedossa on, että henkilöstön keski-ikä ruokapalvelualalla on korkea. Kunta B:n henkilöstön keski-ikä on Haapasen (2011) selvityksen kanssa suunnilleen sama. Henkilöstön kokonaismäärän vaihtelu kuntien välillä on suuri. Kaikista selvityksistä ei ilmennyt osa-aikaisten työntekijöiden määrä, tai sitten luvut oli sisällytetty kokonaishenkilöstömäärään. Osassa selvityksissä oli kerrottu, että määräaikaisia työntekijöitä oli suhteellisen paljon kokonaisvahvuuteen verrattuna. Kunta A:n henkilöstömäärät olivat lähes samat koko- ja osa-aikaisten suhteen. Lisäksi selvityksessä oli laskettuna henkilöstön kokonaismäärä henkilötyövuosissa. Se selkeytti henkilöstömäärän todellista lukua, joka oli 52,43 henkilöstötyövuotta. Osa-aikaiset työntekijät saattavat olla yhdistelmätyöntekijöitä, jotka työskentelevät esimerkiksi palvelu- tai jakelukeittiöissä. Kunta A:lla on suhteellisen paljon osa-aikaisia työntekijöitä muihin kuntiin verrattuna. Kunta A:n ruokapalvelutoiminta oli kaikista kunnista ainoa, jonka ruokapalvelut oli keskitetty ennen ruokapalveluselvityksen tekoa. Ikaalisten kaupungin henkilöstömäärä on suurin suhteutettuna kuntien asukaslukuun. Toki asukaslukuun suhteuttaminen ei ole kovinkaan hyvä suhteutus, koska siihen vaikuttaa myös kuntien asukkaiden ikärakenne.

Savonlinnan ruokapalveluselvityksessä ei ilmennyt lainkaan koko kunnan ruokapalveluiden henkilöstömäärää. Tammelan kunnassa ruokapalvelun henkilöstö työskenteli hajautettuna eri hallinnonalojen alaisuuksissa, joten ruokapalveluselvityksestä ei saanut tarkkaa tietoa henkilöstömäärästä.

Henkilöstön keski-ikä tietoja ei ollut saatavilla kuin yhdessä ruokapalveluselvityksessä, joten tiedot jätettiin pois taulukosta.

Taulukko 5. Henkilöstömäärät ja työsuhteet

Kunta	Kokopäivä	Osapäivä	Yhteensä
Helsingin kaupunki	Tietoa ei saata- villa	Tietoa ei saata- villa	Tietoa ei saata- villa
Ikaalisten kaupunki	22	10	32
Keski-Karjalan kun- nat	49	Tietoa ei saata- villa	Tietoa ei saata- villa
Nokian kaupunki	78	13	91
Pöytyän kunta	31	Tietoa ei saata- villa	Tietoa ei saata- villa
Savonlinnan kau- punki	Tietoa ei saata- villa	Tietoa ei saata- villa	Tietoa ei saata- villa
Tammelan kunta	Tietoa ei saata- villa	Tietoa ei saata- villa	Tietoa ei saata- villa
Ylöjärven kaupunki	71	4	75
Luottamuksellinen (kunta A)	34	30	64
Luottamuksellinen (kunta B)	11	10	22

4.7 Ateriamäärät ja hinnat

Taulukossa 6 on kuntien ateriatuotantomäärät päivässä. Tiedot ovat lounasateriamääriä. Lisäksi kunnissa valmistetaan päiväkoteihin ja hoivakohteisiin aamu-, väli- ja iltapaloja sekä päivällisiä. Taulukossa esitetty ateriahinta on lounasaterian hinta. Lounasaterioita valmistetaan kunnissa enemmän kuin muita aterioita. Lounasaterioihin sisältyvät myös henkilöstöruokailut, mikä selittää, että lounasaterioiden määrät ovat suuremmat kuin esimerkiksi aamupalat, joita tarjoillaan päiväkodeilla ja hoivakohteissa. Muiden aterioiden hintoja ei selvityksistä selvinnyt.

Taulukko 6. Ateriamäärät ja hinnat

Kunta	Ateriat päivässä	Ateriahinta €
Helsingin kaupunki	67 366	1,91
Ikaalisten kaupunki	1450	Tietoa ei saatavilla
Keski-Karjalan kunnat	3450	Tietoa ei saatavilla
Nokian kaupunki	7 000	2,23
Pöytyän kunta	1 740	3,00–6,00
Savonlinnan kaupunki	Tietoa ei saatavilla	Tietoa ei saatavilla
Tammelan kunta	1450	0,71–3,80
Ylöjärven kaupunki	7 000	2,95–3,04
Luottamuksellinen (kunta A)	5 600	1,87
Luottamuksellinen (kunta B)	1 150	Tietoa ei saatavilla

Aterian hinnoissa on suuria eroja kuntien ja kaupunkien välillä. Pienimmissä kunnissa on kalliimpi ateriahinta kuin isommissa kunnissa. Kahdesta pieneköstä kunnasta, Ikaalisten kaupunki ja Keski-Karjalan kunnat, ei ateriahintoja ole saatavilla. Kuntien ateriahinnat sisältävät eri kustannuksia, mikä heikentää ateriahintojen vertailukelpoisuutta kuntien kesken.

Aterioiden kokonaiskustannuksissa ei oltu eritelty esimerkiksi henkilöstö- ja elintarvikkeiden osuuksia selvityksissä lainkaan. Osa kuntien ateriahinnoista sisältää vain elintarvikkeiden osuuden, ja osassa ateriahintoihin on sisällytetty esimerkiksi henkilöstökustannukset. Esimerkiksi Tammelan kunnan ateriahinta sisältää elintarvikkeiden osuuden, kun vastaavasti kunta A:n ateriahinta sisältää henkilöstö- ja muita ruokatuotannon kustannuksia. Ruokapalveluselvityksistä ei selviä kaikkia ateriahintojen sisältämiä kustannuksia, mikä heikentää ateriahintojen vertailtuvuutta.

Ateriamäärät oli ilmoitettu pääsääntöisesti lounasaterioiden määrien perusteella. Esimerkiksi Helsingin kaupungin kokonaisluku erilaisten aterioiden tuottamisesta oli n. 100 000 aterialla päivässä, mikä on yli 30 000 aterialla enemmän kuin

lounasaterioiden määrä. Tammelan kunnan ateriamäärä on arvio, koska selvityksestä ei ollut yhtä lukua. Tämä johtuu ruokapalvelutoiminnan hajanaisuudesta kunnan sisällä. Nokian kaupungin ruokapalveluselityksessä (2010) oli vertailtu aterian hintoja. Ylöjärven kaupungin ateriahinta oli Nokian kaupungin selvityksessä 2,01€. Ylöjärven kaupungin selvityksessä (2014) ateriahinta oli huomattavasti korkeampi 2,95 – 3,04€. Aterian hintaa on ilmeisemmin sisällytetty vuoden 2010 jälkeen muita ruokatuotannosta syntyviä kustannuksia.

4.8 Kuntien keittiöverkostot

Keskus-, tuotanto- ja valmistuskeittiöt on taulukoitu taulukossa 7. samaan sarakkeeseen, koska eri kuntien ruokapalveluselityksissä kerrottiin samaa tarkoittavasta keittiön toimintamuodosta monella eri termillä. Lisäksi kunnat ovat eri kokoisia, joten isoja tuotantokeittiöitä ei selvityksien mukaan pienemmissä kunnissa selvityksen teko aikana ollut. Hajautettu keittiöverkko tarkoittaa, että kunnassa on useampi valmistuskeittiö, jotka valmistavat pääsääntöisesti vain omiin tarpeisiinsa ateriat, eli aterioita ei lähetetä muihin kunnan ruokapalvelua tarjoaviin kohteisiin. Keskitetyllä keittiöverkolla tarkoitetaan, että kunnassa on vain vähäinen määrä ruokaa valmistavia keittiöitä ja niistä lähetetään ruokaa kunnan muihin ruokaa tarjoaviin ruokapalveluyksiköihin eli ruokatuotanto on keskitetty valmistettavaksi vai vähäiseen määrään keittiöitä eli keskitetty keittiöverkko.

Taulukko 7. Kuntien keittiöverkko

Kunta	Keittiöverkko	Keskus-, tuotanto- ja valmistuskeittiöt	Palvelu-, kuumenus- ja jakelukeittiöt	Selvityksissä ehdotettu keittiöverkko muutokset
Helsingin kaupunki	Hajautettu	282	239	Keskitetty
Ikaalisten kaupunki	Hajautettu	7	8	Keskitetty
Keski-Karjalan kunnat	Hajautettu	9	4	Keskitetty
Nokian kaupunki	Hajautettu	21	17	Keskitetty
Pöytyän kunta	Hajautettu	12	Tietoa ei saatavilla	Keskitetty
Savonlinnan kaupunki	Hajautettu	Tietoa ei saatavilla	Tietoa ei saatavilla	Tietoa ei saatavilla
Tammelan kunta	Hajautettu	11	Tietoa ei saatavilla	Keskitetty
Ylöjärven kaupunki	Osittain keskitetty	9	20	Keskitetty
Luottamuksellinen (kunta A)	Keskitetty	4	34	Ei muutosehdotuksia
Luottamuksellinen (kunta B)	Hajautettu	4	10	Keskitetty

Ruokapalveluselvitysten toteutusaikana lähes kaikkien kuntien keittiöverkko toimi hajautetulla mallilla, eli keittiöitä oli määrällisesti paljon. Helsingin kaupungissa keittiöitä on paljon verrattuna muihin kuntiin. Nokian kaupunki on asukasluvultaan samaa kokoa kuin Ylöjärven kaupunki. Silti Nokian kaupungilla on keittiöitä yli kaksi kertaa enemmän kuin Ylöjärvellä. Selvityksistä ei selvinnyt oliko Ylöjärvellä keskitetty ateriatuotantoa jo

ennen ruokapalveluselvityksen tekoa. Ylöjärven keittiöverkosto toimi osittain keskitetynä, joten tästä johtunee keittiömäärien suurehko ero Nokian kaupungin keittiömääriin verrattuna, jossa keittiöverkosto toimii hajautetulla mallilla. Kunta A:n keittiöverkko toimi keskitetyllä mallilla jo ennen selvityksen tekohetkeä, joten näin ollen keittiöverkkoon ei selvityksessä otettu kantaa. Pienempien kuntien keittiömäärät olivat keskenään lähes samaa tasoa. Tammelassa oli hieman enemmän keittiöitä verrattuna Ikaalisten kaupunkiin ja kunta B:n keittiömääriin. Lähes kaikkien kuntien keittiöverkkoa esitettiin muutettavaksi keskitettyyn keittiöverkosto-malliin.

Selvityksissä oli pohdintoja keittiöiden tehostamisesta, koska ruokapalvelu on keskeinen tukipalvelu kaupungin ydinpalvelujen suorittamiseen, joten siihen kohdistuu erityisiä tuottavuuspaineita, kuten kaikkiin muihinkin tukipalveluihin. Näitä paineita lisää myös se, että sektori on erittäin kilpailtu markkinoilla, varsinkin kasvukeskuksissa. Oma kilpailukykyinen tuotanto vaatii myös rakenteellisia muutoksia, kuten valmistuskeittiöverkon keskittäminen suurempiin yksiköihin. Ilman tällaisia muutoksia ei toimintaa ole mahdollista saada tehokkaaksi ja tuottavaksi, jolloin kunnallisen ruokapalvelun asema yleisiin markkinoihin nähden jää heikoksi.

4.9 Keittiöverkostot vuonna 2020

Taulukosta 8. voi havaita, että kunnat ovat tehneet toimenpiteitä keittiöverkostoissaan ruokapalvelu selvitysten jälkeen.

Taulukko 8. Keittiöverkko muutokset 2020

Kunta	Keittiöverkko	Keittiöverkko vuonna 2020
Helsingin kaupunki	Hajautettu	Tietoa ei saatavilla
Ikaalisten kaupunki	Hajautettu	Hajautettu Selvitystä jatkettu
Keski-Karjalan kunnat	Hajautettu	Tietoa ei saatavilla
Nokian kaupunki	Hajautettu	Keskitetty
Pöytyän kunta	Hajautettu	Keskitetty
Savonlinnan kaupunki	Hajautettu	Tietoa ei saatavilla
Tammelan kunta	Hajautettu	Keskitetty
Ylöjärven kaupunki	Osin keskitetty	Osittain keskitetty

Luottamuksellinen (kunta A)	Keskitetty	Keskitetty
Luottamuksellinen (kunta B)	Hajautettu	Hajautettu Selvitystä jatkettu

Kolme kuntaa oli selvityksen jälkeen keskittänyt keittiöverkkoaan, joten voidaan todeta, että ruokapalveluselvityksissä esitettyihin toimenpiteisiin on ryhdytty. Osassa kunnista tietoa ei ollut saatavilla tai selvityksen tekoa oli jatkettu. Nokian kaupunki on tehnyt mittavat muutokset viime vuosien aikana. Toimintoja on keskitetty isompiin ruokapalvelukokonaisuuksiin ja ruuan tuotantotapaa on myös muutettu perinteisestä kuumavalmistuksesta cook and chill- menetelmään. Ikaalisten kaupungilla on selvityksen tekoa jatkettu, mutta kunnan kotiateriatuotanto on muutettu kuumatoimituksista kylmätoimituksiin. Kunta B:llä on toimenpiteitä aloitettu ja lisäselvityksiä tehty kuntien muiden organisaatiomallien muuttuessa.

Kuntien rakenteelliset muutokset saattavat vaikuttaa tähänhetkisiin keittiöverkomalleihin. Muuttoliikenne on suuntautunut kaupunkeihin, joten pienemmissä kunnissa asukasmäärät vähenevät ja tämän myötä ruokapalvelujen tuotanto vähenee. Lisäksi syntyvyys on tilastojen mukaan vähentynyt, joten tämä tietää myös ruokapalvelualalla tuotannon vähenemistä. Jos väestö vähenee, niin se tietää myös tulevassa muutoksia koko ruokapalveluverkostoon ja kuntien toimintoihin.

4.10 Ruokapalveluiden kokonaiskustannukset

Kuntien vuoden 2018 tilinpäätöstiedoissa ruokapalveluita ei oltueroteltu omaksi tulosalueeksi kuin Ikaalisten- ja Ylöjärven kaupungeissa. Muissa kunnissa kustannukset oli sisällytetty isompaan kokonaisuuteen, tai kustannukset oli yhdistetty esimerkiksi siivouspalveluiden kanssa samaksi tulosalueeksi. Näistä kunnista ruokapalveluiden prosentuaalista osuutta koko kunnan kustannuksista ei voitu laskea.

Ruokapalveluiden prosentuaalinen osuus koko kunnan kustannuksista on koottuna taulukossa 9. Nämä tiedot on saatu kuntien tilinpäätöstiedoista vuodelta 2018. Keski-Karjalan kunnista ei löytynyt yhteistä tilinpäätöstietoa. Suurimmassa osassa kuntia

tilinpäätöstietoihin on sisällytetty myös muita palveluita. Nämä palvelut näkyvät huomiot sarakkeessa. Kolmessa kunnassa oli ruokapalvelut eritelty koko kunnan kustannuksista. Ruokapalvelujen osuus koko kunnan kustannuksista on noin 3 %. Kahdessa kunnassa oli ruoka- ja puhtauspalvelut eritelty kunnan kokonaiskustannuksista.

Ruoka- ja puhtauspalveluiden osuus koko kunnan kustannuksista näissä kunnissa on noin 5 %. Neljään kunnassa oli ruoka- ja puhtauspalveluiden kustannuspaikalle sisällytetty myös muita kustannuksia. Näiden kuntien osuus koko kunnan kustannuksista oli noin 6 %.

Taulukko 9. Ruokapalveluiden kustannukset

Kunta	Kustannukset vuodelta 2018	Ruokapalveluiden kustannukset kunnan kokonaiskustannuksista 2018 (%)	Huomiot
Helsingin kaupunki	110 561 000	0,84	Ateria- ja puhtaanaapito, sekä vahtimestari-, puhelin- ja hyvinvointipalvelut
Ikaalisten kaupunki	1 796 300	3,65	Ruokapalvelut
Keski-Karjalan kunnat	Tietoa ei saatavilla	Tietoa ei saatavilla	Tietoa ei saatavilla
Nokian kaupunki	27 171 000	12,61	Konsernipalvelut, ruoka- ja puhtauspalvelut
Pöytyän kunta	2 434 600	4,39	Ruoka- ja puhtauspalvelut
Savonlinnan kaupunki	22 201 400	5,14	Kiinteistöpalvelut, ruoka-

			ja puhtauspalvelut, asunतो toimi
Tammelan kunta	1 909 700	4,89	Ruoka- ja puhtauspalvelut
Ylöjärven kaupunki	5 482 000	2,61	Ruokapalvelut
Luottamuksellinen (kunta A)	3 152 300	1,96	Ruokapalvelut
Luottamuksellinen (kunta B)	2 228 500	4,5	Ruoka- ja puhtauspalvelut, laskentapalvelut ja asiakaspalvelut.

4.11 Omavalvonta

Omavalvontaan otettiin suoraan kantaa vain kolmessa ruokapalveluselityksessä. Näissä selvityksissä pohdittiin ruokatuotannon keskittämistä ja jäädytetyn ruuan toimittamista jakelupisteisiin. Kunnissa, joissa kotiaterioita valmistettiin ja toimitettiin kuumakuljetuksena, niin heille ehdotettiin, että toiminta muutetaan cook and chill- toimintamalliin. Kuumatoimituksena koteihin lähetettävät yksittäiset annokset eivät pysy sallituissa elintarvikelainsäädännön asettamissa lämpötilarajoissa. Osassa selvityksistä kerrottiin, että jäädytettynä toimitettujen aterioiden tuoteturvallisuus, rakenne, sekä ulkonäkö pysyvät parempina, kuin kuumatoimitetuissa aterioissa. Omavalvonta suunnitelmiin sisällyvistä toimenpiteistä kerrottiin selvityksissä, mutta useassa selvityksessä ei kerrottu, että kyseiset toimenpiteet ovat omavalvonnan vastuun alaisia toimenpiteitä.

5 Pohdinta ja johtopäätökset

5.1 Keskeiset tulokset

Kunnilla on tällä hetkellä tiukat ajat, koska kunnissa ja kaupungeissa tulot eivät yleensä kata kaikkia kuntien toiminnoista syntyviä kuluja. Kunnat pyrkivät etsimään omista toiminnoistaan mahdollisia säästökohteita. Yhdeksi säästökohteeksi on osoittautunut kuntien ruokapalvelut. Kaikkien ruokapalveluselvitysten taustalla oli etsiä keinoja tuottavuuden lisäämiseksi sekä saada ruokapalvelutuotannon kustannuksia pienemmiksi.

Kuntien rakenteelliset muutokset saattavat vaikuttaa tähänhetkisiin keittiöverkkomalleihin. Muuttoliikenne on suuntautunut kaupunkeihin, joten pienemmissä kunnissa asukasmäärät vähenevät ja ruokatuotanto vähenee. Jos väestö vähenee, se tietää muutoksia koko ruokapalveluverkostoon ja kuntien toimintoihin. Keittiöiden ateriatuotanto pienenee, joten keittiöiden yhdistämisiä isommiksi yksiköiksi on järkevää. Näin yhdistyvät ja tehostuvat myös johtaminen, hankinnat sekä henkilöstön ammattitaito ja osaaminen.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, millaisia ruokapalveluselvityksiä kuntiin on tehty ja mihin asioihin selvityksessä on kiinnitetty erityisesti huomiota. Millaisilla toimenpide- ja kehitysehdotuksilla kuntien olisi mahdollisuus saada säästöjä aikaiseksi tai hillitä kustannusten nousua?

Kuntien budjetointimenetelmät oli esitelty erittäin heikosti ruokapalveluselvityksissä. Selvitysten toivottu lopputulos oli muun muassa kustannussäästöt, joten olisin odottanut, että ruokapalveluselvityksissä olisi paneuduttu vielä syvällisemmin kustannuksiin ja budjetointimenetelmiin. Positiivista kuitenkin oli huomata, että vuonna 2020 ruokapalveluiden budjetointimenetelmiä löytyi kuntien verkkosivuilta. Vain kahden kunnan tietoja ei löytynyt. Kahden kunnan ruokapalveluiden tilinpäätöstiedot oli kirjattu koko kuntaa koskevaan tilinpäätökseen. Kustannusten hallinnan ja seurannan kannalta on tärkeää, että kunnissa olisi toimivat budjetointimenetelmät sekä syste-

maattinen talouden seuranta. Jos ruokapalveluiden kustannukset on upotettu kunnan muihin kuluihin, on äärimmäisen vaikeaa laskea esimerkiksi aterian hintaa. Aterianhinta pitäisi pystyä laskemaan talousarvion laadinnan yhteydessä. Näin hinnat saadaan ilmoitettua aterioiden tilaajille eli eri hallintokunnille hyvissä ajoin.

Aterianhinnan suuret eroavaisuuden kuntien kesken kertoo siitä, että hinnat eivät ole vertailukelpoisia keskenään, koska eri kuntien ateriahinta sisältää erilaisia ruokapalvelun tuottamiseen liittyvistä kustannuksista. Kaikkien ruokapalvelutuotannosta syntyvien kustannusten kohdentaminen omille kohteille ja toiminnoille mahdollistaa tarkempien hintatietojen saannin ruokapalvelujen eri tuotteista ja toiminnoista.

Selvityksistä olisi enemmän hyötyä, jos niissä ilmoitettaisiin myös aamu-, väli- ja ilta-palojen, sekä päivällisten hinnat. Näin kunnat saisivat vielä kattavampaa tietoa eri aterioiden hinnoista, koska yleensä päättäjiä hintatiedot kiinnostavat. Toteumaperusteisten, toimipaikkakohtaisten hintojen myötä pystyttäisiin seuraamaan mm. eri yksiköiden mahdollisia kustannuseroja. Nämä hintatiedot auttaisivat esimerkiksi päätöksen teossa, jos pohdinnassa olisi esimerkiksi keittiöiden keskittäminen tai vastaavasti keittiön lakkauttaminen.

Mertala (2015) on tutkimuksessaan tutkinut yhden kunnan sisällä olevien keittiöiden ateriahintoja. Ateriahinnat ovat linjassa keskenään, joten oletettavasti aterianhinta koostuu keittiöillä samoista kustannuksista. Åback (2011, 89) toteaa tutkimuksessaan, että kuntien keskinäisten kustannusten vertailu on vaikeaa, koska kunnissa on omat ruokatuotantomallinsa. Tämän myötä suoritteiden hintoja on vaikea vertailla eri kuntien kesken. Haapasen (2011, 16) tutkimuksessa lounasaterian kustannus kunnissa keskimäärin on 2,73 euroa, kun taas vuoden 2004 tutkimuksessa se oli 2,22 euroa. Opetushallituksen raportissa vuonna 2009 kouluaterian kustannus oli 2,65 euroa. Vastaavasti samanlaisessa tutkimuksessa Opetushallituksen laskelmien mukaan vuonna 2017 peruskoulussa yhden oppilaan ateriahinta oli noin 2,80 euroa. Summaan oli laskettu mukaan elintarvikkeet, henkilöstökulut, varusteet ja kuljetus. Aterioiden hintaero vuoden 2009 ja 2017 välillä tuntuu euromääräisesti suhteellisen pieneltä. Toki vuoden 2009 Opetushallituksen ateriahintatiedoista ei selvinnyt mitä aterianhinta sisältää. Tammelan kunnan aterian hinnassa oli suurin vaihteluväli verrattuna muiden kuntien aterian hintoihin. Tammelan kunnan ruokapalveluselvitys oli tehty vuonna 2006, joten tämä saattaa selvittää osiltaan sitä, koska vuosien varrella

kuntien ateriahintoihin on siirretty ateriatuotannosta syntyviä kustannuksia esimerkiksi keittiöiden vuokrat, kone- ja laitehankinnat, sekä huollot.

Åback (2011, 73) on tutkimuksessaan todennut, että aterian hintaan vaikuttaa myös ruuanvalmistusyksikön koko. Pienessä kyläkoulussa ateriahinta on kalliimpi, kuin ison koulun keittiössä valmistettu ateria, koska ateriamäärät ovat suuria. Haapanen & Javalava (2014, 22) toteaa tutkimuksessaan, jos aterioiden keskimääräisiä hintoja tarkastellaan kuntakoon mukaan, huomataan, että halvimmat ateriat tuotetaan kyselyn vastausten mukaan alle 5000 asukkaan kunnissa. Keskimäärin kunnan tuottamien aterioiden hinta on kartoitukseen vastanneissa kunnissa 4,59 euroa. Kangasoja (2013, 77) tutkimuksessaan totesi, että aterioiden hinnan laskemiseen toimintolaskentaperusteinen hinnoittelu on toimiva ja siitä saadaan samalla hyvää tietoa koko ruokapalvelusta.

Kuntien ruokapalveluista pyritään hakemaan säästöjä, vaikka ruokapalvelut ovat pieni prosentuaalinen osa kunnan kokonaiskustannuksista. Ruokapalveluiden tuotantotapoja, kustannuksia ja muita toimintoja on joka tapauksessa hyvä välillä tutkia. Selvitysten myötä saattaa löytyä jo pelkästään työtä helpottavia toiminnallisia muutos- ja kehitysehdotuksia.

Kuntien ruokapalveluselvitysten toteutuksen jälkeen osa kunnista oli lähtenyt keskittämään toimintaa. Keittiöiden rakenteita ja toimintamalleja muuttamalla mahdollistetaan myös se, ettei henkilöstöä tarvita niin paljoa kuin aikaisemmalla toimintamallilla. Yhdistelmätyötä lisäämällä, määräaikaista henkilöstöä vähentämällä, sekä hyödyntämällä eläkepoistumaa saadaan henkilöstömenoihin kustannussäästöjä.

Ruokatuotannon keskittämisen hyödyt ovat moninaiset. Ruuan valmistuksen keskittämisen myötä keskittyy myös henkilöstön ammattitaito, osaaminen, hankinnat, johtaminen, laatu, sekä investoinnit. Keskitetyssä ruokatuotantomallissa samoja tuotantoprosesseja ei tehdä useassa kohteessa samanaikaisesti. Yksikkökohtaisen ruokatuotannon volyymin kasvu tuo toimintaan tehokkuutta. Henkilöstöä tarvitaan vähemmän. Valtakunnallisesti hetkellä on haasteita saada rekrytoitua ammattitaitoista henkilökuntaa ruokapalveluihin. Ammattitaidon keskittäminen vähäiseen määrään valmistuskeittiöitä mahdollistaa tasaisemman laadun ruokapalvelutuotannossa. Jakelu-

ja palvelukeittiöihin ei tarvita kokkeja. Nämä kohteet vaativat ammattitaitoiset palvelutyöntekijät eli siivous- ja ruokapalvelun yhdistelmätyöntekijät. Pienissä kunnissa olisi tarkoituksenmukaista yhdistää ruoka- ja puhtauspalvelut yhdeksi kokonaisuudeksi, koska kaikissa kohteissa ei riitä työtä kokoaikaisille ruoka- ja puhtauspalvelutyöntekijöille. Kuntien välillä henkilöstömäärät vaihtelivat suuresti. Nokian kaupungilla oli selvitystyön aikana hajautettu keittiöverkosto eli ruokaa valmistavia keittiöitä oli paljon. Selvityksen myötä keittiöverkko keskitettiin ja henkilöstö määrä väheni ja samalla yhdistelmä työ lisääntyi. Ruokapalvelutoiminnan keskittämällä on kauaskantoisemmat vaikutukset kunnan talouteen sekä palveluiden hallintaan. Ruoka- ja siivouspalvelutyön yhdistämisellä on myös suuri vaikutus tulevaisuudessa henkilöstömenoihin.

Keskitettyssä ruokatuotantomallissa keittiöt eivät ole niin haavoittuvaisia kuin pienemmissä ruokaa valmistavissa keittiöissä. Esimerkiksi sairaustapauksien sattuessa ja sijaisten saatavuusongelmissa isompien toimipaikkojen työt ovat helpommin uudelleen organisoitavissa olemassa olevalla henkilöstöressurssilla. Jos kahden hengen ruokaa valmistavasta yksiköstä on toinen kokki pois, on sijaisen hankinta välttämätöntä. Ruokapalvelutoiminnan sisällöllinen kehittäminen vaatii määrätietoista toimintaa ja kokonaisuuden hallintaa. Toimintatapamuutokset ja henkilöstömäärän ja tehtäväkuviin muuttuminen vaatii koko tuotannon uudelleen organisointia. Viidessä ruokapalveluselvityksissä oli arvioitu, että ruokapalveluiden keskittäminen ja tuotannon tehostamisen myötä olisi mahdollista saada jopa 500 000–900 000 euron säästöjä aikaiseksi pidemmällä aikavälillä. Lähinnä säästöjen arvioitiin syntyvän henkilöstökustannuksista.

Henkilöstömäärät olisi hyvä ilmoittaa henkilötyövuosina, koska yhdistelmätyöntekijöitä oli laskettu yhdeksi henkilöksi, ja näin ollen siivousta, tai muita töitä ei saatu tuntimääräisesti eroteltua. Henkilöstön eläköitymisestä on paljon tutkimustietoa. Tutkimuksissa on kerrottu kuinka suuri määrä kuntatyöntekijöistä eläköityy lyhyen ajan sisällä. Kuitenkaan ruokapalveluselvityksistä ei löytynyt näitä keskeisiä tietoja, kuin yhden kunnan osalta. Tämä olisi mielestäni ollut tärkeä informatiivinen tieto päättäjille, jotka kuitenkin tekevät päätöksiä myös ruokapalveluista.

Juurakko (2014, 75) on todennut tutkimuksessaan, että kuntien tuottamiin ruokapalveluihin kohdistuu eläköitymisaalto. Tutkimuksessa todettiin myös, että esimieskoulutukset eivät kiinnosta nuoria.

Ruokapalveluselvityksissä keittiöiden omavalvontaan otettiin hyvin vähän kantaa. Tästä voisi päätellä, että omavalvonnan toteuttaminen kunnissa on jokapäiväistä arjen työtä, jota on opittu toteuttamaan jo usemman vuoden ajan. Mertala (2015) on todennut tutkimuksessaan, että omavalvonta tuo keittiöiden eri työnkulkukaaviot ja prosessit näkyvämmäksi. Tämän myötä voidaan eri toimintojen myötä tehdä riski- ja vaara-analyysyjä. (Mertala 2015, 50.)

Juurakko (2013, 75) tutkimustuloksissa henkilöstö toivoi saavansa lisää koulutusta omavalvonnasta. Juurakon (2013) tutkimustuloksista voisi päätellä, että henkilöstöllä ei ole tarpeeksi tietoa omavalvonnan toteuttamisesta kunnissa. Omavalvonta on yksi tärkeimmistä työvälineistä ruokapalvelujen tuottamisessa, koska erilaiset mittarit antavat tietoa tuotannon toiminnoista, sekä erilaisista riskeistä. Haapasen & Jalavan (2014) tutkimuksen tavoite oli tehdä julkisille ruokapalveluiden käyttöön raportti, jota ruokapalveluyksiköt voivat käyttää kehittämisen tukena.

Taulukko 10. Ruokapalvelu kartoituksen apuväline

Saadaan kuva ruokapalvelujen nykytilasta ja kehittämisenäkymistä
Lisätään tietoisuutta kokonaiskustannusten hallinnasta palveluketjun eri vaiheissa
Voidaan parantaa kunnan oman tuotannon kilpailukykyisyyttä
Tuetaan johtamista ja päätöksentekoa
Saadaan tietoa eri järjestämismahdollisuuksista.

Taulukko 10. mukailtu Haapasen & Jalavan tutkimuksesta 2014, 6.) Kunnat tarvitsevat erilaisia menetelmiä käyttöönsä, jotta kunnat pystyisivät pienempien ruokapalveluyksiköiden selvitykset toteuttamaan omana toimintanaan. Pienempiä yksiköitä on helpompi selvittää kunnan omana toimintana, mutta toisinaan on hyvä,

että toimintaa katsoo ulkopuolinen henkilö, jolla ei ole minkäänlaisia siteitä kuntaan tai henkilöstöön.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimukseni aineisto sisälsi eri kokoisten kuntien ruokapalveluihin tehtyjä ruokapalveluselvityksiä. Keräämäni aineisto oli tutkimuksen tekoon riittävän kattava ja aineistosta sai monipuolisesti tietoa ruokapalveluiden toiminnosta johon ruokapalveluselvityksissä oli kiinnitetty huomiota. Ruokapalveluselvitysten sisältö oli luotettava niiltä osin, kun selvitys kohdistui yhden kunnan ruokapalveluorganisaation toimintoihin. Selvitykset antavat luotettavaa tietoa kunnan päättäjille sen hetkisistä ruokapalveluiden toiminnoista ja mahdollisista kehitysehdotuksista.

Ruokapalveluselvitykset olivat osittain sisällöltään erilaisia, koska niissä oli kiinnitetty huomio eri ruokapalvelun tuottamiin toimintoihin. Ruokapalveluselvitysten sisältöön vaikutti kunnan koko ja kunnan toimeksiannon sisältö selvityksen tekijälle, eli mitä tietoa ruokapalveluista ja sen toiminnoista toivottiin saavan päättäjien tietoon. Jos ruokapalveluselvityksiä käytettäisiin kuntien keskenäiseen vertailuun, niin luotettavuutta lisäisi, jos selvitysten toteutus sisällöllisesti olisi kuntien kesken saman tyylinen.

Ruokapalveluselvitysten vertailu ei anna aina täysin luotettavaa vertailukelpoista tietoa, koska kuntien sisäiset toiminnot yleensä eroavat paljon toisistaan.

Ruokapalveluselvitysten analyysiä tehdessäni totesin, että kuntien ruokapalveluita ei voi keskenään vertailla. Lisäksi selvitykset sisälsivät eri tietoja, joten tästä johtuen vertailtavuus heikentyi. Luotettava tieto on se, että kunta-alan työntekijät ikääntyvät ja ammattitaitoista henkilöstöä on yhä vaikeampi saada.

Ruokapalveluselvityksien toimeksiannon aikana viiteen kuntaan oli tehty kohdekäyntejä keittiöille, sekä muihin eri toimipisteisiin. Niissä kunnissa, joissa ruokapalveluselvityksen aikana oli tehty kohdekäyntejä, oli paljon tarkempaa tietoa ruokapalveluiden toiminnoista, kun selvityksissä joissa ei kohdekäyntejä oltu tehty. Kohdekäynnit sekä pikkutarkempi tieto lisäsi selvitysten luotettavuutta. Tammelan kunnan ruokapalveluselvitys sisälsi erittäin pikkutarkkaa tietoa, mutta selvityksen heikkoluettavuus heikensi tuloksien uskottavuutta ja sen myötä luotettavuutta.

Selvityksen luettavuus heikkeni, koska tiedot olivat hajanaisesti eri sivuilla esiteltynä ruokapalvelu selvityksessä. Selvityksen tuloksiin saattaa vaikuttaa myös se, että Tammelan kunnan ruokapalveluselvitys oli selvityksistä vanhin 2006 vuonna toteutettu, jonka uskon vaikuttavan tuloksiin ja luotettavuuteen. Myös ruokapalveluselvitysten sisältö ja rakenne ovat kehittyneet vuosien saatossa, niin kuin koko ruokapalveluala. Savonlinnan selvitystä ja siitä saatujen tulosten luotettavuus heikkeni, koska selvitys oli laajuudeltaan suppea.

Ruokapalvelun kokonaiskustannuksien vertailuun vaikutti oleellisesti se, että kuntien ruokapalvelukustannukset oli sisällytetty kuntien suurempiin kokonaisuuksiin esimerkiksi konsernipalveluihin. Tämä heikensi tulosten luotettavuutta, koska ruokapalvelun kustannustietoja ei ollut saatavilla eriteltyinä kaikista kuntien muista kustannuksista. Tämän vuoksi kuntien ruokapalvelukustannusten osuus kunnan kokonaiskustannuksien välillä on erittäin suuri, jopa yli kymmenen prosenttia .

Henkilöstömäärät oli viiden kunnan osalta kerrottu selkeästi, mutta näidenkään selvityksistä ei selvinnyt luotettavasti työntekijöiden työtuntimääriä, jotka kohdistuivat ruokapalveluntuottamiseen. Ruokapalvelutyötä tekevien henkilötyötuntien heikko vertailtavuus laski tulosten luotettavuutta. Jos kuntien ruokapalvelututkimukset toteutettaisiin samoin menetelmin, niin kuntien välinen vertailtavuus hieman paranisi.

Ruokapalveluselvityksissä tulisi ilmoittaa mistä aterian hinta muodostuu eli mitä kaikkia ruokatuotannosta aiheutuvia kustannuksia hintaan on sisällytetty, koska tämä parantaisi hieman tulosten vertailtavuutta ja sitä myöden myös luotettavuutta.

5.3 Ruokapalveluselvitysmalli

Taulukossa 11. on ruokapalveluselvitysmalli, jossa kerrotaan mitä selvityksen tulisi vähintään sisältää. Toki selvityksen sisältöön vaikuttaa myös se millainen on saatu ruokapalveluiden toimeksianto.

Taulukko 11. Ruokapalveluselvitysmalli

<p>Henkilöstömäärät:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ilmoitettu henkilöstötyövuosina - kokoaikaiset ja osa-aikaiset eroteltuina niin, että samassa yhteydessä on myös ruokapalveluihin kohdistuvat työntekijöiden kokonaistyöntuntimäärät
<p>Henkilöstön ikä:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Keski-ikä - Luettelo, jossa kerrotaan vuosittain, kuinka eläkepoistuma toteutuu
<p>Henkilöstön työt:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tehtäväkuvat - Nimikkeet - Hinnoittelutunnukset
<p>Talous:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organisoituminen kunnan sisällä - Budjetointimenetelmät - Tilinpäätöstiedot ruokapalveluista vähintään kolmen vuoden ajalta - Tieto kuinka paljon on henkilöstökustannukset ruokapalvelun kokonaiskustannuksista - Eri hallintokunnilta sisäisesti laskutettavat nykyhetken ruokapalvelukustannukset edelliseltä vuodelta - Ruokapalvelun kustannukset prosentuaalisesti kunnan kokonaiskustannuksista
<p>Ateriat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ateriamäärät - Ruokapalvelun asiakaskunta prosentuaalisesti ilmoitettuna koko tuotantomäärästä ikäsegmenteittäin esimerkiksi oppilasasiakkaat 85 % koko ruokapalvelun ateriatuotannosta. Kuinka moni kunnan väestöstä käyttää kunnan ruokapalveluita. (Tämä on informatiivinen tieto päättäjille) - Kaikkien aterioiden hinnat (aamu-, väli- ja iltapalat, lounas, päivällinen, henkilökunta, sekä muut mahdolliset ateriat) - Ateriahinnassa kerrottu mitä kustannuksia ateriahinta sisältää

<ul style="list-style-type: none"> - Arvioidut volyymimuutokset 10 vuoden sisällä
<p>Keittiöiden nimikkeet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jakelukeittiö = Keittiö, johon ruoka kuljetetaan kokonaisuudessaan valmiina ruokaa valmistavasta tuotantokeittiöstä - Palvelukeittiö = Keittiöllä kypsennetään lämmin lisäke ja/ tai salaatti ja muu ruoka tuodaan valmiina ruokaa valmistavasta tuotantokeittiöstä - Valmistuskeittiö = Keittiö, jossa ruoka valmistetaan paikan päällä - Tuotantokeittiö = Ruokaa valmistavakeittiö, josta ruokaa lähetetään myös muihin yksiköihin - Aluekeittiö = Josta ruokaa lähetetään lähialueille
<p>Ruokapalvelu:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kunnan keittiömäärät - Keittiöiden tuotantotavat - Keittiölaitteiden kunto, sekä kustannusarviot keittiöiden remonttitarpeista - Toiminnan tehokkuus ruokapalveluissa. (lounasmäärät, keittiöiden työtunnit) - tuotannonohjausjärjestelmä, jos on niin järjestelmän sen hetkinen käyttöaste ja käytettävyys - Omavalvonnan toteutuminen
<p>Kehitysehdotukset:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kunnan ruokapalveluiden kehitysmahdollisuudet ja niiden vaikutukset. - Kehitysehdotuksia ja toimintamallimuutosvaihtoehtoja 2–4 kappaletta. - Kehitysmalliehdotukset sisältäisivät myös mahdolliset kustannusvaikutukset. - Muut suositukset ja havainnot toimintaympäristössä. - Kehitysehdotusten vaikutus omavalvontaan

Taulukkoon on lueteltu perusasiat, joilla saa jo hyvää tietoa kuntansa ruokapalveluista. Mitä selkeämmin eri tiedot kuntien ruokapalveluselvityksissä on esiteltyä, niin sitä luotettavampana selvityksestä saatuja tuloksia voi pitää. Luotettavuus heikkeni niiden kuntien osalta, joidenka selvityksistä tiedot oli heikosti saatavilla. Tämä vaikutti myös saatuihin tuloksiin.

Ruokapalveluselvityste vertailtavuus ja tulosten luotettavuus paranisi, jos selvitykset tehdään samalla mallilla. Toki vertailtavuus heikkenee, jos kunnilla on paljon erilaisia toimintoja.

Uskon, että kunnat ja niiden päättäjät saavat hyvää tietoa ruokapalveluselvityksistä, kun selvitykset on kattavasti tehty ja selvitys kohdistuu toimeksiantajan kuntaan.

Lähteet

- Elansari, A., & El-Din Bekhit, A. 2014. Processing, Storage and Quality of Cook-Chill or Cook-Freeze. Vol 7, 125-150. Viitattu 18.4.2020. https://www.researchgate.net/publication/276092007_Processing_Storage_and_Quality_of_Cook-Chill_or_Cook-Freeze_Foods
- Elintavat ja ravitseminen. 2019. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Viitattu 22.3.2020 <https://thl.fi/fi/web/elintavat-ja-ravitseminen/ravitseminen/ruokapalvelut>
- Elintarviketurvallisuuden riskinarviointi. Ruokavirasto 2019. Viitattu 4.1.2020. <https://www.ruokavirasto.fi/yhteisot/riskinarviointi/elintarviketurvallisuuden-riskinarviointi/>
- Elintavat ja ravitseminen. 2019. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Viitattu 22.3.2020 <https://thl.fi/fi/web/elintavat-ja-ravitseminen/ravitseminen/ruokapalvelut>
- Elintavat ja ravitseminen. 2019. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Viitattu 8.7.2019. <https://thl.fi/fi/web/elintavat-ja-ravitseminen/ravitseminen/ruokapalvelut>
- Food safety management systems — Requirements for any organization in the food chain. International Organization for Standardization. ISO 22000:2005. Viitattu 9.4.2020. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:22000:ed-1:v1:en>
- Foodservice-tukkukauppa. 2018. Päivittäistavarakauppa ry. Viitattu 19.4.2020. <https://www.pty.fi/kaupan-toiminta/foodservice-tukkukauppa/>
- Gröönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro.
- Haapanen, A. 2011. Kunta ruokaostoksilla. Selvitys ruokapalveluiden nykytilasta ja kehitysnäkymistä. Kuntaliitto ja Finnish Consulting Group. Viitattu 16.8.2019. http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=2595
- Haapanen, A. 2011. Kunta ruokaostoksilla. Selvitys ruokapalveluiden nykytilasta ja kehitysnäkymistä. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Kuntaliitto ja Finnish Consulting Group. Viitattu 16.8.2019. http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=2595
- Haapanen, A., & Jalava, T. 2014. Kuntien ruokapalvelujen nykytila, toiminnon haasteet ja kehitysnäkymät. Viitattu 16.8.2019. http://shop.kuntaliitto.fi/product_details.php?p=3036
- Haapanen, A., & Jalava, T. 2014. Ruokapalvelukartoitus. Viitattu 19.4.2020. [file:///C:/Users/katim/Downloads/ruokapalvelukartoitus_2014_ebook%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/katim/Downloads/ruokapalvelukartoitus_2014_ebook%20(4).pdf)
- HACCP- järjestelmä on osa elintarvikehuoneiston omavalvontaa. Ruokavirasto. 2019. Viitattu 4.1.2020. <https://www.ruokavirasto.fi/yriytykset/elintarvikeala/elintarvikealan-yhteiset-vaatimukset/omavalvonta/omavalvonnan-periaatteet/haccp/>
- HACCP periaatteet. 2019. Ruokavirasto. Viitattu 19.10.2019. <https://www.ruokavirasto.fi/yriytykset/elintarvikeala/elintarvikealan-yhteiset-vaatimukset/omavalvonta/omavalvonnan-periaatteet/haccp/haccp-periaate-1/>
- HACCP Principles & Application Guidelines. 2017. U.S. Food and Drug Administration. Viitattu 9.4.2020. <https://www.fda.gov/food/hazard-analysis-critical-control-point-haccp/haccp-principles-application-guidelines#princ>
- Haimakainen, M-L., & Pyykkönen, M. 2010. Johdon ja työntekijöiden kokemuksia ruokapalveluorganisaation muutoksesta. Opinnäytetyö, ylempi AMK. Laurea ammattikorkeakoulu, palveluliiketoiminta. Viitattu 13.4.2020. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/15642/Haimakainen_Marja-Leena.pdf?sequence=1

Helsingin kaupunki. Tilinpäätös 2018. Viitattu 14.4.2020. <https://www.hel.fi/static/kanslia/Julkaisut/2019/Tilinpaaotos-2018.pdf>

Horeca-Rekisteri. 2015. Taloustutkimus. Viitattu 18.4.2020. <https://docplayer.fi/108321268-Horeca-rekisteri-2015.html>

Ikaalisten kaupunki. Tilinpäätös 2018. Viitattu 14.4.2020. https://ikaalinen.fi/wp-content/uploads/2019/09/TP-2018_kvalt-27.05.2019.pdf

Jaakkola, O. 2017. Kuntapalveluiden taloudellisuuden vertaisarviointi- Ruokapalveluiden vertailu Maisema-mallin avulla. Opinnäytetyö. Turun ammattikorkeakoulu, liiketalous. Viitattu 4.4.2020. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/138284/Jaakkola_Olli.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Jokinen, J. 2011. Cooc-Chill- ratkaisuja etsimässä. Metos uutiset. Viitattu 18.4.2020. https://www.metos.com/pdf/news/MetosUutiset_1_11.pdf

Juurakko, P. 2014. Kunta ruokapalvelujen tuottajana. Opinnäytetyö, ylempi AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, palveluliiketoiminnan johtaminen. Viitattu 13.4.2020. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/70444/JuurakkoPaulaont.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kangasoja, E. 2013. Toimintolaskenta- väline ruokapalveluiden toiminnan tehostamiseen. Opinnäytetyö, ylempi AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, palveluliiketoiminnan johtaminen. Viitattu 13.4.2020. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/60877/Kangasoja_Eija.pdf?sequence=1

Kevan ennuste: Kunta-alalta eläkkeelle lähetee 170 000 henkilöä kymmenen vuoden aikana. 2019. Kansaneläkevakuutus. Viitattu 15.4.2020. <https://kuntalehti.fi/uutiset/talous/kevan-ennuste-kunta-alalta-elakkeelle-lahes-170-000-henkiloa-kymmenen-vuoden-aikana/>

Kohti tuloksellista kehittämistoimintaa. 2013. Suomen kuntaliitto. Viitattu 17.8.2019. http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-9355.pdf

Kohti tuloksellista kehittämistoimintaa. 2013. Suomen kuntaliitto. Viitattu 30.4.2020 file:///C:/Users/katim/Downloads/acta248_sisaltoebook.pdf

Nokian kaupunki. 2020. Kaupunki ja hallinto. Viitattu 12.4.2020. <https://www.nokiankaupunki.fi/kaupunki-ja-hallinto/organisaatio/palvelualueet/konsernipalvelut/tilapalvelut/ruoka-ja-siivouspalvelut/ruokapalvelut/>

Kujanpää, P. 2012. Ruuanvalmistusmenetelmän valinta julkisissa ruokapalveluissa. Teoksessa Ruokapalveluja kehittämässä. Toim. Risto Heikkinen. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, 79–80.

Kunnan tehtävät. Kuntalaki 17.3.1995/365, 7§. Viitattu 17.8.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1995/19950365#Pidp446554544>

Kuosmanen, M. 2012. Turun ruokapalvelu Katerinkin palvelun hankinta- pilvipalvelua oma-valvontaan. Opinnäytetyö, ylempi AMK. Turun ammattikorkeakoulu, palveluliiketoiminnan koulutusohjelma. Viitattu 5.4.2020. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/46190/Kuosmanen_Merja.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Laki elintarvikelain muuttamisesta. 2019. Elintarvikelaki. Finlex. Viitattu 16.4.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20191397#Pidp447482096>

- Lindholm, P. 2017. Ruokavalioiden tuottaminen ja tulevaisuuden ruokapalvelut: ”Case Tekme Oy”. Opinnäytetyö, ylempi AMK. Tampereen ammattikorkeakoulu, palveluliiketoiminnan johtaminen. Viitattu. 4.4.2020. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/123715/Lindholm_Paivi.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Lindroos, M. 2015. Kartoitus kuntien ruokapalveluista. Opinnäytetyö, ylempi AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, palveluliiketoiminnan johtaminen. Viitattu 13.4.2020. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/97229/kartoitus%20kuntien%20ruokapalveluista.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Maksutonta kouluruokaa jo yli 70 vuotta- Kouluruokailun järjestämiseen haetaan nyt mallia Suomesta. 2019. Opetushallitus. Viitattu 22.4.2020. <https://www.oph.fi/fi/uutiset/2019/maksutonta-kouluruokaa-jo-yli-70-vuotta-kouluruokailun-jarjestamiseen-haetaan-nyt>
- Mertanen, E. 2012. Ruuanvalmistusmenetelmän valinta julkisissa ruokapalveluissa. Teoksessa Ruokapalveluja kehittämässä. Toim. Risto Heikkinen. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, 9–17.
- Mertanen, E. & Väisänen, K. 2013. Ruokapalvelujen kehittäminen ammattikorkeakouluissa. AMK-lehti// Journal of Finnish Universities of Applied Sciences, No 1. Viitattu 14.4.2020. <https://uasjournal.fi/?s=Ruokapalvelujen+kehitt%C3%A4minen>
- Mertala, A. 2015. Julkisten ruokapalveluiden talouden ja tehokkuuden kehittäminen. Opinnäytetyö, ylempi AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, palveluliiketoiminnan johtaminen. Viitattu 13.4.2020. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/89106/Mertala_Arja.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mikkola, S. 2007. Muutosta ilmassa. Työhyvinvointi henkilöstöhallinnon muutoshankkeessa. Tampereen yliopisto. Yhdyskuntatieteiden laitos. Pro Gradu-tutkielma. Viitattu 17.8.2019 <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/78391/gradu02110.pdf?sequence=1>
- Niskanen, T. Ympäristöterveys. 2007. Toim. Muissalo-Rauhamaa, H., Paile, W., Tuomisto, J. & Vuorinen, H-S. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.
- Nokian kaupunki. Tilinpäätös 2018. Viitattu 14.4.2020. <https://www.nokiankaupunki.fi/wp-content/uploads/2019/06/Tilinpaaotos-2018-KVALT.pdf>
- Oulun kaupunki. 2013. Palveluverkkosuunnitelma. Viitattu 18.4.2020. https://www.ouka.fi/c/document_library/get_file?uuid=a42d45ee-d6b3-4585-b0fa-443ed97b786c&groupId=52058
- Pienet ja keskisuuret yritykset. 2020. Tilastokeskus. Viitattu 5.4.2020. https://www.stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski.html
- Pöytyän kunta. Tilinpäätös 2018. Viitattu 14.4.2020. <https://www.poytya.fi/client/poytya/userfiles/tp-2018-valmis.pdf>
- Raita-Aho, K. 2018. Ammattikeittiön ruokatuotantotavan muutos case Satks ruokapalvelut. Opinnäytetyö, ylempi AMK. Satakunnan ammattikorkeakoulu, johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma. Viitattu 5.4.2020. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/155749/Raita-aho_Kati.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Raspor, P. 2008. Vol. 19. 8, 405-412. Trends in Food Science & Technology. Total food chain safety: how good practices can contribute? Viitattu 10.4.2020. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0924224407002580>
- Riskianalyysi. Ruokavirasto 2019. Viitattu 18.4.2020. <https://www.ruokavirasto.fi/yhteisot/riskinarviointi/riskianalyysi/>

- Rotko, T. & Kauppinen, T. 2017. Ruokatuotanto kannattaa kuntaa. Terveiden ja hyvinvoinninlaitos. Viitattu 22.3.2020. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/135406/THL_TT_Ruokatuotanto_12102017_paino.pdf?sequence=2
- Ruokapalvelut. Suomen Sydänliitto ry. 2019. Viitattu 16.8.2019. <https://sydanliitto.fi/ruokapalvelut>
- Salminen, M. 2016. Tuotantotavat ruokapalveluissa. Ravitsemusfoorumi. Viitattu 18.4.2020. https://www.gery.fi/site/assets/files/1239/tuotantotavat-merja_salminen.pdf
- Savonlinnan kaupunki. Tilinpäätös 2018. Viitattu 14.4.2020. <https://www.savonlinna.fi/paatoskenteko/talous>
- Seward, S. 2000. Irish Journal of Agricultural and Food Research. Vol. 39, No 2, 221-227. Viitattu 9.4.2020. https://www.jstor.org/stable/25562387?seq=1#metadata_info_tab_contents
- Siivonen, A. 2010. Ammattiopiston ruokapalveluprosessit. Opinnäytetyö, ylempi AMK. Turun ammattikorkeakoulu, palveluliiketoiminnan koulutusohjelma. Viitattu 5.4.2020. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/14859/Siivonen%20Arja.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Suuntaviivat HACCP- periaatteiden soveltamiseksi. 2017. U.S. Food and Drug Administration. Viitattu 9.4.2020. <https://www.fda.gov/food/hazard-analysis-critical-control-point-haccp/haccp-principles-application-guidelines#defs>
- Tammelan kunta. Tilinpäätös 2018. Viitattu 14.4.2020. <https://tammela.fi/wp-content/uploads/2019/06/Tilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s-2018.pdf>
- Taskinen, T. 2007. Ammattikeittiöiden ruokatuotantoprosessit. Tutkimuksia ja raportteja. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Inter kopio Oy.
- Tomperi-Olkkonen, E. 2012. Ruuanvalmistusmenetelmän valinta julkisissa ruokapalveluissa. Teoksessa Ruokapalveluja kehittämässä. Toim. Risto Heikkinen. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, 119–120.
- Tuomainen, Tii. 2019. Ruokapalvelut ja työ vuonna 2035. Opinnäytetyö, ylempi AMK. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, matkailu- ja palveluliiketoiminnan koulutus. Viitattu 4.4.2020. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/168956/tii.tuomainen.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomisto, J., & Pekkanen, J. 2007. Ympäristöterveys. Toim. Muissalo-Rauhamaa, H., Paile, W., Tuomisto, J., & Vuorinen, H-S. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.
- Virtanen, P., & Stenvall, J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanoma.
- Virtanen, P., & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Välimäki, M-L. 2014. Hyvät käytännöt ravitsemis- ja puhtauspalveluissa. Tammerprint Oy
- Ylöjärven kaupunki. Tilinpäätös 2018. Viitattu 14.4.2020. https://www.ylojarvi.fi/site/assets/files/9298/tilinpaatos_2018.pdf

Åback, E. 2011. Ruokapalvelut toimintajohtamiseen toimintolaskennan avulla. Opinnäytetyö, ylempi AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, palveluliiketoiminnan johtaminen. Viitattu 13.4.2020. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/29694/Aback_Elli.pdf?sequence=2