

# PERUSSTRATEGISET LINJAUKSET KOKKOLAN KAUPUNGIN RUOKAPALVELUYKSIKÖSSÄ

Marjo Manninen  
Mervi Simunaniemi

Opinnäytetyö  
Maaliskuu 2013

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma  
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala





Tekijä(t)  MANNINEN, Marjo SIMUNANIEMI, Mervi	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 14.03.2013
	Sivumäärä 72	Julkaisun kieli suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty ( X )
Työn nimi PERUSSTRATEGISET LINJAUKSET KOKKOLAN KAUPUNGIN RUOKAPALVELUYKSIKÖSSÄ		
Koulutusohjelma Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) SALMINEN, Hannele		
Toimeksiantaja(t)  Kokkolan kaupungin ruokapalveluyksikkö; Britt Granbacka		
Tiivistelmä  <p>Opinnäytetyön aiheena oli perehtyä julkisen organisaation strategiaan, strategiasuunnitteluun ja -prosessiin. Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda Kokkolan kaupungin ruokapalveluyksikölle linjaukset perusstrategiaan, koska sillä ei ole ruokapalvelustrategiaa. Näiden linjauksien pohjalta tehdään ruokapalveluyksikölle perusstrategia, joka toimii työkaluna toiminnassa ja kehittämisessä.</p> <p>Tietoperustassa käytettiin strategiaa ja ruokapalvelua käsittelevää kirjallisuutta ja Internet-lähteitä. Teoriaosassa käsiteltiin julkista ruokapalvelua ja siihen liittyviä lainsäädännön asettamia vaatimuksia, säädöksiä ja suosituksia sekä ruokapalvelun tilaa tänä päivänä ja tulevaisuudessa, strategiaa, strategiasuunnittelua ja -prosessia. Tutkimusaineistoina käytettiin mm. Kokkolan kaupungin koti- ja intranetsivuja, koulutusmateriaalia, kokouspöytäkirjoja ja muistioita sekä ruokapalveluyksikölle tehtyä sähköistä kyselyä. Kyselyn avulla tuotiin esille henkilöstön näkemyksiä ruokapalveluyksikön toiminnasta ja kehittämisestä. Lisäksi tutkimusmenetelmänä käytettiin havainnointia ja hiljaista tietämystä.</p> <p>Tulosten ja aikaisemmin kerätyn aineiston perusteella laadittiin ruokapalvelulle toimintaympäristöanalyysi, SWOT-analyysi, missio, päämäärät ja arvot. Ruokapalvelun visiona on olla paras palvelukumppani, haluttu ja arvostettu työnantaja. Arvoiksi linjattiin asiakaslähtöisyys, taloudellisuus, osaaminen ja vastuullisuus. Kehittämisen kohteiksi nostettiin mm. tiedottamisen lisääminen, asiakas- ja henkilöstökyselyt ja atk-ohjelmien käytön lisääminen.</p> <p>Työn tuloksena saadut strategiset linjaukset antavat hyvän pohjan tulevalle strategiatyölle ja suunnan tulevaisuuden toiminnalle. Työn ohessa saatiin myös aikaisemmat koulutus- ja projektimateriaalit tuotua hallinnon tietoisuuteen ja henkilökunnan ääni kuuluviin.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Strategia, strategiasuunnittelu, strategiaprosessi, perusstrategia, julkinen ruokapalvelu		
Muut tiedot		



Author(s) MANNINEN, Marjo SIMUNANIEMI, Mervi	Type of publication Bachelor's thesis	Date 14.03.2013
	Pages 72	Language Finnish
		Permission for web publication ( X )
Title THE BASIC STRATEGY LINES FOR THE FOOD SERVICE UNIT OF THE CITY OF KOKKOLA		
Degree Programme Degree Programme in Service Management		
Tutor(s) SALMINEN, Hannele		
Assigned by Food Service Unit of Kokkola, Granbacka Britt, Manager of the Food Service Unit		
Abstract <p>The subject of the study was to familiarize the author with the public organization strategy, strategic planning and strategic process. The purpose of the study was to make the basic strategy lines for the Food Service Unit in the city of Kokkola. In the future these basic strategy lines will be used to plan a strategy for Food Service Unit and as a tool of development in practice.</p> <p>The theory base consisted of literature on strategies and food service, and the Internet sources. The theoretical part deals with the public food service and regulations attached to it, as well as the state of the public food service today and in the future, its strategy and concepts and the strategy process. The home and intranet pages of the city of Kokkola, educational materials, meeting minutes and memos of the Food Service Unit, as well as survey conducted for the food service unit were used as the research material. The survey brought up the staff members' views on the food service operations and how they should be developed in the future. In addition, observation and silent knowledge were used as research methods.</p> <p>Based on the results of the study and previously collected data, an environmental analysis, SWOT-analysis, mission, objectives and values for the Food Services were drafted. The vision of the Food Service was to be the best service partner and an attractive employer. The values were customer orientation, efficiency, competence and responsibility. In conclusion, for example communication skills, customer and staff surveys and increased use of computers were showed up to be developmental targets.</p>		
Keywords Strategy, strategic planning, strategy process, public food service		
Miscellaneous		

## SISÄLTÖ

<b>1</b>	<b>JOHDANTO .....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>TIEDONKERUU .....</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>KOKKOLAN KAUPUNGIN RUOKAPALVELUYKSIKKÖ .....</b>	<b>8</b>
<b>4</b>	<b>JULKINEN RUOKAPALVELU .....</b>	<b>12</b>
<b>4.1</b>	<b>Ruoan ravitsemuksen laatu .....</b>	<b>12</b>
<b>4.2</b>	<b>Ravitsemussuositukset .....</b>	<b>13</b>
<b>4.3</b>	<b>Arkilounaskriteerit .....</b>	<b>15</b>
<b>4.4</b>	<b>Julkiset hankinnat .....</b>	<b>16</b>
<b>4.5</b>	<b>Vastuullisuus .....</b>	<b>17</b>
<b>5</b>	<b>STRATEGIA .....</b>	<b>20</b>
<b>6</b>	<b>STRATEGIAPROSESSI .....</b>	<b>24</b>
<b>7</b>	<b>TULOKSET .....</b>	<b>25</b>
<b>7.1</b>	<b>Tutkimuksen taustatietoa .....</b>	<b>25</b>
<b>7.2</b>	<b>Lähtötilanteen analysointi .....</b>	<b>28</b>
<b>7.2.1</b>	<b>Toimintaympäristöanalyysit .....</b>	<b>28</b>
<b>7.2.2</b>	<b>Asiakasvalinnat .....</b>	<b>30</b>
<b>7.2.3</b>	<b>Synteesianalyysit .....</b>	<b>32</b>
<b>7.2.4</b>	<b>Sisäinen tehokkuus .....</b>	<b>36</b>

	2
7.2.5	Palveluvalinnat .....38
7.2.6	Talous ..... 39
7.2.7	Resurssipanostukset.....40
7.2.8	Toimintaprosessit .....42
7.2.9	Henkilöstöresurssit.....42
<b>7.3</b>	<b>Määränpää.....45</b>
7.3.1	Toiminta-ajatus eli missio .....45
7.3.2	Arvot.....45
7.3.3	Visio .....47
<b>8</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET .....49</b>
<b>9</b>	<b>POHDINTA.....53</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>.....56</b>
<b>LIITTEET</b>	<b>.....60</b>
LIITE 1.	Kokkolan kaupungin hallinto- ja palveluorganisaatio.....60
LIITE 2.	Kokkolan kaupungin ruokapalveluyksikön henkilöstö.....61
LIITE 3.	Kokkolan kaupungin SWOT-analyysin johtopäätökset.....63
LIITE 4.	Saatekirje .....65
LIITE 5.	Kyselylomake Kokkolan kaupungin ruokapalvelun strategisista linjauksista..66
LIITE 6.	Kokkolan ruokapalveluyksikön toimintaympäristöanalyysi (PESTE) .....71

## KUVIOT

KUVIO 1. Kyselyyn vastaajien sukupuoli .....	26
KUVIO 2. Kyselyyn vastaajien asema ruokapalvelussa.....	26
KUVIO 3. Kyselyyn vastaajien koulutus .....	27
KUVIO 4. Kyselyyn vastaajien työkokemus .....	27
KUVIO 5. Kyselyyn vastaajien työsuhde .....	27
KUVIO 6. Ruokapalveluiden suhteellinen kehitys (Miettinen 2011).....	31
KUVIO 7. Vanhuksille tarjottavien ruokapalvelujen osuus (Miettinen 2011).....	31
KUVIO 8. Kokkolan kaupungin ruokapalveluyksikön vahvuudet .....	33
KUVIO 9. Kokkolan kaupungin ruokapalveluyksikön heikkoudet .....	33
KUVIO 10. Kokkolan kaupungin ruokapalveluyksikön mahdollisuudet .....	34
KUVIO 11. Kokkolan kaupungin ruokapalveluyksikön uhat .....	35
KUVIO 12. Kokkolan kaupungin ruokapalveluyksikön SWOT-analyysi .....	36
KUVIO 13. Kokkolan kaupungin ruokapalveluyksikön henkilöstön laskennallinen kokonaismäärä (Miettinen 2011).....	43
KUVIO 14. Kokkolan kaupungin ruokapalveluhenkilöstön eläköityminen ja rekrytointitarve (Miettinen 2011).....	44
KUVIO 15. Kokkolan kaupungin ruokapalveluyksikön arvot .....	46
KUVIO 16. Kokkolan kaupungin ruokapalveluyksikön visio päivittäisessä toiminnassa .....	48

# 1 JOHDANTO

Monet kaupungit toimivat tänä päivänä tiukassa taloudellisessa tilanteessa – niin myös Kokkolan kaupunki. Kaupungin talouteen vaikuttavat mm. verotulojen tasausjärjestelmässä siirtyminen saajasta maksajaksi, liian kalliit palvelut ja kouluinvestoinnit. Yle Keski-Pohjanmaan uutisissa valtuutetut totesivatkin, että kaupungin tulee parantaa tuottavuutta, sopeuttaa ja säästää, jotta kaupunki voi huolehtia palveluistaan. (Vihanta 2012.) Kaupungin taloudellinen tilanne vaikuttaa myös ruokapalveluyksikön toimintaan ja kehittämiseen. On tärkeää, että toimintaa suunnitellaan, jotta kehittäminen on eteenpäin suuntaavaa ja päällekkäinen työskentely ei verota turhaan taloudellisia resursseja.

Opinnäytetyössä on tarkoituksena perehtyä julkisen hallinnon organisaation strategiaan, strategiasuunnitteluun ja -prosessiin. Kokkolan kaupungin ruokapalveluyksikölle ei ole tehty ruokapalvelustrategiaa, joten opinnäytetyössä tavoitteena on luoda strategiset linjaukset Kokkolan ruokapalveluyksikön perusstrategialle. Ruokapalveluyksikön strategisessa linjauksessa tulee ottaa huomioon Kokkolan kaupungin strategia (2009 – 2013) sekä julkiselle ruokapalvelulle lainsäädännön asettamat vaatimukset, säädökset ja suositukset. Lisäksi avainasemassa on henkilöstön näkemyksen esille tuominen ruokapalveluyksikön toiminnasta ja kehittämisestä. Asiaa selvitettiin syksyllä 2012 sähköisellä kyselyllä. Kehusmaa (2010, 15) korostaa strategiatyön olevan koko organisaation asia ja että strategisen johtamisen tavoitteena on saada koko organisaatio tekemään strategiatyötä. Jokaisen organisaation on suunniteltava oma strategiatyömallinsa ja strategiatyön sisältö omien tavoitteidensa mukaisesti. Opinnäytetyössä käytetään apuna Kehusmaan (2010, 63) yksinkertaista reittisuunnitelmaa, jossa kuvataan toimintaympäristön lähtötilanne (missä ollaan nyt), määränpää (mihin halutaan päästä) ja valittu reitti. Opinnäytetyön toimeksiantajana on Kokkolan kaupungin ruokapalveluyksikkö, ja työnantajan edustajana toimii ruokapalvelupäällikkö Britt Granbacka.

Opinnäytetyön tietoperustassa aineistona käytetään strategiaa ja julkista ruokapalvelua käsittelevää kirjallisuutta sekä Internet-lähteitä. Lisäksi käytetään mm. Kokkolan

kaupungin koti- ja intranetsivuja, ruokapalveluyksikön koulutusmateriaalia, kokouspöytäkirjoja ja muistioita. Tutkimusmenetelmänä käytetään havainnointia ja hiljaista tietämystä sekä sähköistä kyselyä. Kyselyn tulokset esitettiin ruokapalveluyksikön hallinnolle, joka tekee linjaukset perusstrategiaan. Näiden linjauksien pohjalta luodaan Kokkolan kaupungin ruokapalveluyksikön perusstrategia.

Henkilökohtaisena tavoitteenamme on kehittää ja syventää osaamistamme ja tietämystäme strategiasta, strategiasuunnittelusta ja -prosessista. Strategiatietämys ja -suunnittelu ovat työelämässä hyvin tärkeitä, koska kilpailu yritysten ja organisaatioiden välillä on kovaa ja toimintaympäristö muuttuu nopeasti. Lisäksi Marjo Mannisen henkilökohtaisena tavoitteena on kehittää ja luoda apuväline omalle työpaikalleen kehittämistyöhön.

Opinnäytetyössä käytetään synkronista raportointitapaa. Synkronisessa raportoinnissa tutkimuksen toteuttamisen kuvaus, työn tietoperusta, tulokset ja pohdinta nivoutuvat yhteen eikä niitä eroteta erillisiksi kokonaisuuksiksi (Liukko 2012).

## 2 TIEDONKERUU

Opinnäytetyön tutkimuksessa hyödynnettiin määrällistä ja laadullista aineistoa. Vilkan (2005, 98) mukaan tällä tutkimusmenetelmällä tehdyn tutkimuksen tavoitteena ei ole totuuden löytäminen vaan tutkimuksen aikana muodostuneiden tulkintojen avulla näyttää ihmisen toiminnasta tai hänen tuottamistaan kulttuurituotteista sellaisia arvoituksia, joita tutkimuksella pyritään ratkaisemaan.

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Tutkimusaineistoksi soveltuvat esim. esineet, ihmisen puhe, kuva- ja tekstiaineistot (kuvanauhoitteet, dokumenttiaineistot, päiväkirjat, kirjeet, elämäkerrat, kirjoitelmat, arkistomateriaalit). Tutkija luottaa omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittavan kanssa. Laadullisessa tutkimuksessa suositaan metodeja, joissa tutkittavan



”ääni” ja näkökulmat pääsevät esille. Kohdejoukko määritellään ja tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161; Vilkka 2005, 100.)

Opinnäytetyössä tutkimusaineistona käytettiin mm. Kokkolan kaupungin koti- ja intranetsivuja, ruokapalveluyksikön koulutusmateriaalia, kokouspöytäkirjoja ja muistioita sekä ruokapalveluyksikölle tehtyä sähköistä kyselyä. Kyselyllä tuotiin henkilöstön näkemyksiä esille ruokapalveluyksikön tämän hetkisestä toiminnasta ja kehittämisestä. Saadut tulokset esitettiin ruokapalveluyksikön hallinnolle (ruokapalvelupäällikölle, -ohjaajille ja -sihteerille), ja tuloksien pohjalta valitaan linjaukset ruokapalveluyksikön perustrategiaan.

Kyselylomakkeen käyttämisessä tutkimusaineistona on sekä etuja että haittoja. Kyselylomakkeen etuja ovat tutkijan mahdollisuus kerätä laaja tutkimusaineisto tehokkaasti (monta tutkimushenkilöä, kysytään monia asioita, säästää aikaa ja vaivannäköä). Kyselylomakkeen heikkouksia ovat mm. tutkimuksen pinnallisuus ja tulosten vaatimattomuus, koska tutkijalla ei ole mahdollisuutta esittää tarkentavia kysymyksiä. Joskus vastaamisprosentti voi jäädä pieneksi, jolloin tutkimuksen luotettavuus kärsii. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.) Tässä opinnäytetyössä kyselylomake oli hyvä tapa kerätä tutkimusaineistoa, koska sähköisellä kyselylomakkeella tavoitettiin suuri määrä henkilöitä, asiat kysyttiin jokaiselta samalla tavalla ja haastattelut olisivat vieneet kohtuuttomasti aikaa ja resursseja. Kysely tehtiin Webropol-ohjelmalla ja lähetettiin keittiöiden esimiehille (alue-, valmistus- ja palvelukeittiö) ja ruokapalveluyksikön hallinnossa työskenteleville (ruokapalvelupäällikölle, -ohjaajille ja -sihteerille). Esimiehillä on näkemystä ja motivaatiota ruokapalveluyksikön toiminnasta ja kehittämisestä, koska heillä on vastuu keittiöiden operatiivisesta toiminnasta. Hallinnossa työskentelevillä on vastuu koko ruokapalveluyksikön toiminnasta ja kehittämisestä. Sähköiseen kyselylomakkeeseen oli helppo vastata, ja vastaukset saatiin helposti kuvioiksi, joiden avulla tuloksia on helpompi tulkita ja lukea.

Kyselylomakkeessa kysymykset olivat monivalintakysymyksiä ja avoimia kysymyksiä. Monivalintakysymyksissä annetaan vastaajille valmiit vaihtoehdot ja kysymysmuoto on standardoitu eli vakioitu. Standardoiduilla kysymyksillä tavoitellaan kysymysten

vertailukelpoisuutta. Avoimien kysymysten tavoitteena on saada vastaajilta spontaaneja mielipiteitä ja vastauksia, joita etukäteen ei osata ajatella. Kysymyksien muotoilussa kannattaa olla maltillinen. Turhat kysymykset karsitaan pois ja yhteen kysymykseen sisällytetään vain yksi asiasisältö. Tässä vaiheessa määritellään kysymyksen avaintermit ja tarkistetaan ne suhteessa tarvittavaan tietoon. Kysymyslomakkeen on oltava helposti täytettävä, ulkoasultaan moitteeton, ja avoimille kysymyksille jätetään riittävästi tilaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 204; Vilka 2005, 86 - 88.)

Kysymyslomakkeen valmistelussa käytetään apuna esitutkimusta, jolloin tarkistetaan kysymyksiä ja vastausvaihtoehtoja. Kysymysten muotoilua voidaan korjata vielä ennen varsinaista tutkimusta. Esitutkimuksen jälkeen arvioidaan, miten vastaaminen onnistui. Arvioinnin kohteena ovat kysymysten ja ohjeiden selkeys ja yksiselitteisyys, vastausvaihtoehtojen toimivuus, kysymyslomakkeen mitta sekä vastaamiseen käytetty aika. Esitutkimukseen vastaajat valitaan huolellisesti, koska heidän pitäisi perustella antamia kommentteja (puuttuko jokin olennainen kysymys, onko mukana tarpeettomia kysymyksiä ja vastausvaihtoehtoja). (Hirsjärvi ym. 2009, 204; Vilka 2005, 88 - 89.) Kyselylomake testattiin ruokapalveluyksikön hallintoon kuuluvilla henkilöillä ennen varsinaista kyselyn toteutusta. Heiltä saatiin korjaus- ja kehittämissuhteita lopulliseen kyselylomakkeeseen. Kysymysten aiheet olivat heidän mielestään hyviä ja tärkeitä. Muutamissa kysymyksien vastausvaihtoehdoissa heidän mielestään oli samaa tarkoittavia asioita, joten vastausvaihtoehtoja poistettiin tai yhdistettiin.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin myös havainnointia ja hiljaista tietämystä, koska Marjo Mannisen työkokemus Kokkolan kaupungin ruokapalveluyksikössä on pitkä ja monipuolinen. Hän on tehnyt esimiestyötä keittiöllä yli 20 vuotta, ja viimeisen vuoden ajan hän on työskennellyt ruokapalveluohjaajana. Havainnoinnin avulla tutkimukseen saadaan välitöntä suoraa tietoa yksilön tai organisaation toiminnasta ja käyttäytymisestä luonnollisessa ympäristössä. Aktivoiva osallistuva havainnointi tapahtuu osallistumalla tai tarkkailemalla toimintaa eri tilanteissa vuorovaikutuksessa työyhteisön arkielämässä. Se antaa tietoa myös työyhteisön sosiaalista ja kulttuurista piirteistä. Tutkija pyrkii aktiivisesti yhdessä toimintaympäristön jäsenten kehitystarpeiden tiedostamiseen, toiminnan kehittämisen suunnittelemiseen ja ratkaisemi-

seen suhteessa asetettuihin tavoitteisiin sekä arvioimaan niitä. Ideaalitavoitteena on, että toiminta ja toiminnan tutkiminen sulautuvat yhteen. Tavoitteena on ratkaista ne ongelmat, jotka organisaatiossa koetaan toiminnan kannalta ongelmiksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 212; Vilkkä 2006, 47 - 48.)

Havainnoinnilla saadaan esille myös työyhteisössä oleva hiljainen tietämys. Hiljainen tietämys on monessa organisaatiossa yksi menestyksen avaimista, koska siinä piilee potentiaalia organisaation osaamisen kehittämiseen. Usein hiljainen tietämys koetaan erilliseksi toiminnaksi tai käsitteeksi papereissa. Harvassa organisaatiossa pyhähdetään todella miettimään työyhteisön hiljaisen tietämyksen merkitystä ja tärkeyttä. Työyhteisön hiljainen tietämys saadaan esille aistimalla, tekemällä ja harjaantuttamalla käytännöllistä tietoa ja taitoa. Hiljaisen tietämyksen käyttäminen edellyttää tutkijalta sitoutumista, elämistä kysymysten ja ongelman kanssa sekä kykyä ennakoita ja löytää toiminnasta yksityiskohtia ja rajoja. Tutkijalta vaaditaan taitoa valita sellaista tutkimusaineistoa, jolla on merkitystä tutkimuskohteelle. (Vilkkä 2005, 120 - 121; Vilkkä 2006, 34; Virtainlahti 2009, 9.)

### **3 KOKKOLAN KAUPUNGIN RUOKAPALVELUYKSIKÖ**

Kokkolan kaupungin ruokapalveluyksikkö perustettiin 1996, ja se siirtyi vuonna 2000 keskushallinnon piiriin. Vuoden 2013 alussa keskushallinnon nimi muuttui konsernihallinnoksi, ja sen alaisuuteen kuuluu kaupunginkanslia, jota johtaa kansliapäällikkö. Kansliapäällikön alaisuudessa toimii ruokapalveluyksikkö. Kokkolan kaupungin hallinto- ja palveluorganisaatio on esitetty liitteessä 1 (LIITE 1). (Kokkolan kaupunki kaupunkiorganisaatio 2013.)

Kokkolan kaupungin ruokapalveluyksikkö toimii kaupungin sisäisenä palveluyksikkönä. Ruokapalveluyksikön toiminta-ajatuksena on tuottaa lakisääteisiä laadukkaita ja edullisia ateriapalveluja kunkin toimintasektorin (päiväkodit, koulut, vanhainkodit,

palvelutalot) tarpeiden ja resurssien mukaisesti. Tavoitteena on myös vaikuttaa kaupunkilaisten ateriatottumuksiin ja edistää näin kansanterveyttä. Ruokapalveluyksikkö noudattaa kunkin asiakasryhmän ateria- ja ravitsemussuosituksia. (Kokkolan kaupunki ruokapalveluyksikkö 2012.)

Ruokapalveluyksikön vastuualueeseen kuuluu 60 keittiötä. Keittiöistä 17 on aluekeittiöitä (jakelukeittiö), 30 palvelukeittiötä ja 13 valmistuskeittiötä. Aluekeittiöissä valmistetaan ja lähetetään palvelukeittiöille lounas ja välipalat sekä toimitetaan aamu- ja välipalatarvikkeita. Palvelukeittiöissä tarjoillaan vastaan otetut ateriat sekä valmistetaan aamu- ja välipaloja. Valmistuskeittiössä valmistetaan oman talon asukkaille lounas- ja päivällisateriat sekä aamu- ja iltapalat. Lounas- ja päivällisannoksia valmistetaan eri toimipaikoissa arkisin yhteensä n. 8 800 kpl. Lisäksi ruokapalveluyksikkö hankkii ostopalveluina palvelut Öjan päiväkodille ja koululle sekä Sokojan koululle. Terveyskeskuksen ruokapalvelut ostetaan Keski-Pohjanmaan keskussairaalalta. Fazer Amica hoitaa kaupungintalon ja Varikon henkilöstöravintoloita. (Mts.)

Kokkolan kaupungin ruokapalveluyksikössä työskentelee 130 henkilöä. Ruokapalveluyksikön hallinnossa työskentelee viisi henkilöä (ruokapalvelupäällikkö, kolme ruokapalveluohjaajaa sekä ruokapalvelusihteeri). Ruokapalveluhallinnon tehtäviin kuuluvat mm. talousarvion suunnittelu, tulostavoitteiden määrittely ja toteutumien seuranta, henkilöstöhallinto (koulutus, henkilöstön toiminnan ja tehtävien suunnittelu), ostosopimusten tekeminen sekä kouluruokalistojen laatiminen (Mts.)

Ruokapalvelupäällikön tehtävään vaaditaan korkeakoulututkinto, ja hänen tehtäviinsä kuuluvat ruokapalvelun kokonaissuunnittelu ja johtaminen. Ruokapalveluyksikössä työskentelee kolme ruokapalveluohjaajaa, ja tehtävään vaaditaan vähintään opistotason tutkinto tai ammattikorkeakoulututkinto (restonomi). Ruokapalveluohjaajien tehtävien vastuualueet on jaettu: yksi vastaa työntekijöiden sopimuksista ja lomien järjestämisestä, toinen suunnittelee ruokalistat ja huolehtii niiden toteutumisesta, huolehtii hankinnoista (keittiötarvikkeet ja -kalusteet) ja EU-maitotukiasioista, kolmannen vastuualueeseen kuuluu huolehtia keittiöiden siivoustarvikkeista, omavallannon suunnittelusta ja sen toteutumisesta, ensiapukoulutuksista ja henkilökunnan hyvinvoinnista. Ruokapalvelupäällikön ja -ohjaajien tehtäväalueeseen kuuluvat myös

henkilöstön kehityskeskustelut. Ruokapalvelusihteerin tehtäviin kuuluvat laskujen käsittely, laskutuksesta huolehtiminen ja hankintojen tekeminen (tarjouspyynnöt, vertailut, sopimusten tekeminen) sekä tiedotteiden ja tilastojen tekeminen. Ruokapalvelupäällikkö ja ruokapalveluohjaajat huolehtivat vuoroviikoin keittiöiden sijaispäivästä.

Alue- ja valmistuskeittiöissä työskenteleviltä esimiehiltä vaaditaan vähintään opistotason tai suurtalousesimiehen tutkinto. Heidän tehtäviinsä kuuluvat keittiöiden operatiivinen johtaminen (tilausten tekeminen, työvuorolistojen laatiminen, töiden jakaminen ja työntekijöiden opastaminen). Keittiöissä työskentelevät myös suurtaloukokit, ja heillä on koulutuksena hotelli- ravintola- ja cateringalan perustutkinto (kokki). Heidän työnkuvaansa kuuluvat varsinainen ruoanvalmistus ja lähiesimiehenä toimiminen ruokapalvelutyöntekijöille. Ruokapalvelutyöntekijät toimivat keittiöissä esivalmistelu- ja avustavissa tehtävissä, huolehtivat astiahuollosta ja keittiön puhtaudesta. Palvelukeittiöissä työskentelee ruokapalvelutyöntekijä, joka vastaa keittiön toiminnasta ja huolehtii ruoan vastaanotosta, tarjolle panosta ja astiahuollosta. Osassa palvelukeittiöitä on yhdistelmätyöntekijöitä, joilla koulutuksena on siivousalan koulutus ja keittiöalan perustutkinto tai päinvastoin. Heidän tehtäviinsä kuuluvat keittiötoiminnoista huolehtiminen ja kohteen siivoustehtävät. Kokkolan kaupungin ruokapalveluyksikön henkilöstön tehtävänimikkeet, koulutus ja työtehtävät on esitetty liitteessä 2 (LIITE 2).

Organisaation ydinosaaminen tarkoittaa koko henkilöstön sellaista osaamista ja tietoutta, joka kehittyy pitkän ajan kuluessa ja erottaa yksikön muista saman alan kilpailijoista. Se voi liittyä johtamiseen, talouden hoitoon, tuottamiseen, prosesseihin, asiakkaiden hoitamiseen ja palveluihin. Organisaatiossa on tunnistettava ydinosaaminen ja kyettävä kanavoimaan se menestykselliseksi liiketoiminnaksi. Osaaminen on osattava siirtää asiakkaan arvostamiin tuotteisiin, palveluihin ja muihin lopputuloksiin. Ydinosaamista kehittämällä lisätään kilpailuetua markkinoilla. Strategiatyössä ydinosaaminen on purettava konkreettiseksi osaamisen kehittämisen keinoiksi, menetelmiksi ja malleiksi. Jatkuva keskusteleva, elävä ja älykäs strategiatyö on oppimista, kehittämistä ja kehittymistä. Organisaation strategiatyö avaa mahdollisuuksia

kehittää henkilöstön osaamista kohdistetusti, käytännönläheisesti ja tavoitteellisesti. Kehityskeskusteluissa selvitetään yksilöiden kehittämistarpeet ja odotukset esim. osaamiskartoituksen avulla. Yksilön kehittämistarpeet kootaan yhdessä esimiehen kanssa kehittämissuunnitelmaksi, joka vastaa myös yksikön tavoitteiden saavuttamista. (Kehusmaan 2010, 84 - 86; Viitala ym. 2010, 289.)

Kokkolan kaupungin ruokapalveluyksikössä kehityskeskusteluja toteutetaan sekä yksilö- että ryhmäkeskusteluina. Ydinosaamista on lisätty ja kehitetty oppisopimuskoulutuksella yhteistyössä Kokkolan ammattiopiston kanssa. Oppisopimuskoulutukseen on osallistunut määräaikaista työntekijöitä, joilla ei ole ollut aikaisempaa keittiöalan koulutusta. Omaehtoiseen koulutukseen osallistuu tällä hetkellä kolme henkilöä ammattikorkeakoulutuksessa (alempi tai ylempi AMK-tutkinto). Omaehtoista koulutusta kaupunki tukee palkallisilla opiskelupäivillä (10 opiskelupäivää / vuosi) ja jakaa kehitysrahaa. Lyhytkestoisiin (1-2 päivää) ruokapalvelua koskeviin koulutuksiin ja seminaareihin osallistutaan harkinnan mukaan, ja ruokapalvelupäällikkö myöntää osallistumiseen luvan. Ruokapalveluyksikön koko henkilökuntaa koskevista koulutuksista vastaavat ja huolehtivat ruokapalveluohjaajat kukin oman vastualueensa mukaan. Kokkolan kaupungilla toimii esimiesfoorumi, joka on tarkoitettu esimiehille. Esimiesfoorumissa keskustellaan kaupungin ajankohtaisista asioista ja alustetaan henkilöstöjohtamiseen liittyviä aihealueita.

Kehusmaa (2010, 81) määrittelee organisaation kilpailueduksi asiat, joissa se on edellä muita vastaavia organisaatioita. Nämä asiat tekevät organisaatiosta menestyvämmän ja asiakkaiden silmissä haluttavamman. Kokkolan kaupungin ruokapalveluyksikön kilpailuetuna on toimiva ja tehokas keittiöiden omavalvonta. Siksi asiakkaat voivat luottaa ruokapalveluiden puhtauteen ja turvallisuuteen. Ruokapalveluyksikön etuna on myös lakisääteisten ateriapalveluiden tuottaminen, jota ei vielä tarvitse kilpailuttaa. Tulevaisuudessa asiakastarpeiden muuttuessa ja kaupungin taloudellinen tilanne voivat johtaa myös näiden ateriapalveluiden kilpailuttamiseen.

## 4 JULKINEN RUOKAPALVELU

Jokainen suomalainen on jossakin elämänvaiheessa julkisen ruokapalvelun piirissä (esim. julkinen kouluruoka). Nielsenin HoReCa-rekisterin mukaan julkinen ruokapalvelu valmistaa vuosittain n. 440 miljoonaa ruoka-annosta n. 9 100 keittiössä. Julkinen ruokapalvelu rahoitetaan verorahoin, mutta ruokapalveluyksiköt toimivat kuntien sisällä omina talousyksikköinä. Isommissa kunnissa ruokapalveluyksiköt toimivat liikelaitoksena tai osakeyhtiönä, mutta pienimmissä kunnissa toiminta on määrärahasidonnaista. Riippumatta hallintomallista elintarvikekustannukset vievät kolmanneksen ruokapalveluiden tuottamiseen käytettävistä kustannuksista. Rahankäyttöä säädellään hankintalainsäädännöllä sekä kuntien omilla säännöillä ja ohjeistuksilla. Taustatekijänä kunnissa toimivat kunnallispolitiikka ja kuntien toimintastrategiat, käytettävissä olevat rahavarat ja hankintakilpailutuksen osaaminen. (Kuosma 2012, 54.)

1990-luvulta lähtien ruokahuoltoa on tehostettu kunnissa siirtymällä keskuskeittiöihin ja keskitettyihin elintarvikehankintoihin. 2000-luvulla kuntien ja kuntayhtymien ruokahuollossa ostopalvelujen merkitys on kasvanut, vaikka edelleen suurin osa hoidetaan kuntien ja kuntayhtymien omana toimintana. Eniten ostopalveluja on hyödynnetty sosiaalihuollon palvelulaitoksissa ja avohuollon ateriapalveluissa. (Hyvärinen & Lith 2008, 109 - 110.)

### 4.1 Ruoan ravitsemuksen laatu

Suomalaisten ravinnon saannissa ruokapalveluilla on suuri merkitys. Joka kolmas suomalainen käyttää päivittäin julkisen ruokapalvelun palveluja, ja monelle ruokapalveluiden valmistama lounas on päivän ainoa lämmin aterialla, joten sen merkitys riittävässä päivän ravinnonsaannissa ja terveyden ylläpitämisessä on suuri. Lisäksi ruokapalvelut ohjaavat ja edistävät asiakkaiden ruokavalintoja ja ruokamieltyämyksiä terveellisempään suuntaan. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010, 18.)

Ruokapalveluiden laadun tarkkailussa keskitytään niiden ravintoaineiden saantiin ja elintarvikkeisiin, jotka kuvaavat yleistä ravitsemuslaatua. Tavoitteena on, että jokaisella on mahdollisuus syödä ravitsemussuositusten mukaisesti. Asiakasta pitää informoida ja ohjata kokoamaan terveellinen ateriakokonaisuus esim. malliannoksella. Lisäksi ruoan pitää olla maukasta ja ruoka tulee laittaa houkuttelevasti tarjolle. (Mts. 36.)

Julkisten ruokapalvelujen elintarvikehankinnoissa ja ateriatarjonnassa usein muut asiat syrjäyttävät ravitsemuksen laadun. Ravitsemuksen laatu on ruokahuollosta vastaaville tärkeä asia, mutta käytännössä hankinnoissa ja päätöksissä painotetaan hintaa. Ruoan ravitsemuslaatu on kuluttajien terveyden kannalta keskeinen laatutekijä, mutta lisäksi hankinta- ja ruokailutilanteessa pitää huomioida ruoan laatuun vaikuttavat tekijät, kuten mikrobiologinen ja kemiallinen turvallisuus, aistinvarainen laatu, ruokailutilojen viihtyvyys, raaka-aineiden alkuperä ja kestävä kehitys. (Mts. 36.)

Opetushallitus ja Kansanterveyslaitos (2007) ovat suositelleet, että kouluissa ei koulupäivän aikana myydä säännöllisesti makeisia, virvoitusjuomia tai sokeroituja mehuja. Mikäli koulussa on välipala-automaatteja tai siellä toimii kioski, pitäisi tarjooman olla koululaisten terveyden ja kasvun kannalta suositeltavia tuotteita. Kouluissa on alettu tarjota koululounaan rinnalla maksullista aamupalaa ja / tai välipalaa oppilaille. Kokkolan kaupungissa ruokapalvelun kouluissa oppilailla on mahdollisuus maksulliseen terveelliseen ja monipuoliseen välipalaan. Tuotevalikoimasta ja muista järjestelyistä sovitaan koulukohtaisesti, joten välipalan valikoima vaihtelee eri kouluissa. Maksullisen välipalan käyttö on ollut runsasta, ja palaute vanhemmilta on ollut hyvää.

## **4.2 Ravitsemussuositukset**

Valtion ravitsemusneuvottelukunta (VRN) on julkaissut 2005 suomalaiset ravitsemussuositukset Ravinto ja liikunta tasapainoon. Ravitsemussuositusten tavoitteena ovat hyvän ravitsemustilan edistäminen ja ravitsemusperäisten sairauksien ehkäisy. Ravitsemussuositukset on tarkoitettu joukkoruokailun suunnitteluun, ravitsemusopetuk-



seen ja -kasvatukseen sekä eri ihmisryhmien ruoankäytön ja ravinnonsaannin arvioimiseen. VRN on julkaissut erilliset omat suosituksensa kouluissa, sairaaloissa, terveyskeskuksissa, palvelu- ja hoitokodeissa sekä kuntoutuskeskuksissa tarjottaville aterioille. Ikääntyneille on julkaistu omat suositukset (Ravitsemussuositukset ikääntyneille 2010). Sosiaali- ja terveysministeriö on julkaissut suositukset lasten päivähoidon ravitsemussuosituksista (Lapsi, perhe ja ruoka 2004). (Viksted, Raulio, Prättälä & Joukkorokailutyöryhmä 2011, 17.)

Terveellisten ja ravitsemussuositusten mukaisten aterioiden valmistaminen vaatii osaamista, viitseliäisyyttä ja riittävästi resursseja. Tutkimusten mukaan ruokapalveluiden tarjoamien aterioiden ravitsemuksen laadussa on parantamisen varaa (rasvaa ja suolaa käytetään turhan runsaasti, kasviksia ja kuitupitoisia viljatuotteiden käyttöä voitaisiin lisätä). Suomen Sydänliitto, Seinäjoen ja Jyväskylän ammattikorkeakoulu ovat yhteistyössä kehittäneet Ravitsemuspassin, jonka avulla voidaan testata, ovatko ruokapalveluhenkilöstön tiedot terveellisestä ruoan valmistuksesta ja tarjoamisesta kohdallaan. Ravitsemuspassin valmennusaineisto perustuu suomalaisiin ravitsemussuosituksiin, ja aineiston avulla voidaan ruokapalveluhenkilöstön tietoja saattaa ajan tasalle. Valtion ravitsemusneuvottelukunta suosittelee Ravitsemuspassin suorittamista. (Ravitsemuspassi n.d.)

VRN:n suositukset ovat myös ohjenuorana ja punaisena lankana Kokkolan kaupungin ruokapalveluyksikön toiminnassa: ruokalistat suunnitellaan ja toteutetaan näiden suositusten pohjalta. Tällä hetkellä nämä suomalaiset ravitsemussuositukset ovat olleet keskustelun aiheena mediassa, ja myös Kokkolan seudulla nämä suositukset eivät ole jokaisen vanhemman tai lapsen mieleen. Myös erilaiset dieetit ja erityisesti vähähiilihydraattinen ruokavalio eli ”karppaus” vaikuttavat mielipiteisiin. Kokkolassa käydään tällä hetkellä ns. rasvasotaa, koska suositusten mukaisesti aterialla on tarjolla kasvisrasvavete ja ruokajuomana on rasvaton maito tai piimä. Vanhempien mielestä kouluruokailussa pitäisi tarjota voita tai voi-kasvisrasvaseosta ja kevytmaitoa. Vanhemmille ei riitä perusteluksi se, että julkinen ruokapalvelu noudattaa VRN:n suosituksia.

### 4.3 Arkilounaskriteerit

Suomen Sydänliitto on laatinut ja julkaissut Julkisten keittiöiden ravitsemuslaatua koskevan selvityksen pohjalta ammattikeittiöille arkilounaskriteerit (päivitetty 2011). Arkilounaskriteerien avulla voidaan arvioida tarjottavan aterian (lounas, päivällinen) ravitsemuksellista laatua. Juhlapäivinä tavoitteista voidaan poiketa. Ikäänntyneiden ruokatarjonnan arviointiin on annettu omat suositukset. (Viksted ym. 2011, 17 – 18.)

Arkilounaskriteereihin sisältyy perus-, rasva-, suola- ja tiedotuskriteeri. Peruskriteerin mukaisesti aterian yhteydessä tulee olla tarjolla runsaskuituista leipää, margariinia tai muuta kasvisrasvavevitettä, rasvatonta maitoa, tuoreita kasviksia, tuoresalaattia, marjoja tai hedelmiä sekä kasvisöljypohjaista salaattinkastiketta. Rasvakriteerit koskevat rasvan määrää ja laatua valmiissa ruoassa. Ruoanvalmistuksessa tulisi välttää runsaasti rasvaa sisältäviä raaka-aineita, voita tai voi-rasvaseoksia ei käytetä lainkaan, rasvaisia perunalisäkkeitä ja valmisruokia sekä makkararuokia tarjotaan vain harvoin ja kalaa tarjotaan vähintään kerran viikossa. Suolakriteerien toteutuminen edellyttää, että suolaa lisätään ruokaan vain ohjeen mukaan, runsaasti suolaa sisältäviä valmisruokia tai puolivalmisteita tarjotaan harvemmin kuin kerran viikossa, perunat ja kasvikset kypsennetään ilman suolaa (vähäinen suolan lisääminen on sallittu kypsässä tuotteessa enintään 0,3 g / 100 g). Vähemmän suolaa sisältävää leipää tarjotaan 2-3 kertaa viikossa. Tiedotuskriteeri edellyttää, että asiakkaalle tiedotetaan tarjottavasta ateriasta ja ohjataan oikeassa suositusten mukaisen aterian koostamisessa. Malliaterian tulisi olla asiakkaan näkyvillä vähintään kerran viikossa esim. ruokalinjaston alussa. (Mts. 17 - 18.)

Kriteereitä valvotaan ammattikeittiön omavalvonnassa kirjaamalla säännöllisesti kriteerien toteutuminen tarjottavassa ruoassa. Valmiita lomakkeita löytyy esim. Sydänliiton www-sivuilta (<http://www.sydanliitto.fi/arkilounaskriteerit>) sekä lyhyt- että pidempiaikaiseen seurantaan.

Kokkolan kaupungin ruokapalveluyksikössä arkiruokakriteereitä noudatetaan päivittäisessä ruokatuotannossa. Päiväkodeissa ja kouluissa tarjotaan aterialla kaksi kertaa viikossa pehmeää leipää (ruis- tai täysjyväleipää), leipärasvana käytetään kasvispoh-

jaista margariinia ja ruokajuomana rasvaton maito tai piimä. Ikääntyneiden henkilöiden aterialla tarjotaan voita ja ruokaan lisätään ruokaöljyä. Valmiin ruoan suolamittaukset tehdään kaksi kertaa vuodessa viikon ajan / keittiö. Ruokapalveluyksikössä on käytössä suolamittarit ja tulokset kirjataan keittiöiden omavalvontasuunnitelmaan. Kerran vuodessa ruoka-annos lähetetään elintarvikelaboratorioon, jossa selvitetään ruoan puhtaus ja suola-arvot.

#### **4.4 Julkiset hankinnat**

Julkisen ruokapalvelun hankinnat tulee ilmoittaa hankintalain mukaisesti sähköiseen hankintailmoitusrekisteriin (HILMA) ja kilpailuttaa, mikäli ne ylittävät hankintalaissa (348/07) säädetyt kansalliset kynnyksarvon (1.6.2010 lähtien 30 000 €). Näistä hankinnoista tulee tehdä jälki-ilmoitus, jossa ilmoitetaan hankinnan arvo ja tarjouskilpailun voittajan nimi. (Viksted ym., 2011, 16.)

Kokkolan kaupungissa volyymituotteet kilpailutetaan keskitetysti ja tilaaminen on hajautettu hallintokuntiin. Hallintokunnat kilpailuttavat itse oman erikoisalaansa kuuluvat hankinnat. Kullakin hallintokunnalla on oma nimetty hankintavastuuhenkilö. Kokkolan kaupungin ruokapalveluyksikkö on yksi näistä hallintokunnista ja vastuuhenkilönä toimii kaupungin ruokapalvelupäällikkö. Kokkolan kaupungin hankinnat hoidetaan pääosin keskitetysti kaupunginhallituksen päättämän materiaalityöryhmän toimesta. Materiaalityöryhmän muodostavat ostajat, jotka vastaavat oman sektorinsa seudullisista ja kunnallisista yhteishankinnoista. Ruokapalvelupäällikkö on yksi materiaalityöryhmän jäsenistä. (Kokkolan kaupunki julkiset hankinnat 2012.)

Kokkolan kaupungin hankintapäällikkö tuottaa hankintapalveluja kaikille Kokkolan kaupunkiorganisaation yksiköille. Hän konsultoi ja avustaa erityisesti hankintajuridisissa ja -prosessuaalisissa kysymyksissä liittyen toteutettaviin kilpailutuksiin. Näitä ovat kaupungin erillishankinnat, kaupungin yhteishankinnat sekä seudulliset yhteishankinnat. Hankintapäällikkö myös ensisijaisesti vastaa julkisiin hankintoihin liittyvistä koordinointi- ja viestintätehtävistä sekä laati hankintastrategian yhdessä materiaalityöryhmän kanssa. Tämän strategian mukaan jokainen hallintokunnan päällikkö

tekee tarjouspyynnön eli ruokapalvelussa tämän tekee ruokapalvelupäällikkö yhdessä ruokapalvelusihteerin kanssa ja esittelee sen hankintapäällikölle. Tämän jälkeen hankintapäällikön hyväksymä tarjous lähetetään Hilmaan. Kokkolan ruokapalvelun hankinnoista elintarvikkeet, siivousvälineet ja -aineet, kuljetukset, astiat ja keittiöiden pienkoneet kilpailutetaan. Elintarvikkeet ja siivoustarvikkeet ruokapalvelu hankkii hankintarenkaaseen kuuluvien ympäristökuntien, koulutusyhtymän ja Keski-Pohjanmaan keskussairaalan kanssa. Hankintapäätöksen tekevät jokainen hallintokunnan päällikkö ja ilmoittaa päätöksen Hilmaan. Lisäksi hankintapalveluina tuotetaan eri muodoissa koulutusta ja ohjeistusta. Hankintatoiminnan tehokkuutta ja laatua kehitetään sekä kaupungin tasolla että alueellisesti. (Kokkolan kaupunki julkiset hankinnat 2012.)

#### **4.5 Vastuullisuus**

Organisaation vastuullinen toimintatapa tuottaa tulosta, kun organisaatiolle luodaan yhtenäinen linja miten vastuullisuuteen suhtaudutaan ja miten se otetaan käyttöön. Johdon tuki, riittävä ohjeistus sekä poliittinen tuki ovat edellytyksiä vastuulliseen toimintaan. Vastuullisuus tulee kirjata organisaation strategiaan ja se myös tulee viestiä käytännön tasolle kaikessa toiminnassa. (Elintarvikkeiden hankintaohjeistus julkiselle sektorille 2012.)

Julkisen sektorin ruokapalveluilla on merkittävä rooli laatu- ja ympäristöasioiden, kestävien hankintojen sekä ruokakulttuurin ja -perinteen välittäjänä ja ohjaajana. Julkinen ruokapalvelu näyttää toiminnallaan esimerkkiä muille ruokapalveluille ja suurina yksikköinä niillä on mahdollisuus edistää hankintojensa kautta luomutuotannon ja -tarjonnan yleistymistä ja luomutuotteiden hintojen laskua. Tänä päivänä kunnissa on tiukka taloudellinen tilanne ja päättäjät hakevat säästöjä kuntien käyttömennoista. Ruokapalveluilla onkin haastetta vastata valtioneuvoston hyväksymään (8.4.2009) periaatepäätökseen kestävien valintojen edistämiseen. Periaatepäätöksen mukaisesti ruokapalvelujen kestävyttä lisätään, kun luonnonmukaisesti tuotettua, kasvisruokaa tai sesonginmukaista ruokaa on tarjolla valtionhallinnon keittiöissä ja

ruokapalveluissa vähintään kerran viikossa vuoteen 2010 mennessä ja vähintään kaksi kertaa viikossa 2015 mennessä. Julkisen ruokapalvelun tulisi ottaa huomioon myös käyttämiensä raaka-aineiden koko elinkaari sekä sitoutua optimoimaan energian ja veden kulutusta sekä minimoimaan biojätteen määrää sekä elintarvikkeiden ilmasto-vaikutuksia. Tavoitteena on myös suosia energiaa käyttävien laitteiden hankinnassa ja vuokrauksessa energiatehokkaita laitteita. (Aalto & Heiskanen 2011, 4 - 6; Kärkkäinen n.d.)

Vuosina 2009 - 2012 toteutettiin ”Elintarvikeketjun vastuullisuuden konseptointi liiketoimintamahdollisuudeksi” -tutkimushanke, jossa luotiin kriteerejä ja mittareita vastuullisen sisällön arviointiin ruokaketjun yrityksille. Tutkimushankkeen tuloksena luotiin konkreettisia työkaluja ruokaketjun yrityksille vastuullisen liiketoiminnan kehittämiseen. Vastuullisuus koskee ympäristöä, tuoteturvallisuutta, ravitsemusta, työhyvinvointia, eläinten hyvinvointia, paikallista hyvinvointia ja taloutta. Kuluttajakyselyn perusteella tärkeimmäksi kriteereiksi nousi tuoteturvallisuus (raaka-aineiden, tuotteiden ja prosessien riskiarviointi, toimialan hyvät käytännön ohjeet, osaaminen ja tiedon soveltaminen, tutkimus ja kehittämistyö, johtaminen sekä tiedon saatavuus ja jäljitettävyyys). Seuraaviksi nousivat eläinten hyvinvointi ja ympäristö. (Riipi, Järvelä & Heikurinen 2012, 58.)

EkoCentria on kehittänyt ja julkaissut Ympäristöpassi-palvelun, jonka avulla julkisen sektorin elintarvikehankinnoista vastaavat, ruokapalveluhenkilöstö sekä alan kouluttajat ja kehittäjät pystyvät osoittamaan hallitsevansa ympäristövastuulliseen ruokapalveluun liittyvät säädökset ja käytännöt. Ympäristöpassin suorittamisella kannustetaan ruoka-alan toimijoita arvioimaan oman työyksikön sekä henkilökohtaisia käytäntöjä ympäristövastuullisessa toiminnassa. (Elintarvikkeiden hankintaohjeistus julkiselle sektorille 2012.)

Kokkolan kaupungin ruokapalveluyksikön hankintoja ohjaa tiukka budjetti, joten lähi-ruokaa ei ole lisätty ruokalistoilta kalliimman hinnan vuoksi. Kasviruokaa on lisätty ruokalistoilta ja kasviruokien reseptiikkaa kehitetään. Koulupuolella on kokeiltu ruokajätteen punnitsemista. Jos ruokajätettä jää vähemmän kuin 225 g / kuukausi / oppilas, palkitaan oppilaat ylimääräisellä välipalalla (jäätelö, rahkavanukas). Tällä kan-

nustetaan oppilaita vähentämään ruokajätteen syntymistä ja annostelevaan sopivan kokoisia ruoka-annoksia. Hankinnoissa pyritään keskittämiseen, jotta turhilta kuljetuksilta vältytään.

Kokkolan kaupungin henkilöstöstrategiassa (2010 - 2013, 5) huomioidaan henkilöstön työhyvinvointi. Henkilöstön työ- ja toimintakykyä tuetaan huomioiden koko työura, annetaan mahdollisuus tyäjoustolle ja huomioidaan ihmisen eri elämäntilanteet (perhe, opiskelu). Käytössä on myös varhainen puuttuminen ongelmatilanteessa, jolla taataan henkilön jaksaminen. Varhaisen tuen toimintamalli on osa työkyvyn tukemista. Työkykyongelmien varhainen tunnistaminen antaa parhaat mahdollisuudet tukea työntekijää ja välttää merkittävien työkykyongelmien syntyminen. Käytössä on myös päihdeohjelma ja hoitoonohjausmalli sekä sairauspäiviä seurataan säännöllisesti. Työstä johtuvissa sairaustapauksissa mietitään työn keventämistä tai vaihtoehtoisesti työntekijän siirtymistä toiseen työpisteeseen.

Ammattikeittiöille suositellaan nykyään päivittäiseen puhtaanapitoon ns. mikrokuitu- eli vedetöntä siivousta. Tämä siivousmenetelmä perustuu siivousvälineiden mikrokiutumateriaaliin runsaan vedenkäytön ja käyttötarkoituksen mukaan pH-arvoiltaan vaihtelevien pesuaineiden sijaan. Vedetön siivousmenetelmä on hygieeninen ja säästää vettä, pesuaineita, mekaanista työtä ja pintojen kuivumiseen tarvittavaa lämmitysenergiaa. Lisäksi se vähentää pesuaineen saostumia, lian pinttymistä ja kosteusvaurioita. Työntekijälle mikrokiutusiivous on kevyempi ja ergonomisempi menetelmä kuin perinteinen märkäpesu. (Ympäristöpassi ruokapalveluun n.d.) Tällä hetkellä suurimmassa osassa Kokkolan kaupungin ruokapalveluyksikön keittiöissä käytetään ns. perinteisiä siivousmenetelmiä. Mikrokiutu siivousta käytetään siivousmenetelmänä joissakin keittiöissä osittain. Suunnitelmissa on mahdollisuuksien mukaan siirtyä käyttämään mikrokiutu- eli vedetöntä siivousta ja investoimaan yhdistelmäkoneisiin sekä järjestämään koulutusta keittiöhenkilöstölle. Pesuainetoimittajilta vaaditaan ympäristösertifikaatti ja pesuainetuotteista pitää löytyä joutsenmerkki eli pohjoinen ympäristömerkki, mikä takaa kestävä kehityksen noudattamisen tuotteiden valmistusvaiheissa.

## 5 STRATEGIA

Strategialle ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää. Painopisteet strategiassa ja strategiatyössä ovat vaihdelleet eri vuosikymmenillä. 1950-luvuilla painotettiin budjetointia, pitkän aikavälin suunnittelua ja huomiota kiinnitettiin sisäiseen toimintaan. Vähitellen luova ajattelu lisääntyi ja alettiin kehittää erilaisia analysointivälineitä (SWOT), joiden avulla toimintoja (markkinoita, tuotteita ja resursseja) sovitettiin tehokkaasti yhteen. Seuraavaksi huomiota kiinnitettiin liiketoimintaympäristöjen ja liiketoiminnan ymmärtämiseen. 1980-luvulla kilpailuympäristöjen haasteisiin pyrittiin vastaamaan dynaamisesti kehittämällä yrityksen tai organisaation kilpailuetua resurssien ja strategiasuunnitelman avulla, jonka seuraamuksena tulosjohtamisajattelu syntyi ja yleistyi. 1990-luvulla korostettiin strategian jalkautumista ja sisäisten prosessien tehokkuutta. Apuna käytettiin tuloskortteja (Balanced Scorecards), prosessit määriteltiin uudelleen ja toiminnalle luotiin arvot. Puhuttiin lisäarvon tuottamisesta ja haltuunotosta. (Santalainen 2006, 22 - 25.)

Strateginen ajattelu eli strategiointi nousi kehityksen valtasuunnaksi 2000-luvulle tultaessa. Voimakas kilpailu, suuret mahdollisuudet ja uhat, toimialojen muutokset, tietointensiivisyyden lisääntyminen sekä tavanomaisten strategisten johtamisen toimimattomuus pakottivat etsimään ratkaisuja syvemmältä. Tulevaisuuden näkeminen eli visiointi ja luominen edellyttivät organisaatioissa kykyä analysoida ja tunnistaa omia resursseja sekä oppia uutta. Itsensä johtaminen ja verkostoituminen yleistyivät. (Mts. 22 - 25.)

Julkishallinnon organisaatiossa toteutetaan lakien ja säädösten määräämiä palveluja, strategiasuunnittelussa painopiste suunnataan yksikön perustehtävässä määriteltyjen tavoitteiden täyttymiseen. Haasteena onkin strategiassa näiden tavoitteiden täyttyminen, lisäarvon tuominen ja resurssien tehokas käyttö. Lisäksi huomioon kannattaa ottaa epäsuora ”palautejärjestelmä”, koska tänä päivän julkisen sektorin palveluja joudutaan rajaamaan erilaisilla maksuilla, taksoilla tai priorisoimalla. (Lindroos & Lohivesi 2006, 139 - 142.)

Julkisen sektorin strateginen ohjaus käytännössä tapahtuu pitkälle vuosittaisessa tulos- ja tavoiteneuvotteluissa ja rahoitus on otettava huomioon strategian suunnittelussa. Strategia-asiakirjat tehdään julkisella sektorilla yleensä vähintään viideksi vuodeksi, jotta toiminnan linjaus ja kehittäminen olisi pitkäjänteistä. (Mts.139 - 142.) Kehusmaan (2010, 27 - 28) näkemyksen mukaan toimintaympäristö muuttuu kuitenkin niin nopeasti tänä päivänä, että strategiaan tulisi palata päivittäin, viikoittain ja kuukausittain. Tämä ei kuitenkaan tarkoita strategian aukaisemista joka kerta alkutekijöihin, vaan strategian laadinnassa huomioitaisiin myös miten linjauksia toteutetaan käytännössä päivittäisessä toiminnassa.

Hyvä perusstrategia on yksinkertainen ja selkeä pitkänaikavälin suunnitelma, jossa otetaan huomioon mm. päämäärän selkeys ja tavoitteet, toiminta- ja tehtäväalueen selkeä rajaaminen, kilpailuetunäkökohtien paikantaminen, vision ja nykyisen toiminta-ajatuksen välinen selkeä ero. Kun organisaatiolle on määritelty visio ja toimintatavat, olisi niistä pidettävä kiinni sekä kuunnella organisaation hiljaisia signaaleja. Hiljaisia signaaleja kannattaa ottaa huomioon jo strategiasuunnitteluvaiheessa. Lisäksi organisaation toiminta tulisi olla ja tukea oikeassa suhteessa visioon ja strategiaan sekä sitoutua siihen. Strategiasta ja toimintatavoista on tiedotettava organisaation sisällä ja ulkopuolelle. (Virtanen & Wennberg 2006, 86 - 87; Kehusmaa 2010, 50; Adair 2010, 61 - 63.)

Jokaisen organisaation on suunniteltava oma strategiamallinsa sekä sisältö asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Organisaation perusstrategia on yksinkertaisimmillaan reittisuunnitelma, jossa kuvataan lähtötilanne (missä olemme nyt), määränpää (mihin halutaan mennä) ja valittu reitti (keskeiset valinnat, joilla päästään määränpäähän). Keskeiset valinnat liittyvät asiakkaisiin, tarjoamaan ja henkilöstöön. Nykytilasta tahtotilaan eteneminen edellyttää usein muutoksia ja uudistuksia, jotka konkretisoidaan kehitystoimenpiteiden avulla. Organisaation arvojen ja johtamismallin on tuettava ja kannustettava yhteisellä reitillä pysymistä ja yhteisen määränpään saavuttamista. Lisäksi strategiatyön tarpeita ja tavoitteita määriteltäessä mukaan johtoportaan lisäksi kannattaa ottaa mukaan myös henkilöstöä muualta organisaatiosta. (Kehusmaa 2010, 63 - 64.) Mannermaan (2004, 187) mukaan strategiatyö on kuitenkin



ylimmän johdon (johtoryhmän) työtä. Alemmat tasot integroituvat mukaan tekemällä omia strategiaprosesseja, tuottamalla ainesta strategiatyöhön ja olemalla strategiayön tulosten kohteina.

Strategian luominen on valintoja erilaisten vaihtoehtojen välillä. Erilaisten analyysityökalujen avulla saadaan syntymään erilaisia vaihtoehtoja toimia ja edetä kohti visiota. *"Porterin mukaan strategian ytimenä on valita, mitä ei tehdä. Strategia on kilpailullisten kompromissien tekemistä. Jos kompromisseja ei tarvitsisi tehdä, ei tarvittaisi vaihtoehtoja eikä strategiaa"* (Hakanen, 2004, 89). Strategian määrittely tapahtuu Hakasen (2004, 90 – 93) mukaa kolmessa eri vaiheessa. Strategiset teemat ovat strategian päälinjauksia, joihin panostamalla pyritään saavuttamaan visio. Teemat voivat olla esim. kannattavuus, tuottavuus, asiakaslähtöisyys, maksuvalmius, tuotevalikoima, henkilöstö, koulutus, oppiminen ym. Valittavat asiakasryhmät, palvelut ja -tuotteet sekä markkina-alue määrittelevät kilpailuympäristön. Valittujen asiakasryhmien tarpeet sekä niistä kilpailevat muut yritykset ja organisaatiot määrittelevät ja auttavat valitsemaan ne kilpailutekijät (kilpailustrategian), missä pitää olla hyvä menestyäkseen. Strategian tavoitteet määritellään kriittisiksi pisteiksi ja tämän lisäksi valitaan ne prosessit ja toiminnot, millä pystytään erilaistamaan toimintaa ja asemoitumaan kilpailukentässä. Viime hetkessä nämä toiminnot ja valinnat ratkaisevat vision toteutumisen ja organisaation aseman muihin kilpailijoihinsa nähden. Strategiana voi toimia pelkästään myös hyvin muotoiltu visio, minkä organisaatio on sisäistänyt. Strategia voi olla epämuodollinen sisältäessään vain tietyt strategiset teemat ja peruslinjaukset. Nämä linjaukset henkilöstölle viestitettynä ja näitä valintoja ohjaavat toimenpiteet voivat osoittautua toimivaksi ratkaisuksi.

Kokkolan kaupungin toimintaympäristön muutokset, kuntaliitokset ja tiukka taloudellinen tilanne tuovat haastetta Kokkolan kaupungin toimintojen kehittämiseksi. Muutokset tuovat uusia mahdollisuuksia, mutta myös uhkia. Kokkolan kaupungin strategiayön pohjaksi kerättiin tilastoaineistoa, josta koottiin kaupungin kehittämistyöhön vahvuudet, kehittämiskohteet sekä myös menestymisen mahdollisuuksia heikentävät uhat ja haasteet. (Kokkolan kaupungin strategia 2009 - 2013, 5.)

Kokkolan kaupungin strategiatyön visio on määritelty vuoteen 2020 asti. Strategiassa määritellään kaupunginvaltuuston tahto siitä, mihin suuntaan ja millä keinoin kaupunkia kehitetään. Kaupungin strategia luo suuntaviivat kaupungin toiminnan kehittämiselle, mutta se kertoo myös tavoitteista ja toimintatavoista koko kuntakonsernille, sidosryhmille ja muille toimijoille. Strategiatyö on edennyt prosessinomaisena, joka on sisältänyt kaupunginvaltuuston, kaupunginhallituksen sekä kaupungin johtoryhmän seminaareja, valmistelukokouksia ja työkokouksia. Strategiatyön tueksi toimintaympäristön muutosta on hahmoteltu hyödyntämällä ns. SWOT-analyysiä, jossa on arvioitu omat vahvuudet ja heikkoudet sekä toimintaympäristön mahdollisuudet ja uhat tilastoaineistoa ja laskelmia hyödyntäen. Kokkolan kaupungin SWOT-analyysin johtopäätökset on esitetty liitteessä 3 (LIITE 3). (Mts. 3.) Kokkolan kaupungin SWOT-analyysin johtopäätöksistä on hyödynnetty ruokapalveluyksikössä mm. koulutuksella ja osaamisen lisäämisellä. Ruokapalveluyksikössä on koulutettu määräaikaisia työntekijöitä oppisopimuskoulutuksella yhteistyössä Kokkolan ammattiopiston kanssa. Oppisopimuskoulutuksella varaudutaan lähivuosien suureen eläköitymisen määrään. Lisäksi henkilöstön osaamista päivitetään lyhytkestoisilla koulutuksilla.

Kokkolan kaupungin strategian toteutuminen varmistetaan strategisella johtamisella ja strategian toteutumista arvioidaan säännöllisesti. Strategian toimenpänön liittyy toimialastrategioiden ja strategisten ohjelmien laatiminen, strategisten kehittämisohjelmien käynnistäminen sekä yksilökohtaiset kehityskeskustelut. Strategia toimii myös taloussuunnitelman perustana ja antaa ohjeistuksen talousarvioin laatimiseen, jonka kautta strategia viedään toiminnan ja talouden tavoitteisiin. Talousarviota seurataan ja valvotaan strategisten päämäärien ja kriittisten menestystekijöiden toteutumista. Kokkolan kaupungin valtuusto arvioi strategian toteutumista kauden puolivälissä. (Mts. 5.)

## 6 STRATEGIAPROSESSI

Strategiaprosessimalleja on monia. Kokkolan kaupungin ruokapalveluyksikön perustrategia linjauksien suunnittelussa käytetään Kehusmaan (2010, 63 - 64) yksinkertaistettua reittisuunnitelmaa. Perustrategiassa kuvataan organisaation lähtötilanne (missä ollaan nyt), määränpää (mihin halutaan mennä) ja valittu reitti (keskeiset valinnat, joilla päästään määränpäähän). Keskeiset valinnat liittyvät asiakkaisiin, tarjoamaan ja henkilöstöön. Nykytilasta tahtotilaan eteneminen edellyttää usein muutoksia ja uudistuksia, jotka konkretisoituvat kehitystoimenpiteiden avulla. Organisaation arvojen ja johtamismallin on tuettava sekä kannustettava yhteisellä reitillä pysymistä ja yhteisen määränpään saavuttamista. Lisäksi strategiatyön tarpeita ja tavoitteita määriteltäessä mukaan johtoportaan lisäksi kannattaa ottaa mukaan myös henkilöstöä muualta organisaatiosta.

Internetin hyödyntämistä organisaation strategiatyössä ja -prosessissa on tutkittu mm. Itävallassa. Internetin välityksellä on helppo koota suuri joukko ihmisiä osallistumaan strategiasuunnitteluun. Tätä menetelmää kutsutaan ”joukkouttamiseksi eli crowdsourcing”, jolloin organisaation jäsenet yhdistetään Webin välityksellä käymään strategista vuoropuhelua. Webin välityksellä käytävä keskustelu vaatii, että organisaation sisälle luodaan keskustelupalsta, jossa henkilöstö voi vapaasti kommentoida, antaa palautetta ja kehitysideoita. Tämä luo yhteisymmärrystä, voimakkaampaa sitoutumista ja parantaa strategian toteutumista käytännössä. Strategian toteutuminen käytännössä ei tutkimuksien mukaan yleensä onnistu, jos työntekijät eivät ole mukana strategiasuunnittelussa tai eivät ole tietoisia organisaation strategiasta. (Stieger, Matzler, Chatterjee, Ladsstaetter - Fucheneegg 2012, 44 - 48.) Tätä samaa menetelmää voisi kokeilla myös asiakkaiden keskuudessa luomalla heille oma keskustelufoorumi, jolloin asiakkaiden näkökulma tulisi helpommin esille ja se myös voisi tuoda uutta näkökantaa strategiatyöhön.

Ala-Mutkan (2008, 92 - 94) mukaan koettu, kehittyvä ja kehkeytyvä strategiaprosessi lähtee liikkeelle toiminnasta, missä toimintaan osallistuja on mukana strategian suunnittelussa. Strategialle luodaan kehykset hallinnon puolelta (ylhäältä alaspäin) ja

henkilöstö toimii kehityksen mukaan (alhaalta ylöspäin). Toiminnan kautta strategia kehkeytyy vähitellen ja henkilöstö osallistuu tähän toimintaan. Kokkolan kaupungin ruokapalveluyksikön perusstrategian linjauksia suunnitellaan yhteistyössä hallinnossa työskentelevien ruokapalvelupäällikön ja -ohjaajien kanssa. Marjo Manninen työskentelee ruokapalveluyksikössä ruokapalveluohjaajana, joten hän on aktiivisesti vuorovaikutuksessa muiden hallintoon kuuluvien sekä keittiöhenkilöstön kanssa. Henkilöstön näkemyksiä ruokapalveluyksikön toiminnasta ja kehittämisestä selvitettiin sähköisellä kyselyllä.

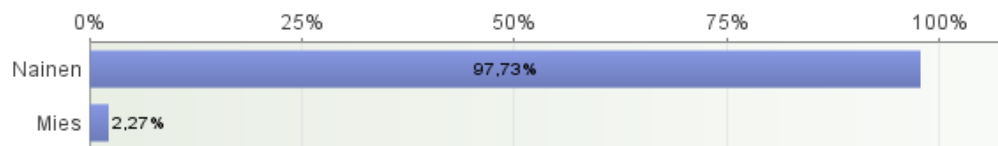
## **7 TULOKSET**

### **7.1 Tutkimuksen taustatietoa**

Kokkolan kaupungin ruokapalveluyksikkö on saanut konsultointiapua vuodesta 2011 lähtien FCG:ltä (Finnish Consulting Group Oy), joka on Suomen suurimpia konsultointiyhtiöitä. Yritys on järjestänyt Pohjanmaan alueen ruokapalvelujen tuottavuuden yhteishanke seminaareja ja Kokkolan kaupungin ruokapalveluyksikkö osallistuu niihin edelleen. Seminaareissa on käsitelty tuottavuutta, toimintaprosesseja, henkilökunnan hyvinvointia sekä strategiaa. (Miettinen 2011.) Viimeisimmässä seminaarissa oli tehtävänä esittää ruokapalveluyksikön visio, mutta ruokapalveluyksiköllä ei vielä siinä vaiheessa ollut omaa visiota. Seminaarin tuloksena syntyi Kokkolan kaupungin ruokapalveluyksikön visio. Ruokapalveluyksikön visiona on olla paras palvelukumppani, haluttu ja arvostettu työnantaja ja toimialaa uudistava edelläkävijä.

Opinnäytetyön tutkimusosassa tehtiin ruokapalveluyksikön henkilöstölle sähköinen kysely ruokapalveluyksikön toiminnasta ja kehittämisestä. Kysymyslomake testattiin hallintoon kuuluvilla henkilöillä, joilta saatiin kysymyslomakkeeseen kommentteja ja parannusehdotuksia. Kysely suoritettiin sähköisellä Webropol -kyselyllä, joka lähetettiin 60 keittiölle esimiehelle sekä hallinnossa työskenteleville (ruokapalvelupäälliköl-

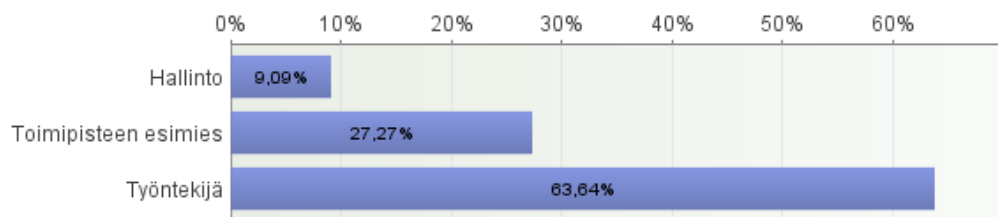
le, -ohjaajille ja -sihteerille). Kyselyn liitteenä oli saatekirje (LIITE 4) sähköpostissa. Kysely lähetettiin viikolla 45 ja vastaamisaikaa annettiin kolme viikkoa (palautuspäivä 30.11.2012). Viikolla 47 lähetettiin vielä muistutus kyselyyn vastaamisesta. Kyselylomakkeessa kysymykset olivat monivalintakysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Monivalintakysymyksissä kysymykset ja vastausvaihtoehdot mietittiin tarkkaan vastaamaan niitä tietoja, joita strategiasuunnittelussa tarvitaan. Avoimilla kysymyksillä saatiin lisäksi sellaisia vastauksia, joita ei etukäteen osattu ajatella. Kysymykset 1 - 5 koskivat vastaajien taustatietoja, ja kysymykset 6 – 12 koskivat ruokapalveluyksikön toimintaa ja kehittämistä. Lisäksi kysymyksessä 13 kysyttiin vastaajien halukkuutta osallistua tulevaisuudessa ruokapalveluyksikön strategiasuunnittelutyön. Kyselylomake on opinnäytetyön liitteessä 5 (LIITE 5).



KUVIO 1. Kyselyyn vastaajien sukupuoli

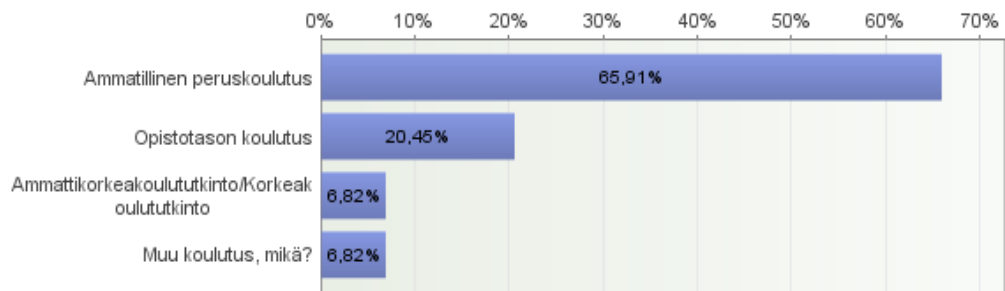
Kyselyyn vastasi 44 henkilöä 65:stä eli vastausprosentti oli 67,7 %, joka on hyvä.

Naisvaltaisella työpaikalla oli odotettua, että naiset ovat valtaosa vastaajista (KUVIO 1).



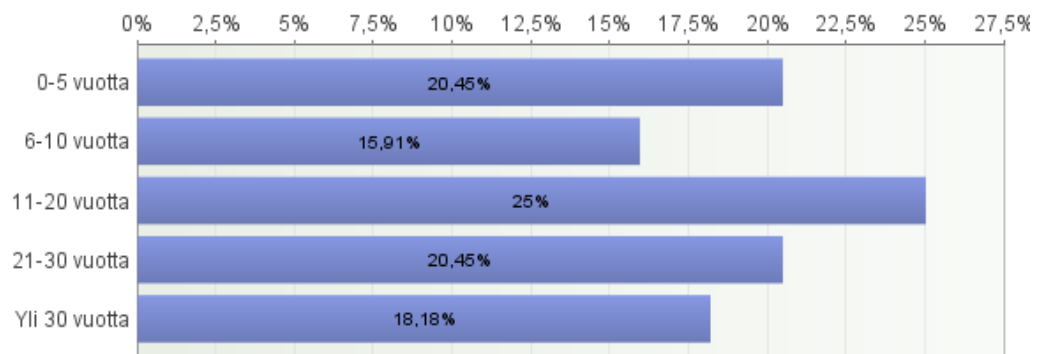
KUVIO 2. Kyselyyn vastaajien asema ruokapalvelussa

Kysely lähetettiin 60 keittiölle, joista palvelukeittiöitä on 30. Palvelukeittiöissä toiminnasta vastaa ruokapalvelutyöntekijä, mikä selittää työntekijöiden suuren määrän vastaajista (63,64 %) (KUVIO 2).



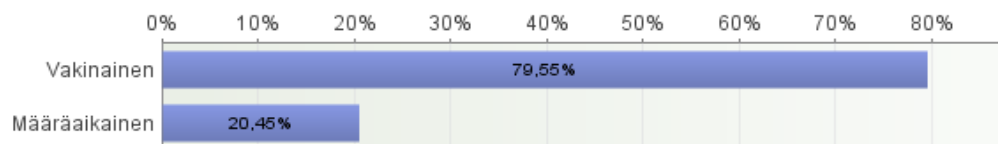
KUVIO 3. Kyselyyn vastaajien koulutus

Kyselyyn vastaajilla oli suurimmalla osalla keittiötyöntekijän ammattia vastaava koulutus. Vastaajista 6,82 %:lla oli jokin muu kuin keittiöalan koulutus. Vastauksista ei kuitenkaan selvinnyt, mitä nämä muut koulutukset olivat (KUVIO 3).



KUVIO 4. Kyselyyn vastaajien työkokemus

Kyselyyn vastaajilla oli suhteellisen pitkä (11 - 30 -vuotta) työkokemus Kokkolan kaupungin ruokapalveluyksikössä. Vastaajilla on ruokapalveluyksikön toiminnasta ja kehityksestä paljon tietoa, kokemusta ja näkemystä (KUVIO 4).



KUVIO 5. Kyselyyn vastaajien työsuhde

Vastaajista 79,55 %:lla on vakinainen työsuhde Kokkolan kaupungin ruokapalveluyksikössä, mikä luo turvallisuutta työn jatkuvuudesta (KUVIO 5).

Kyselylomakkeesta saadut tulokset ja tiedot esiteltiin hallinnossa työskenteleville ensimmäisen kerran 17.12.2012. Tuloksia on käsitelty ja niistä on keskusteltu myös myöhemmissä palavereissa. Kyselystä saatujen tuloksien ja tiedon pohjalta lähdetään tekemään linjauksia Kokkolan kaupungin ruokapalveluyksikön perusstrategiaan.

## **7.2 Lähtötilanteen analysointi**

Organisaation analyysityö parantaa strategiatyöskentelyä ja luo perustan strategioiden luomiseen, toteuttamiseen ja uusimiseen. Analyysit kehittävät organisaation lähtötilanteen ja toimintaympäristön tuntemusta sekä näiden välistä vuorovaikutusta. Analyysityö kehittää myös strategista osaamista ja parantaa rohkeutta ja halua ryhtyä strategiatyöhön. (Kamensky 2008, 120 - 121.)

”Jos aiomme rakentaa kunnan talon, on ensin rakennettava kunnan perusta”. Strategian suunnittelu vaatii perusteellisen toimintaympäristön ja sisäisen tilan analysointia ja ymmärtämistä. Strateginen toiminta perustuu tietoon ja tiedon huolelliseen analysointiin. Analyysien tavoitteena on luoda hyvä perusta strategian valinnoille ja tavoitteille sekä luoda yhteinen näkemys ympäristön ja organisaation nykytilasta ja kehitymisestä. Lisäksi analyysit ovat osa organisaation oppimisprosessia (Hakanen 2004, 27, 36.) Strategiatyön suunnittelu perustuu ympäristöä koskeviin analyysihin ja arvioihin organisaation omista voimavaroista. Strategian tärkeimmät piirteet suuntautuvat tulevaisuuteen, jatkuvuuteen ja kannattavuuden turvaamiseen sekä asiakas- ja kilpailijasuhteisiin. (Viitala 2010, 71)

### **7.2.1 Toimintaympäristöanalyysit**

Suomen kansantalous vaikuttaa yritysten ja julkisten organisaatioiden toimintaan. Suomen kansantalous on puolestaan riippuvainen koko maailman taloudellisesta ja poliittisesta kehityksestä. Organisaation toimintaympäristöllä on keskeinen vaikutus organisaation toimintaan ja menestykseen, joita on kyettävä arvioimaan ja analysoimaan. (Kamensky 2008, 139; Viitala & Jylhä 2010, 54.)

PESTE-analyysin avulla organisaatiossa voidaan selvittää toimintaympäristön muutosvoimia ja haasteita. Analyysissa kartoitetaan poliittiset (P), taloudelliset (E), sosiaaliset (S), teknologiset (T) ja ympäristöön liittyvät tekijät. (Meristö, Molarius, Leppimäki, Laitinen & Tuohimaa 2007, 6.) Kokkolan kaupungin ruokapalveluyksikön toimintaan vaikuttavia tekijöitä on selvitetty opinnäytetyössä PESTE-analyysin avulla, ja tulokset on esitetty liitteessä 6 (LIITE 6). Ympäristövaikutusten kartoitusta on arvioitu neljästä eri näkökulmasta: poliittiset ja lainsäädännölliset, ekonomiset tekijät, taloudelliset ja sosiaaliset tekijät sekä sosiaalikulttuuriset tekijät.

*Poliittiset ja lainsäädännölliset tekijät* vaikuttavat voimakkaasti Kokkolan kaupungin ruokapalvelun toimintaan. Julkiset ruokapalvelut toimivat vielä nykyisin nettobudjetoituneina yksikköinä, joten niiden toiminta riippuu pitkälle valtion rahoituksesta. Valtion rahoitus pienenee jatkuvasti, mikä hankaloittaa toimintaa ja kehittämistä tulevaisuudessa. Kuntaliitosten myötä hallintorakenteet muuttuivat, ja tällainen liitos ravisteli myös Kokkolan kaupunkia vuonna 2009. Työsuojelutarkastukset, lakisääteiset terveystarkastukset ja terveysvalvonnantarkastukset rasittavat kuntataloutta.

*Ekonomisista tekijöistä* ruokapalvelun työntekijöiden eläköitymisen huippuvuodet ovat edessä myös Kokkolan kaupungin ruokapalvelussa. Koulutettujen työntekijöiden saaminen on vaikeaa, ja elintarvikkeiden hintojen nouseminen lisää kustannuspaineita. Muutto Kokkolaan on kiivasta. Eri kulttuureista olevia työntekijöitä on paljon, ja heitä on palkattu myös ruokapalveluun.

*Taloudellisista ja sosiaalisista tekijöistä* mainittakoon työvoiman puute ja ulkomaalaisten työntekijöiden lisääntyminen. Kulttuurierot ja yhteisen kielen puuttuminen hankaloittavat työn tekemistä. Asiakassegmentit muuttuvat, ikäihmisten määrä kasvaa, uskonto vaikuttaa ruokatilauksiin, ja monet kaipaavat myös aterioissa vaihtoehtoja.

*Teknologiset tekijät* kehittyvät jatkuvasti ja tuovat uusia mahdollisuuksia eri toimintoihin. Ruokapalvelussa sähköinen asiointi lisääntyy (tilaukset, omavalvonta), valmiita komponentteja tulee keittiölle, valmistusteknologia ja logistiikka kehittyvät. Teknologia



säästää henkilökunnan aikaa ja vaivaa, mutta tuo myös paineita ikääntyneelle henkilöstölle. Ruoan kuljetus tapahtuu nopeammin ja lyhyellä syklillä.

*Ekologiset tekijät* vaikuttavat ympäristöstä huolehtimiseen voimakkaasti. Jätteiden lajittelu lisääntyy, valitaan lähiruokaa lautaselle, ja erilaiset ympäristöpassit tulevat käytäntöön. Koneet ja laitteet ovat energiaystävällisempiä kuin aikaisemmin, ja kestävä kehitys tullaan painottamaan tulevaisuudessa lisää.

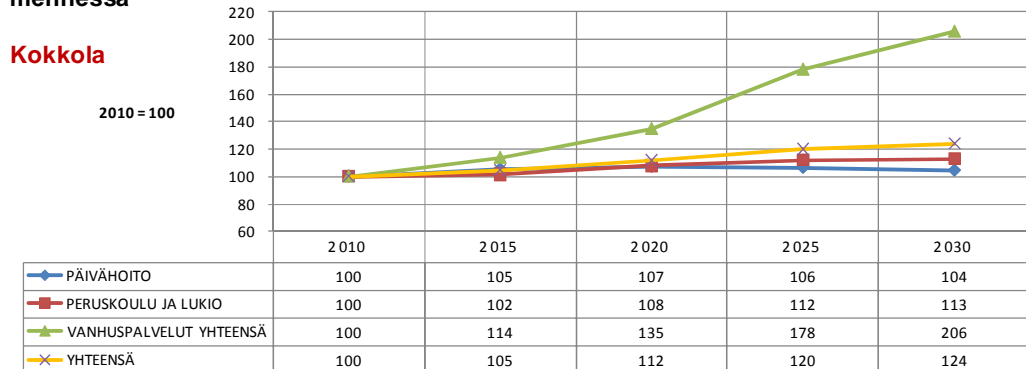
### **7.2.2 Asiakasvalinnat**

Julkishallinnon organisaation on kyettävä muuntamaan yhteiskunnan määrittämät perustehtävät asiakkaiden haluamaksi ja tarvitsemiksi tuotteiksi ja palveluiksi, joiden hyötyä arvioidaan poliittisten päätösten kautta. Julkisen sektorin asiakasvalinnoilla pyritään määrittelemään, ketkä ovat omia asiakkaita. Asiakkaat voidaan segmentoida esimerkiksi asiakkaista muodostettujen tarvekuvien perusteella. Tavoitteena on tuottaa kullekin asiakasryhmälle heidän tarpeitaan ja odotuksiaan vastaavat palvelut. (Lindroos & Lohivesi 2006, 17 - 18, 147.)

Julkinen ruokapalvelu on organisaatio, jossa on hankala hahmottaa asiakas todelliseksi tulonlähteeksi. Julkisen ruokapalvelun asiakkaat ovat yleensä sivistystoimen ja perusturvan asiakkaita, ja toiminnan rahoittajina ovat veronmaksajat. Tuotteiden ja palveluiden hinnoittelun tekevät päättäjät tavoite- ja tulosneuvottelujen yhteydessä. Yleensä julkinen ruokapalvelu ei kilpaile toisten yritysten kanssa, joten asiakasta ei pidetä toiminnan lähtökohtana. Kuitenkin kaikki organisaatiot ovat olemassa asiakasta varten. (Kamensky 2008, 145; Lindroos & Lohivesi 2006, 18.)

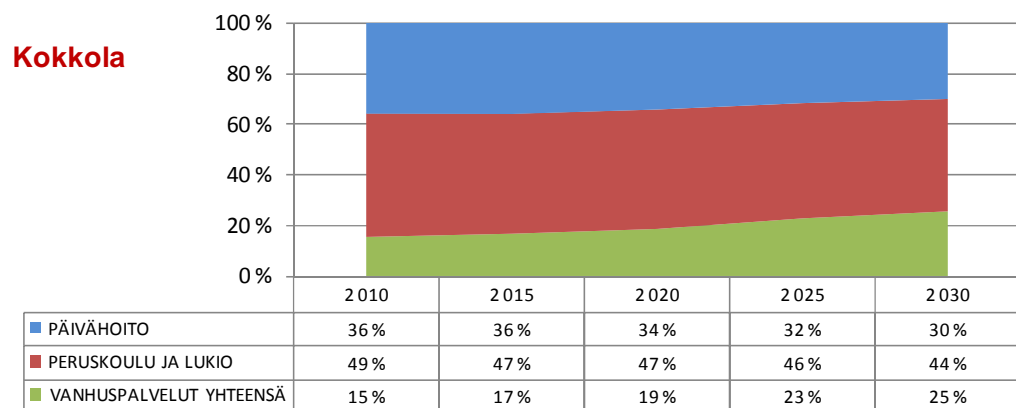
## Ruokapalveluiden suoritteiden suhteellinen kehitys

Laskennallisten suoritteiden kokonaismäärä kasvaa ennusteen mukaan 24 % vuoteen 2030 mennessä



KUVIO 6. Ruokapalveluiden suhteellinen kehitys (Miettinen 2011)

Vanhuksille tarjottavien ruokapalvelujen osuus kasvaa ennusteessa 25 %:iin vuoteen 2030 mennessä



KUVIO 7. Vanhuksille tarjottavien ruokapalvelujen osuus (Miettinen 2011)

Kokkolan ruokapalvelun asiakkaat muodostuvat päivähoidon, koulujen ja palvelutalojen asiakkaista sekä näiden yksiköiden henkilökunnasta. Asiakkaina ovat myös kotona asuvat ikääntyneet ihmiset. FCG:n tekemä Ruokapalvelut 2030 -selvityksen mukaan Kokkolan kaupungin ruokapalveluyksikön laskennallisten suoritteiden määrä kasvaa tulevaisuudessa. Ennusteen mukaan päivähoitossa olevien lasten määrä vähenee tulevaisuudessa n. 6 % ja koululaisten määrä 3 %. Palvelua tarvitsevien vanhusten määrä kasvaa 8 % (KUVIO 6 – 7.) (Miettinen 2011.) Kokkolan kaupungin ruokapalveluyksikön toiminnassa täytyy tulevaisuudessa kiinnittää huomiota enemmän ikäänty-

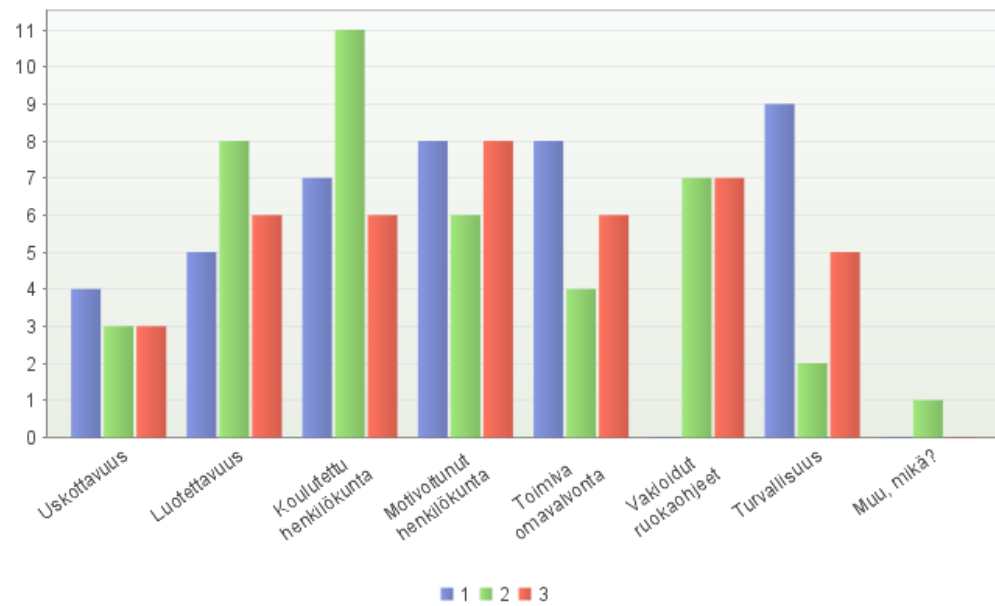
neiden ravitsemukseen ja ateriapalveluiden kehittämiseen. Kotiaterioiden kehittämiseen on mietitty eri vaihtoehtoja, esim. cook and chill-menetelmä, menumat ateria-automaatti ja palvelun ulkoistaminen.

### 7.2.3 Synteesianalyysit

*SWOT-analyysi* on monikäyttöinen analyysimalli organisaation nykytilan kuvaamiseen. Sen avulla voidaan kuvata sisäisen toimintaympäristön vahvuudet ja kehityskohteet sekä ulkoisen toimintaympäristön mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysin ideana on tehdä tilannearvioita suunnitelmien ja päätöksenteon perusteiksi. Tilannearvioiden pohjalta tehdään toimintasuunnitelma. Sen avulla arvioidaan jo olemassa olevia voimavaroja ja toimintaympäristön kehityspiirteitä. SWOT:iin voidaan koota tietoa eri lähteistä (laatuarvioinneista, henkilöstö- ja asiakastutkimuksista, asiakaspalautteista, kilpailija-analyyseista). Vaikka SWOT antaakin kuvan koko organisaation toiminnasta ja ympäristöstä, se ei kuitenkaan yksistään riitä kuvaamaan organisaation nykytilaa. SWOT-analyysin hyöty riippuukin siitä, kuinka huolellisesti ja analyttisesti se laaditaan ja kuinka siitä saatua tietoa hyödynnetään päätöksenteossa. (Kehusmaa 2010,73; Viitala & Jylhä 2010, 59 - 60.)

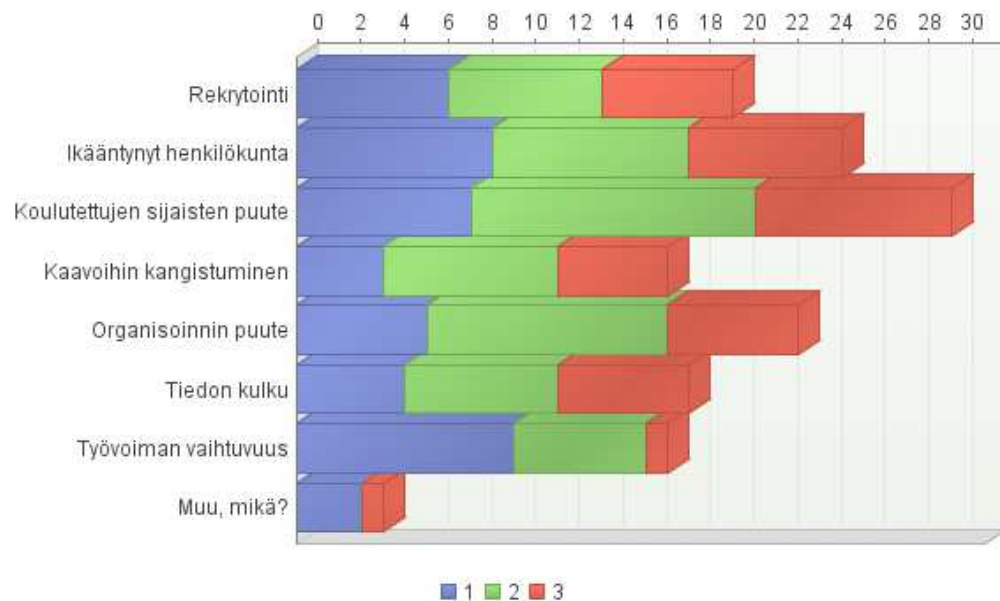
Lindroosin ja Lohiveden (2006, 217 - 218) mukaan SWOT-analyysin tuloksena huomataan usein, että samat asiat voivat olla organisaatiossa sekä vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia että uhkia. SWOT-analyysin pohjalta voidaan tehdä päätelmiä, miten vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi, miten heikkoudet muutetaan vahvuudeksi, miten tulevaisuuden mahdollisuudet hyödynnetään ja miten uhat vältetään organisaatiossa.

Kyselylomakkeen kysymykset 8, 9, 10 ja 11 koskivat ruokapalveluyksikön sisäistä ja ulkoista tilaa. Kysymyksissä 8 - 9 pyydettiin vastaajia numeroimaan kolme tärkeintä asiaa 1-3:een (1= tärkein vaihtoehto, 2=toiseksi tärkein ja 3=kolmanneksi tärkein).



KUVIO 8. Kokkolan kaupungin ruokapalveluyksikön vahvuudet

Vastaajia pyydettiin valitsemaan kolme vahvuutta (Kysymys 6), jotka kuvaavat ruokapalveluyksikön toimintaa. Vastaajien mielestä tärkein ruoka-palveluyksikön vahvuuksista on turvallisuus. Vastaajat perustelivat tätä sillä, että työn pysyvyys loi turvallisuutta. Toimiva omavalvonta koettiin yhdeksi vahvuuksista, koska siihen on panostettu mm. koulutuksilla (KUVIO 8).



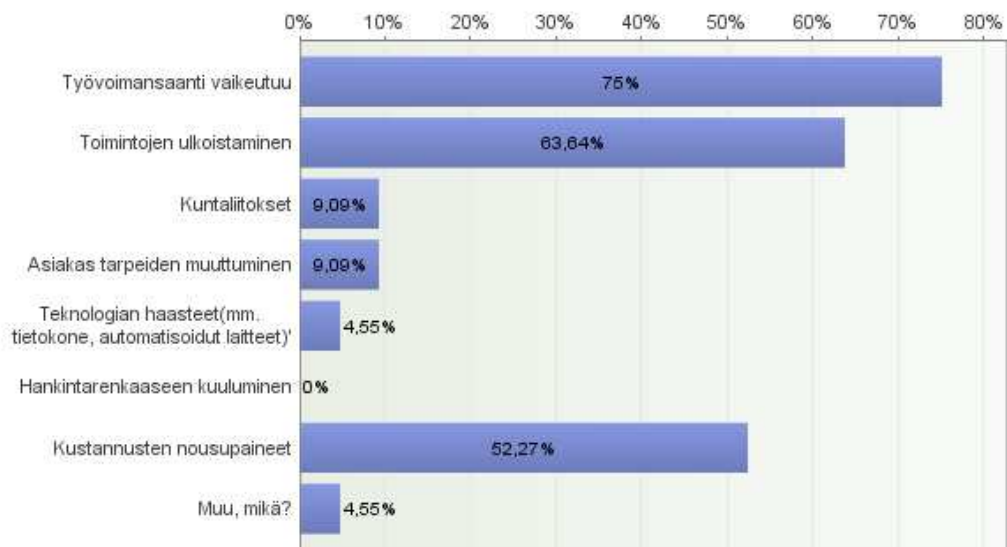
KUVIO 9. Kokkolan kaupungin ruokapalveluyksikön heikkoudet

Kysyttäessä ruokapalveluyksikön heikkouksia (Kysymys 7) vastaajien mielestä työvoiman vaihtuvuus ja koulutettujen sijaisten puute rasittaa henkilöstöä liikaa. Ikääntyvän henkilöstön suuri määrä ja eläköityminen johtavat tulevaisuudessa suureen henkilöstön vaihtuvuuteen, mikä tuo haasteita keittiöiden toimintaan ja sen kehittämiseen (KUVIO 9).



KUVIO 10. Kokkolan kaupungin ruokapalveluyksikön mahdollisuudet

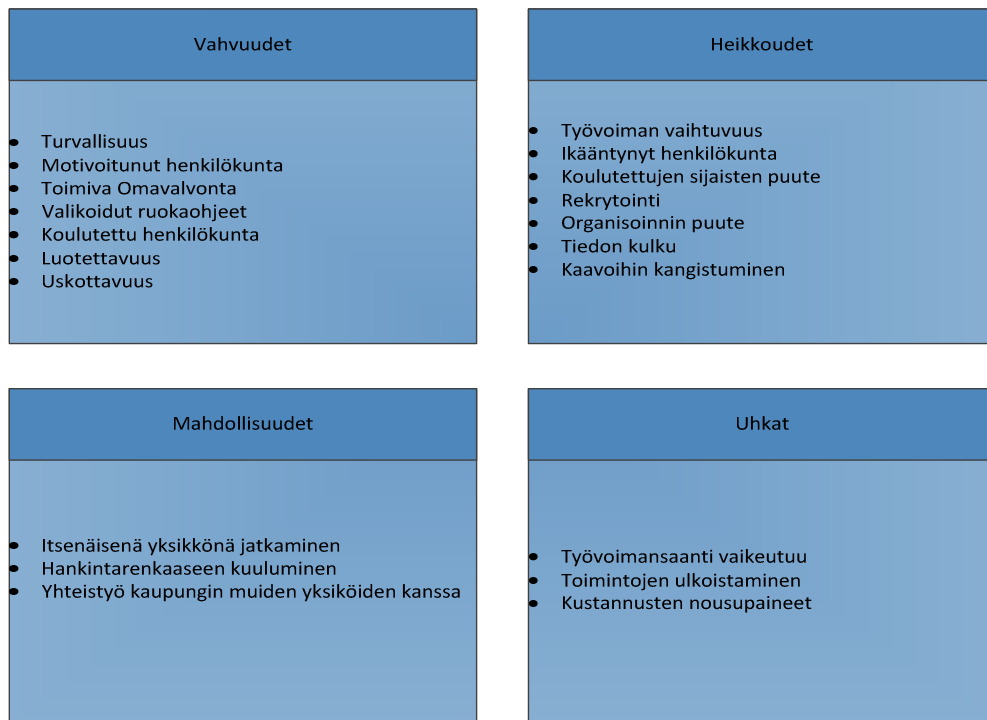
Suurin osa (77,27 %) kyselyyn vastanneista olivat sitä mieltä, että tulevaisuudessa Kokkolan kaupungin ruokapalveluyksikön toiminnan mahdollisuus on toimia itsenäisenä yksikkönä. Ruokapalveluyksikön toiminnan yhteistyö tai liittoutuminen toisen toimialan kanssa synnyttää pelkoa työpaikkojen vähenemisestä tai työpanoksen lisääntymisestä. Saatujen vastauksien perusteella voidaan todeta, että henkilöstö on tyytyväinen nykyiseen ruokapalveluyksikön toimintaan ja siihen ei kaivata tai halua muutosta (KUVIO 10).



KUVIO 11. Kokkolan kaupungin ruokapalveluyksikön uhat

Kokkolan kaupungin ruokapalveluyksikön toiminnan uhkana vastaajien näkemyksen mukaan on työvoiman saannin vaikeutuminen tulevaisuudessa. Säästöjen ja kustannusten nousupaineiden myötä on mietittävä uusia vaihtoehtoja toimintoihin. Tällöin on mietittävä joidenkin toimintojen ulkoistamista. Muita uhkia vastaajien mielestä olivat täydennyskoulutustarpeen ja työtehtävien lisääntyminen suhteessa työaikaan (KUVIO 11).

Kuntaliiton selvityksen (2011) mukaan julkisen ruokapalveluiden suuri haaste on koulutetun työvoiman saanti. Lähes puolet vastanneista piti taloudellisia resursseja ja rajoituksia haasteena. Lähivuosina julkisessa ruokapalvelussa tulee kiinnittää huomiota asiakastarpeiden muuttumiseen ja monipuolistumiseen sekä ruokatuotantomenetelmien muuttamiseen ja organisaatioiden muutospaineisiin. Julkisen ruokapalvelun kehittämiskohteeksi selvityksessä nimettiin samoja asioita, mutta lisäksi esille nousivat ekotehokkuuden parantaminen, lähi- ja luomuruoan tarjonnan lisääminen sekä terveyden edistäminen ravitsemuksellisesti. Kehittämiskohteeksi nostettiin myös henkilöstön korkeat poissaolot ja työhyvinvoinnin kehittäminen. (Haapanen 2011, 26.)



KUVIO 12. Kokkolan kaupungin ruokapalveluyksikön SWOT-analyysi

Kokkolan kaupungin ruokapalveluyksikön SWOT-analyysi tehtiin kyselylomakkeen kysymysten 6, 7, 8 ja 9 vastauksien ja tuloksien pohjalta. Näissä kysymyksissä kysyttiin ruokapalvelun sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä ulkopuolelta tulevia uhkia ja mahdollisuuksia. Vahvuudet ja heikkoudet kuvaavat organisaation nykytilaa ja mahdollisuudet ja uhat organisaation tulevaisuutta (KUVIO 12).

#### 7.2.4 Sisäinen tehokkuus

Organisaation sisäisen tehokkuuden analyysinä voidaan käyttää mm. organisaatioanalyysijä, toimintakohtaisia sekä taloudellisia analyysijä. Organisaatioanalyysissä tarkastellaan organisaation rakennetta, resursseja, johtamistapaa, palkitsemisjärjestelmiä sekä organisaatiokulttuuria. Toimintoanalyysissä puolestaan tarkastellaan tuotekehitystä, tuotantoa, jakelua, markkinointia, hallintoa, ostoja jne. Talouden mittaamisessa käytetään tunnuslukuja, joilla analysoidaan talouden tuottavuutta, kannattavuutta, tehokkuutta ja vakavaraisuutta. On kuitenkin otettava huomioon, että talouden tunnuslukujen selvittäminen ja seuraaminen eivät saa ylikorostua strategia-

työssä ja ne eivät yksistään riitä analyysiksi tai seurannaksi. (Kamensky 2008, 180 – 201.)

Kokkolan kaupungissa aloitettiin 2010 selvitys tukipalveluiden (ruoka-, siivous- ja tekniset palvelut) yhdistämisestä yhdeksi kokonaisuudeksi, mutta tämä selvitys on vielä alkuvaiheessa. Yhdistämisen tavoitteena on kustannusten laskeminen ja henkilöstöresurssien riittävyys tulevaisuudessa. Tällä hetkellä jokainen yksikkö haluaisi toimia itsenäisenä yksikkönä. Ruokapalveluyksikön perusteluja itsenäisenä toimimiselle ovat mm. kustannusten suureneminen (investoinnit ja laitteet), johtotason resurssien suureneminen vaikka suoritustasolla resurssien tarve pienenisi. (Broman 2010.)

Kokkolan kaupungin ruokapalveluyksikkö on selvittänyt erilaisia keinoja kustannusten pienentämiseen. Näitä keinoja ovat mm. palvelusopimusten kehittäminen (tilaaja / tuottaja), ruokapalveluhenkilöstön osaamisen päivittäminen koulutuksella, kustannustietoisuuden ja kustannusrakenteen tuntemuksen lisääminen, tiedottamisen lisääminen, ruokatuotantoprosessien tehostaminen ja kehittäminen sekä henkilöstön työhyvinvointi. (Broman 2012a.)

Kokkolan kaupungin ruokapalveluyksikön toimintoja kehitetään jatkuvasti. Kehittämistyöstä mainittakoon vuoden 2013 käyttöön otettava uusi toimintolaskentamalli, jolloin suoritelaskennasta luovutaan kokonaan. Tätä on kehitetty yhteistyössä ohjelmayritys Softwaven (<http://www.softwave.fi>) kanssa. Kulujen seuranta helpottuu verrattuna aikaisempaan, jolloin suoritteet tulivat paperiversiona ja ruokapalvelusihteeri syötti ne Excel-taulukkoon ja lähetti ne taloushallintoon. Tulevaisuudessa ateriamäärät syötetään keittiöillä suoraan Opiferus-ohjelmaan, josta sihteeri kokoaa kuukausittaiset raportit ja välittää ne taloushallintoon. Aikaisemmin keittiöillä laskettiin tarkka ruokailijamäärä, mutta nyt lasketaan tilatut ateriat ja tilaaja maksaa tilatut ateriamäärät. Ohjelman myötä kustannukset tulevat todellisiksi eikä niissä ole ilmaa. Myös ruokapalveluyksikössä nähdään heti puolen vuoden raportista riittääkö budjetti vai tarvitaanko lisätalousarvio.



Kokkolan kaupungin ruokapalveluyksikön hallinnossa on käytössä Aromi-ohjelma. Ruokapalveluohjaaja tekee keittiöille vakioidut ruokaohjeet ja lähettää ne sähköisesti keittiöille ruokalistauudistuksen yhteydessä. Aromi-ohjelma on ruokapalveluiden ammattikeittiöiden tuotannon, varasto- / ostotoimintojen, myynnin ja valvonnan toimintoketjuihin sekä tiedonhallintaan. Ohjelman avulla voidaan seurata taloudellisuutta sekä aterioiden ravitsemuksellista laatua. Järjestelmä hyödyntää kertaalleen tallennettuja tietoja ohjelmiston kaikissa toiminnoissa. Ostotilaukset ja tuotemerkit sekä hintatiedot siirtyvät sähköisesti ohjelmiston ja tavarantoimittajien välillä. (CGI, n.d.)

Työvuorolista-ohjelma Titania on käytössä jo palvelutalojen keittiöillä, mutta tarkoitus on ottaa se käyttöön myös muissa ruokapalveluyksikön keittiöissä. Nykyisin työvuorot tehdään Excel-taulukkoon, jossa voi tapahtua inhimillisiä virheitä (maksetaan liikaa, annetaan liikaa vapaata). Valmis työvuoro-ohjelma noudattaa KVTES:iä (Kunnallinen virka- ja työehtosopimus) ja tarkentaa palkanlaskentaa.

Työvoimaresurssien määrää lisätään ruokapalveluyksikössä ottamalla käyttöön syksyllä 2013 ruokatauko, joka on työntekijän omaa aikaa. Tällä järjestelyllä saadaan lisättyä työaikaa iltapäivään, koska tällä hetkellä palvelukeittiöissä on ollut ongelmana työajan riittämättömyys suhteessa työmäärään. Uudella järjestelmällä saadaan tämä ongelma ratkaistua ja työntekijöiden lisä- tai ylityötunteja ei kerääny.

### **7.2.5 Palveluvalinnat**

Julkisen sektorin palveluilla pyritään täyttämään asiakkaiden odotuksia mahdollisimman hyvin pyrkien huomioimaan kunkin asiakkaan yksilölliset tarpeet. Tutkimuksien mukaan 80 % liikeyrityksistä väittää toimivansa asiakaslähtöisesti, mutta todellisuudessa vain 20 % toimii asiakaslähtöisesti. Organisaatioissa tulisi selvittää, mitä asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan, koska jokaisella ihmisellä ja organisaatiolla on erilainen näkemys asiakkaasta ja asiakkaan palvelemisesta. Toiminnan kehittämisessä ja johtamisessa asiakkaan pitäisi olla se liikkeelle paneva voima. (Kamensky 2008, 146. Lindroos & Lohivesi 2006, 147.)

Julkisen organisaation ostokäyttäytymiseen ja palveluvalintoihin vaikuttavat ympäristölliset, organisaationaliset, henkilöstöön liittyvät ja yksilölliset tekijät. Ympäristötekijöihin kuuluvat teknologian kehittyminen, taloudelliset suhdanteet, kysynnän määrä ja kilpailulliset tekijät. Organisaation tasolla vaikuttavat organisaation tavoitteet, hankintapolitiikka ja -käytännöt sekä organisaation rakenne ja käytettävissä olevat järjestelmät. Palveluvalintoihin vaikuttavat myös henkilöstön ja organisaation väliset toiminnalliset suhteet sekä henkilöstön koulutus, osaaminen, asenteet ja persoonallisuus. (Viitala & Jylhä 2010, 88 - 89.)

Grönroosin (2009, 485 - 489) mukaan julkisesta organisaatiosta puuttuu palvelukulttuuri, mihin on osasyynä hierarkkinen ja monimutkainen organisaatorakenne. Mitä monimutkaisempi organisaatorakenne on, sitä enemmän tulee ongelmia hyvän palvelun tarjoamisessa. Hyvälle palvelulle on ominaista tehdä päätökset lähellä asiakasta. Julkisella puolella on hyvät edellytykset palvelukulttuurin luomiselle. Avainasemassa ovat esimies, esimiehen asenne ja rooli sekä organisaation strategia. Julkisen puolen organisaatorakennetta pitäisi muuttaa ja antaa vastuuta enemmän esimiehille ja alaisille sekä ottaa käyttöön palvelukoulutusohjelmat.

Tällä hetkellä Kokkolan kaupungin ruokapalveluyksikön toiminta on tuotantolähtöistä vaikka sen tulisi olla asiakaslähtöistä. Tuotannossa on panostettu laitteiden uusimiseen ja tuotannon tehokkuuteen, mutta nämä asiat täytyy ottaa huomioon jo budjetin laatimisessa. Palvelu ja erityisesti logistiikka on nykyteknologian kehityksen mukaan mahdollistanut ruoan kuljetuksen sekä kuumana että kylmänä. Tämä on johtanut siihen, että fyysinen läheisyys ja kontaktit asiakkaisiin ovat vähentyneet. (Broman 2012b.)

### **7.2.6 Talous**

Julkisella sektorilla toiminnan rahoitus perustuu tavallisesti budjetin kautta myönnettyihin varoihin. Kuitenkin yhä useampi laitos tai viranomainen saa tuloja myös palvelumaksuista ja omien palvelujen myynnistä vapailla markkinoilla, joka tulevaisuudessa kasvaa. Joidenkin julkishallinnon organisaatioiden tuloista jo merkittävä osuus

tulee hankittua kilpailun kautta, jolloin joudutaan miettimään rahoitus- ja hinnoittelumallia, joka ei vääristä kilpailua. (Lindroos & Lohivesi 2006, 149).

Terve talous on organisaation hengissä pysymisen ehto. Taloudellinen tila ja tieto antavat tärkeitä työkaluja organisaation johtamiseen. Talouden tila on mittari organisaation toiminnan onnistumisesta. Ongelmat ovat hälytysmerkkejä, jolloin tiedetään ryhtyä ratkomaan ongelmia ja kehittämään toimintaa. Julkisessa organisaatiossa taloushallinnolla on keskeinen taloudellisen tiedon tuottamisen palvelutehtävä. (Viitala 2010, 297 - 298.)

Kokkolan kaupungin ruokapalveluyksikkö on nettobudjetoitu, kuten yleensä kaikki julkiset palvelut. Toiminnassa pyritään vähintään siihen, että tuloslaskelman voittotulos on nollatulos - ei alijäämäinen. Ruokapalvelun budjetti oli vuodelle 2011 6.85 miljoonaa euroa, josta 27 % kului elintarvikkeisiin ja 62 % henkilöstökuluihin. Tarkastelun kohteena on vuosien 2008 -2010 tuloslaskelmat. Tulokseen vaikutti merkittävästi vuonna 2009 kuntaliitokset. Myyntituotot kasvoivat n. 40 % vuodesta 2008 vuoteen 2010. Samassa suhteessa ovat kasvaneet myös palkkamenot. Koska palkkamenot ovat kasvaneet samassa suhteessa tulojen kanssa, johtopäätös on, että talous on kurissa. Vuoden 2008 tulos oli alijäämäinen, mutta pari viime vuotta on jäänyt nollatasolle, ilman lisäbudjetointia. Henkilöstömenot ovat suhteellisen suuret (62 %) ruokapalveluyksikön koko liikevaihdosta. (Kokkolan kaupungin tuloslaskelmat.)

Ruokapalveluyksiköllä ei ole investointimenoja, koska se toimii vuokratiloissa ja maksaa vuokraa tiloista, koneista ja laitteista tilapalvelulle. Vuokramenot ovat n. 0,2 % liikevaihdosta. Julkisella puolella on enemmän sääntö kuin poikkeus, että viivan alle ei jää toiminnasta voittoa, koska se johtaa budjetin kiristämiseen seuraavana vuonna.

### **7.2.7 Resurssipanostukset**

Resurssipanostukset kattavat sekä materiaaliset että immateriaalisia resursseja. Materiaaliresurssit ovat pitkäaikaisia investointeja rakennuksiin ja laitteisiin. Nykyään työvälineisiin ja laitteisiin joudutaan panostamaan yhä enemmän, sillä laadukkaiden

palvelujen tuottamiseen tarvitaan uusinta tekniikkaa samalla tavalla kuin yksityisellä sektorilla. Investoinnit perustellaan tuottolaskelmien ja takaisinmaksuaikojen avulla. Strategia-asiakirjaan tulisi liittää myös selkeä investointisuunnitelma, joka on erillinen asiakirja juoksevaan kulubudjettiin verrattuna. Immateriaalisia resursseja ovat mm. henkilöstö ja sen osaaminen, tietojärjestelmät, organisaatorakenteet ja yhteistyöverkostot, johtamisjärjestelmät sekä organisaatiokulttuuri. Strategiassa on syytä tarkastella näiden valmiuksien rakentamista vastaamaan tulevia haasteita, joka edellyttää henkilöstön osaamistarpeiden tunnistamista sekä koulutussuunnitelmien määrittelyä tarvittavien osaamisvalmiuksien aikaansaamiseksi. Julkishallinnon tulospalkkausjärjestelmän käyttöönoton myötä kiinnitetään vihdoin enemmän huomiota ihmisten osaamisen kehittämiseen. (Lindroos & Lohivesi 2006, 150).

Kokkolan kaupungin henkilöstöstrategian arvoja ovat osaaminen, avoimuus, yhdenvertaisuus ja luottamus. Jotta nämä arvot toteutuisivat, on valittu toimenpiteet ja hankkeet, millä saadaan toteutettua henkilöstöstrategian arvot ja päämäärät. Työvaativuuden mittaaminen ja siitä seuranneen palkkojen harmonisointi toteutettiin vuoden 2011 loppuun mennessä. Rekrytointimalliksi laadittiin sähköinen rekrytointi- ja sijaishallintajärjestelmä, mutta se ei ole käytössä ruokapalveluyksikössä. Henkilöetuksilla (kulttuuri- ja liikuntasetelit, kaupungin lomamökit) varmistetaan kilpailukykyisyys. Hyvinvoivan työyhteisön ja motivoituneen henkilökunnan lähtökohtana on osallistava johtaminen. Tätä on toteutettu säännöllisillä kehityskeskusteluilla, esimiesfoorumeissa on annettu esimiehille tietoa heidän oikeuksistaan ja velvollisuuksistaan. Esimiehille on annettu osallistavan johtamisen työkalut, mikä tarkoittaa sitä, että työntekijöilläkin on mahdollisuus osallistua päätöksentekoon. (Kokkolan kaupungin henkilöstöstrategia 2010 - 2013, 1 - 6.)

Kokkolan kaupungin materiaaliressusseja syö ilmanlaatuongelmista kärsivät koulut ja niiden keittiöt. Vuonna 2012 suljettiin kaksi koulua ja niiden valmistuskeittiöt muutettiin palvelukeittiöiksi. Kolmen vuoden sisällä Kokkolan kaupungille ja ruokapalveluyksikön alaisuuteen valmistuu kolme aluekeittiötä, joka vaatii pitkiä investointeja ja syövät sekä materiaaliressusseja että henkilöstön voimavaroja. Monella keittiöllä ongelmana on teknologian vanhanaikaisuus, tietokonejärjestelmät ovat vanhoja ja

valmiita toimintaa tukevia ohjelmia ei ole käytössä. Esimerkiksi ruuan valmistus perustuu reseptiikkaan, mutta ATK-pohjaista ohjelmaa ei ole käytössä keittiöillä. Henkilöstön osaamisen päivittäminen on tärkeää. (Broman 2012b.)

### **7.2.8 Toimintaprosessit**

Julkishallinnossa toimintaprosessien uudistaminen on avain tehokkuuden parantamiseen. Kasvava työmäärä ja henkilöresurssien leikkaukset muodostuvat nopeasti mahdottomaksi yhtälöksi, josta on seuraamuksena henkilöstön uupuminen. On todennäköistä, että tuottavuuden kasvattaminen toimintaprosessien uudistamisen avulla on käytännössä realistisin keino vastata asiakaskysynnän kasvun haasteisiin. Toimintaprosesseja kehittämällä voidaan parantaa organisaation suoritustasoa. (Lindroos & Lohivesi 2006, 150 - 151).

Tällä hetkellä teknologinen kehitys on nopeaa ja keittiöiden ylläpitäminen nykyaikaisten vaatimusten tasolla aiheuttaa ruokapalvelulle kustannuspaineita. Tiukka talous kuntasektorilla ja resurssien pieneneminen aiheuttavat toimintatapojen tarkastelua ruoan tuottamisen näkökulmasta. Ruokapalveluissa prosessit kaipaavat tarkastamista kustannustehokkuuden ja laadun näkökulmasta. (Broman 2012a.)

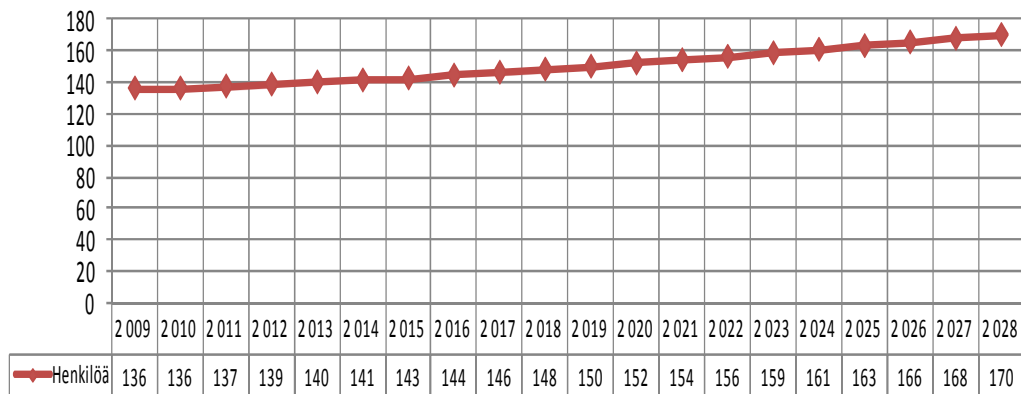
### **7.2.9 Henkilöstöresurssit**

Julkishallinnon henkilöresurssien kasvattaminen on hyvin pientä vaikka työtehtävien määrä lisääntyy koko ajan, koska kunnissa on paineita erilaisiin säästöhankeisiin. Organisaation budjetista sekä työntekijöiden määrästä joudutaan kilpailemaan ja väittelemään kiivaasti. Organisaation eri yksiköissä ei myöskään mainosteta ylimääräisistä resursseista tai luovuteta niitä toiselle yksikölle, koska pelätään hallinnan menettämistä resursseihin nähden. Tämä voi johtaa siihen, että joihinkin yksikköihin voi kasaantua sellaisia resursseja mitä siellä ei tarvita kun taas toisessa yksikössä voi olla pula juuri siitä osaamisesta. (Chan Kim & Mauborgne 2005, 184 - 185; Lindroos & Lohivesi 2006, 151 - 152.)

Chan Kim ja Maugborne puhuvatkin (2005, 186 - 188) resurssipesäkkeistä ja hukkaputkista, joita molempia esiintyy kaikissa organisaatioissa. Resurssipesäkkeet ovat toimintoja, joihin tarvitaan vähän resursseja, mutta joiden tuloshyödyt ovat huomattavia. Hukkaputket ovat taas toimintoja, joihin käytetään resursseja, mutta tulos jää heikoksi. Kun resurssipesäkkeet ja hukkaputket on paikannettu, voidaan sisäisiä resursseja vapauttaa ja siirtää tärkeämpiin tehtäviin. Julkishallinnossa voitaisiin käydä vaihtokauppaa eri organisaatioiden välillä resursseilla, mitä ei itse tarvita ja saada vastineeksi resursseja, mitä itse tarvitaan. Lindroosin yms. (2006, 152) mielestä kasvavaa resurssitarvetta voidaan osittain ratkoa verkottumalla eri kumppaneiden kanssa tai ulkoistamalla palveluja (siivous-, ruokailu-, kiinteistöpalvelut), jotta omia resursseja voidaan selkeämmin suunnata oman toiminnan keskeisimpiin tehtäviin. Oman organisaation perustehtävän sisäistäminen auttaa näiden keskeisimpien toimintojen hahmottamista ja määrittämistä.

## Kokkola

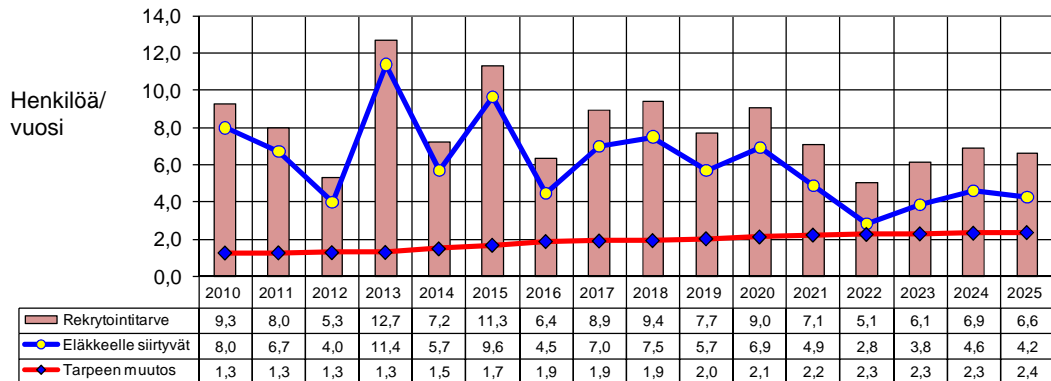
### Ruokapalveluhenkilöstön laskennallinen kokonaismäärä



KUVIO 13. Kokkolan kaupungin ruokapalveluyksikön henkilöstön laskennallinen kokonaismäärä (Miettinen 2011)

**Kokkola****Ruokapalveluhenkilöstön eläkkeelle siirtyminen ja rekryointitarve**

Henkilöstömäärä 31.12.2009 oli 136



Ruokapalvelujen henkilöstötarpeen oletetaan muuttuvan samalla tavalla kuin päiväkotilasten ja koululaisten sekä kotihoidon, palveluasumisen, vanhainkotien ja terveyskeskuksen pitkäaikaisspotiilaiden määrät. Näiden ennusteiden pohjana ovat vuoden 2008 määrät (Tilastokeskus ja THL) ja väestöennuste.. Laskennassa päiväkotilasten painoarvo on 1, koululaisten 2 ja vanhuspalveluasialaisten 2).

\*Ravintola- ja suurtalousesimiehet, kokit, keittäjät, kylmäköt, kettiöapulaiset yms.

KUVIO 14. Kokkolan kaupungin ruokapalveluhenkilöstön eläköityminen ja rekryointitarve (Miettinen 2011)

Kokkolan kaupungin ruokapalveluyksikössä henkilöstön rekryointitarve tulee kasvaa tulevaisuudessa (KUVIO 13), koska eläköityminen koskettaa myös Kokkolan kaupungin ruokapalvelutoimintaa. FCG:n ennusteen mukaan Kokkolan ruokapalveluyksikössä eläköityminen on voimakkaimmillaan vuonna 2013 (KUVIO 14). (Miettinen 2011.) Henkilöstön eläköityminen ja rekryoinnin tarve vaatii ruokapalveluyksikön toiminnan tehokasta suunnittelua, keittiötoimintojen uudelleen järjestelyä sekä toiminnan tehostamista, jotta ruokapalveluyksikkö voi tarjota toimivia ja laadukkaita lakisääteisiä palveluja asiakkailleen sekä vastata kysyntään. Tukipalveluprojektin työryhmässä mietitään parhaillaan tukipalvelujen tarjoajien kanssa mahdollista rekryointiyhteistyötä. Mikäli yhteistyöhön päädytään, niin yhteinen rekryointitoimisto perustettaisiin vuoden 2014 alussa.

## **7.3 Määränpää**

### **7.3.1 Toiminta-ajatus eli missio**

Toiminta-ajatus eli missio kertoo organisaation ytimen, olemassaolon tarkoituksen eli mitä hyötyä yhteiskunnalle on organisaatiosta. Toiminta-ajatus usein sekoitetaan käytännössä visioon. Hyvä toiminta-ajatus syntyy ymmärtämisestä eli mikä organisaation työssä motivoi ihmisiä ja mikä on organisaation toiminnan ydin. Toiminta-ajatusta ei kannata organisaatiossa rajata liian suppeaksi, koska se voi rajata ihmisten kykyä hakea uusia ratkaisuja ongelmiin. Toisaalta liian laajan toiminta-ajatuksen seuraamuksena organisaatio menettää identiteettinsä. Toimintatapojen, strategisten valintojen, talousarvion, yksittäisten suunnitelmien on tehtävä visio eläväksi, ei vaan kirjoitetuksi tekstiksi, ja jokaisen organisaation työntekijän tulisi toimia tämän vuoksi. Tavoitteet tulisi miettiä tarkasti, jotta ne tukisivat strategiaa. (Adair 2010, 57; Laamanen 2005, 67 - 68.)

Kokkolan kaupungin ruokapalveluyksikön missiona on palvella kaupunkilaisia heidän tarpeiden mukaan vauvasta vaariin. Ruokapalveluyksikkö tuottaa monipuolista, puhdasta, terveellistä ja taloudellista ruokaa sekä jakaa ravitsemustietoutta asiakkailleen.

### **7.3.2 Arvot**

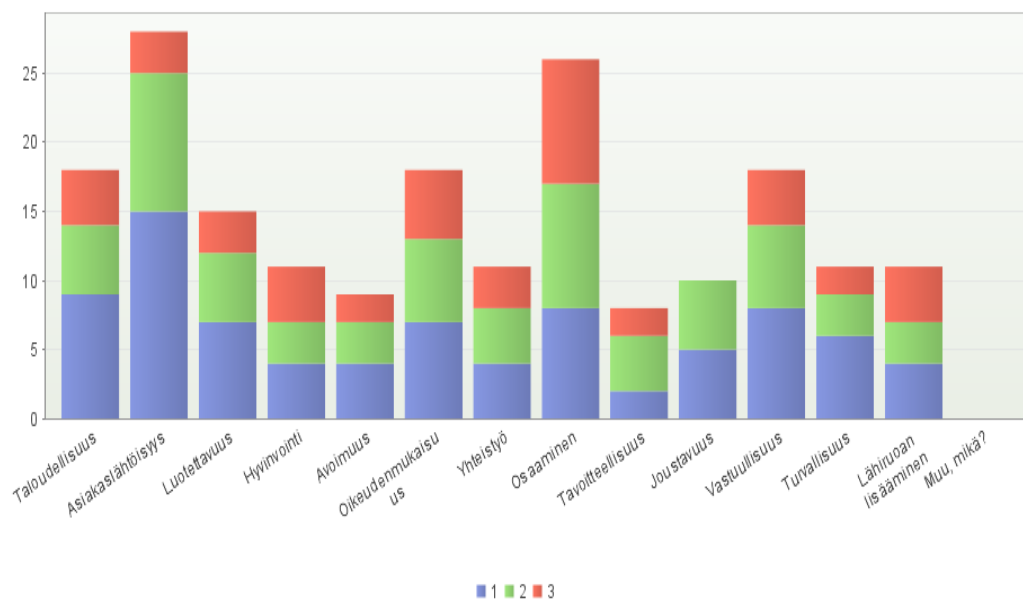
Jokaisessa organisaation tai yrityksen arvot ovat niitä asioita, joita arvostetaan toiminnassa. Ne ovat usein pitkäikäisiä ja hitaasti muuttuvia vaikka niistä ei puhuttaisikaan. Strategiatyön yhteydessä on tärkeää arvioida nykyistä organisaatiokulttuuria ja arvoja sekä pohtia, minkälaisiksi niiden halutaan kehittyvän. Organisaation toiminta-ajatus ja arvot ovat yhteydessä toisiinsa. Toiminta-ajatus kuvaa organisaation tarkoituksen ydintä ja arvot kertovat sen, mikä tarkoituksen toteuttamisessa on tärkeää. Toisin sanoen arvot toimivat puitteina, joissa toiminta-ajatus toteutuu. (Kehusmaa 2010, 87 - 88; Laamanen 2005, 71.)



Organisaation arvojen tunnistaminen ja kirjaaminen kertoo usein halusta vahvistaa joidenkin seikkojen merkitystä organisaation toiminnassa, jolloin ne toimivat myös muutoksia edistävinä keinoina. Muutokset organisaation arvoissa tapahtuu kuitenkin usein kriisitilanteissa, jolloin syvälle juurtuneet toimintatavat muuttuvat vasta siinä vaiheessa, kun jokin asia pysäyttää totaalisesti. Usein tässä vaiheessa vaaditaan uudenlaista johtajuutta, jolloin johdolta vaaditaan organisaation arvojen kunnioittamista kaikissa tilanteissa. (Laamanen 2005, 71.)

Haasteena organisaatiossa on arvojen tuominen konkreettiselle tasolle. Jos julkilautetut arvot poikkeavat käytännön työskentelystä, tekee se kaikki osalliset kynniseksi ja organisaatio voi silloin pahoin. Myös suuri määrä arvoja organisaatiossa hämmentää eri tilanteissa, koska arvot ohjaavat ihmisten toimintaa ja määrittävät ne rajat, joissa ollaan valmiita joustamaan. (Mts. 73.)

Toivottujen arvojen kirjaaminen organisaatiossa löytyy, kun johto ja työntekijät yhdessä löytävät ne asiat, jotka organisaatiossa koetaan tärkeäksi. Kun yhteinen perusta löytyy, kirjataan ne ylös ja lähdetään ne jalkauttamaan kaikkeen toimintaan. Toiminnan ja johtamisen arvojen kohtaamista mitataan yleensä henkilöstötyytyväisyyden mittauksissa. (Mts. 74.)



KUVIO 15. Kokkolan kaupungin ruokapalveluyksikön arvot

Vastaajien mielestä Kokkolan kaupungin ruokapalveluyksikön tärkeimpiä arvoja tulisi olla asiakaslähtöisyys, taloudellisuus, osaaminen ja vastuullisuus (KUVIO 15). Jotta nämä arvot näkyisivät toiminnassa, tulisi vastaajien mielestä lisätä asiakastytyväisyyden seuraamista ja taloudellisia resursseja, ottaa käyttöön palvelusopimukset, lisätä ja jatkaa oppisopimuskoulutuksia ja perehdyttää henkilöstöä. Toiminnan vastuullisuus toteutuu vastaajien mielestä vasta, kun tasavertaisuutta lisätään, työskentelyergonomiaan kiinnitetään huomiota, henkilöstön hyvinvoinnista huolehditaan, ja lisätään työyhteisössä avoimuutta, yhteistyötä ja positiivisen palautteen antamista. Vastaajien mielestä esimies tasolla pitäisi olla selkeät säännöt ja vastuualueet, jotta jokaisen ei tarvitsisi hoitaa kaikkea.

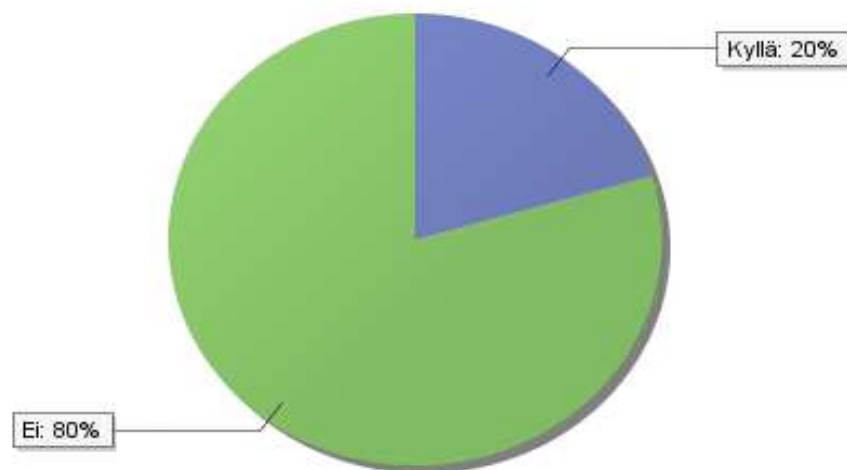
### **7.3.3 Visio**

Visio kertoo mitä organisaatio haluaa olla tulevaisuudessa sekä kuvaa päämääriä ja tahtotilaa. Johtajan tärkein tehtävä on luoda uskottava ja tunteisiin vetoava visio organisaation tulevaisuudesta. Vision tulee olla voimakas, vaikuttava ja selkeä suunnannäyttävä, joka sisältää toiveita ja rohkeita tavoitteita organisaatiossa tai yrityksessä. Vision aikaansaaminen on luova prosessi, jossa tarvitaan ennakkoluulottomuutta, mielikuvitusta, rohkeutta, näkemystä, intohimoa ja tunteiden käyttöä. (Kehusmaa 2010, 76.; Kellokangas 2009; Laamanen 2005, 75.)

Usein visio jää organisaatiossa tai yrityksessä merkityksettömäksi henkilöstölle. Kuitenkin organisaation menestyminen vaatii tietoista valintaa. Hyvässä ja selkeässä visiossa kiteytyy organisaation näkemykset tulevaisuudesta ja tavoitteista sekä niistä keinoista, joilla tavoitteet voidaan saavuttaa. Henkilöstön motivaation kannalta on tärkeää kehittää ja asettaa päämääriä, joihin henkilökunta voi ja haluaa sitoutua sekä olla ylpeä omasta työstään. Henkilöstön mukaan ottaminen vision luomiseen lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tekemisen meininkiä sekä rohkaisee kokeilemaan ja riskinottoa. Organisaation tavoitteiden saavuttamista seurataan säännöllisesti, jotta tiedetään, onko valitut keinot toimivia ja sopivia. (Lindroos & Lohivesi 2006, 144 - 145.; Kehusmaa 2010, 78.)

Haasteena vision luomisessa Laamasen (2005, 75 - 76) mukaan on valinta, koska muutosten aikaansaaminen vaatii onnistuakseen organisaatiossa voimavarojen kohdentamista. Organisaatiossa tarvitaan energiaa luopumaan tutuista asioista sekä ottamaan käyttöön sellaista, joka tuntuu vielä epävarmalta. Toisena haasteena on tulevaisuus, joka on täynnä vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia. Tämän vuoksi vision tulisi olla konkreettinen, joka vetää puoleensa oikeantyyppisiä valintoja ja oikeanlaista toimintaa. Tärkeää on että visiossa on sellaista, jota organisaatio ei vielä ole, mutta haluaisi tulevaisuudessa olla.

Kokkolan kaupungin visiona on tarjota kaupungin asukkaille asukaslähtöiset palvelut sekä turvallinen ja monipuolinen asuinympäristö. Kaupungin elinvoima pohjautuu korkealuokkaiseen osaamiseen, moniarvoiseen kulttuuriin, kilpailukykyiseen elinkeinotoimintaan ja logistiikkaan. (Kokkolan kaupungin strategia 2009 – 2013, 3.) Kokkolan kaupungin ruokapalveluyksikön visiona on olla paras palvelukumppani, haluttu ja arvostettu työnantaja.



KUVIO 16. Kokkolan kaupungin ruokapalveluyksikön visio päivittäisessä toiminnassa

Kyselyyn vastaajista 80 % oli sitä mieltä, että ruokapalveluyksikön visio ei näy päivittäisessä operatiivisessa toiminnassa (KUVIO 16). Perusteluina olivat mm. työntekijöiden arvostuksen ja huomioimisen puute, tasavertaisuus ei toteudu työpaikkojen ja työntekijöiden kesken, pitkäaikaisia sijaisia ei vakinaisteta, asioista tiedottaminen on

puutteellista, säästöt syövät resursseja, toiminnan kokonaisnäkemys on puutteellinen, vaihtuva henkilöstö. Vastaajista 20 % oli sitä mieltä, että visio näkyy päivittäisessä toiminnassa. Perusteluiksi vastaajat olivat kirjanneet mm. tarvittaessa saa neuvoja, koulutuksen ja kehittämisprosessien ansiosta pysytään positiivisessa muutoksessa, motivoitunut ja ammattitaitoinen henkilökunta.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kokkolan kaupunki toimii tällä hetkellä tiukassa taloudellisessa tilanteessa ja tiukka talous vaikuttaa kaikkiin kaupungin toimintoihin – myös ruokapalveluyksikön toimintaan ja kehittämiseen. Tiukassa taloudellisessa tilanteessa organisaation strategian merkitys korostuu. Tämän opinnäytetyön tuloksena saadun tiedon pohjalta luodaan strategiset linjaukset Kokkolan kaupungin ruokapalveluyksikölle, jonka pohjalta ruokapalveluyksikölle tehdään perusstrategia. Perusstrategia toimii työkaluna ja kehyksenä toiminnan kehittämiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen.

Perusstrategian linjausten suunnittelutyössä tulee huomioida Kokkolan kaupungin yhteinen strategia ja ruokapalvelun valmis visio. Kaupungin strategiat ovat usein melko abstrakteja ja niitä voidaan tulkita monin eri tavoin. Ne antavat paljon vapautta oman strategian määrittelyyn. Kokkolan kaupungin strategiassa painopiste on asukaslähtöisyydessä sekä tarjota turvallinen ja monipuolinen asuinympäristö. Kokkolan kaupungin strategian mukaan toimiminen jättää tulkinnan varaa muissa toimialoissa. Kokkolan strategian näkökulmia ovat hyvinvoiva asiakas, palvelujen toimiva järjestäminen, osaava henkilöstö ja kestävä talous. Nämä tavoitteet ohjaavat myös ruokapalvelun strategisten linjausten suunnittelua.

Kokkolan kaupungin ruokapalveluyksikön visio on olla paras palvelukumppani, haluttu ja arvostettu työnantaja. Opinnäytetyön tutkimuksen tuloksena ruokapalveluyksikön arvoiksi linjattiin taloudellisuus, asiakaslähtöisyys, osaaminen ja vastuullisuus. Kun otetaan huomioon visio, arvot ja tutkittu aineisto, ruokapalveluyksikön päämää-

rät kohdistuvat talouden pitämiseen kurissa, henkilöstön hyvinvointiin ja osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen, sisäisen tehokkuuden kasvattamiseen ja vastaamaan toiminnallaan asiakasryhmien vaatimuksiin ja odotuksiin. Vastuullisuus täytyy huomioida kaikessa ruokapalveluyksikön toiminnassa (hankinnat, ruoanvalmistus, henkilökunta).

Kyselyn tulosten mukaan Kokkolan kaupungin ruokapalveluyksikön visio ei näy päivittäisessä toiminnassa riittävästi tai siitä ei edes tiedetty. Tiedottaminen ja tiedon kulku nousi kyselyn tuloksena ruokapalveluyksikön heikkoudeksi ja tämä on myös tiedostettu hallinnossa opinnäytetyöprosessin aikana. Tiedon kulkua on parannettu hallinnossa ottamalla käyttöön viikkopalaverit, jossa käsitellään ja suunnitellaan yhdessä asioita. Palavereista tehdään muistio, jotta jokainen tietää mitä on yhteisesti päätetty. Yhdessä päätettyihin asioihin tulee jokaisen sitoutua tai poikkeuksissa tiedottaa asioista. Ruokapalveluyksikön visio ja tavoitteet tulisi kertoa henkilöstölle sekä lisätä toiminnan läpinäkyvyyttä niin yksikön sisällä kuin ulkopuolelle. Avoimella tiedottamisella kerrotaan, että ruokapalveluyksikön toiminta on suunniteltua ja sitä kehitetään edelleen. Läpinäkyvyys lisää henkilöstön turvallisuutta, koska tiedetään missä mennään, mitä haasteita on ja miten niihin haasteisiin vastataan.

Tutkimus aineistona käytettiin mm. Kokkolan kaupungin koti- ja intranetsivuja, ruokapalveluyksikön koulutusmateriaalia, kokouksien pöytäkirjoja ja muistioita. Opinnäytetyöprosessin aikana löydettiin paljon sellaista koulutusmateriaalia, kokouspöytäkirjoja ja -muistioita, joita ei ole hyödynnetty tai niistä ei ole tiedotettu. Tähän syyinä voi olla ajan puute tai tiedon runsaus. Myös kuntaliitokset ovat tuoneet uutta haastetta ruokapalveluyksikön toiminnalle ja kehittämistyölle. Jotta koulutuksista saataisiin mahdollisimman suuri hyöty, on tärkeää huolehtia tiedottamisesta ja viedä ne käytäntöön.

Strategiaa koskevissa kirjallisuudessa esille nousi henkilöstön merkitys strategiatyökentelyssä. Ruokapalveluyksikön perusstrategisiin linjauksiin tuotiin henkilöstön ”ääni” esille ruokapalveluyksikön toiminnasta ja kehittämisestä kyselyllä, joka toteutettiin syksyllä 2012. Kyselystä saadut tulokset avasivat hallinnon silmiä siitä, mitä henkilöstö toiminnasta ajattelee. Vastaajilla on pitkä työkokemus ja paljon hiljaista tietoa

ruokapalveluyksikön toiminnasta ja kehittämisestä, jotka tulisi hyödyntää toimintaa suunniteltaessa. Toimintoja on kehitettävä taloudellisesta tilanteesta huolimatta ja toiminnan tulee vastata toimintaympäristön ja asiakastarpeiden muutoksiin.

Ruokapalveluyksikön visiona on olla haluttu ja arvostettu työntekijä. Ruokapalvelussa on tehty yhteistyötä Kokkolan ammattiopiston kanssa oppisopimuskoulutuksessa. Oppisopimuskoulutuksessa on koulutettu määräaikaista työntekijöitä ja nämä opiskelijat pitää nyt saada sitoutumaan työsopimuksilla ruokapalveluun, jotta uusi tieto ja taito eivät siirry muualle. Oppisopimuskoulutusta ja yhteistyötä Kokkolan ammattiopiston kanssa tulisi jatkaa edelleen, koska tänä vuonna eläkkeelle siirtyminen on Miettisen (2011) selvityksen mukaan huipussa ja seuraava kriittinen vuosi on 2015.

Kuntaliiton (2011) tekemän selvityksen mukaan julkisen ruokapalvelun haasteena tulevaisuudessa on koulutetun työvoiman saanti. Tämä näkyy tällä hetkellä jo Kokkolan kaupungin ruokapalveluyksikön toiminnassa. Julkisen ruokapalvelun kuva alan opiskelijoilla on huono (palkka on matala, raskastyö, kaavoihin kangistuminen toiminnoissa) ja suuri osa opiskelijoista suuntautuu ravintolakokiksi. Tämä on varmaan seurausta siitä, että ”TV-kokit” ovat esillä päivittäin ja erilaisia ruokaohjelmia näytetään useita kertoja päivässä. Kuitenkin julkisella ruokapalvelulla työntekijät ovat usein paremmat verrattuna ravintola-alaan (iltavuorokin päättyy ennen kymmenen uutisia). Julkisuuskuvaa voidaan parantaa esim. työntekijöiden yhtenäisillä ja aikaan sopivalla työvaatetuksella. Yhtenäinen työvaatetus lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Ruokapalveluyksikön arvoksi nousi tutkimuksesta saatujen tuloksien pohjalta asiakaslähtöisyys. Jotta ruokapalveluyksikön toiminta olisi asiakaslähtöistä, tulisi toimintaa tarkastella asiakkaiden silmin ja tätä voidaan selvittää asiakastyytyväisyyskyselyn avulla. Asiakastyytyväisyyskyselyjä tulisi tehdä säännöllisesti ja hyödyntää niistä saatu palaute. Myös palvelusopimusten käyttöön ottaminen lisää asiakaslähtöisyyttä.

Opinnäytetyön aikana otettu Softwaven Opiferus -toimintolaskentaohjelma helpottaa talouden seuranta ja ehdotuksena tämän lisäksi abc- analyysien käyttö helpottaisi myös varasto, hankinta ja elintarvikkeiden menekkien seurannassa. Sisäisiä prosesseja keittiötoiminnassa pitäisi tehostaa ja uudistaa laitekapasiteettia vastaamaan

nykypäivää tai vaihtoehtoisesti miettiä joidenkin toimintojen ulkoistamista tai valmiiden ateriakomponenttien ostamista. Teknologian lisääminen keittiöihin ja valmiiden atk-ohjelmien käyttöönotto ruokaohjeiden muuntamisessa ja tekemisessä, varaston seuranta-ohjelma ja työvuorolista-ohjelma helpottavat keittiön toimintaa. Säännölliset koulutukset esimiehille ja muille työntekijöille sekä asioiden jatkuva kertaaminen on suositeltavaa.

Tällä hetkellä ruokapalvelussa nousee esille myös vastuullisuus ja kestävä kehitys. Vastuullisuus koskee myös henkilöstön hyvinvointia ja Kokkolan kaupungin henkilöstöstrategiassa on huomioitu hyvin vastuullisuus esim. henkilöstön työ- ja toimintakykyä tuetaan huomioiden koko työura, annetaan mahdollisuus tyäjoustolle ja huomioidaan ihmisen eri elämäntilanteet (perhe, opiskelu). Käytössä on myös varhainen puuttuminen ongelmatilanteessa, jolla taataan henkilön jaksaminen. Varhaisen tuen toimintamalli on osa työkyvyn tukemista. Kestävä kehitys tulisi huomioida kaikessa toiminnassa. EkoCentria on kehittänyt ja julkaissut ympäristöpassi-palvelun, jonka avulla ruokapalveluhenkilöstö voivat osoittaa hallitsevansa ympäristövastuulliseen ruokapalveluun liittyvät säädökset ja käytännöt. Organisaatio voi rekisteröityä tämän palvelun käyttäjäksi ja henkilöstö voi suorittaa ympäristöpassin. Ympäristöpassi tulisi laittaa esim. ruokasalin seinälle, jotta asiakkaat tietävät henkilöstönsä hallitsevansa vastuullisen keittiötoiminnan. Tämä tuo henkilöstölle ammattitilpeyttä.

Ruokapalvelun tehtävänä on myös ravitsemuskasvatus. Kokkolassa käydään tällä hetkellä kiivasta ”rasvasotaa”, mutta julkinen ruokapalvelu noudattaa VRN:n ravitsemussuosituksia. Syksyisin varhaiskasvatuksessa ja kouluissa voitaisiin järjestää vanhempainilloissa yhteistyössä koulun kanssa ravitsemusasioista lyhyt info ruokapalveluhenkilöstön kertomana.

Ruokapalveluyksikön kehittämiseen pitäisi nostaa 1 – 3 asiaa, joita lähdetään kehittämään. Kehittämisessä kannattaa ottaa mukaan maltti, koska kaikkea ei voida muuttaa yhdellä kertaa. Kehittämiselle tulee antaa aikaa, jotta asiat saadaan sisäistettyä operatiiviseen toimintaan. Tiukka taloudellinen tilanne Kokkolassa rajoittaa jonkin verran strategian toteuttamista, mutta kaikki kehittämis ehdotukset eivät kaipaa rahallista panostusta (tiedottamisen lisääminen, palvelusopimukset).

Jatkossa perusstrategisia linjauksia voidaan jalostaa ruokapalvelulle kehitettävän perusstrategian muodossa. Perusstrategian tulisi olla joustava ja kulkea ylhäältä alaspäin ja jatkaen alhaalta ylöspäin kuunnellen henkilöstön palautteita ja hiljaista tietämystä strategian toimivuudesta. Perusstrategiaan tulee palata ja päivittää sitä toimintojen ja toimintaympäristön muutoksissa. Perusstrategiasta on hyvä kehittää alastrategioita, mitkä tukevat perusstrategiaa. Johtopäätöksenä perusstrategiaa tukevia alastrategioita olisivat viestintä-, henkilöstö-, talous- ja rekrytointistrategia. Kokkolan kaupungin tiukkana taloudellisena aikana olisi hyvä tehdä myös talouden hallintoon oma strategiansa. Lähivuosien runsaan eläköitymisen ja sijaisten puutteen vuoksi rekrytointiin pitäisi panostaa ja Kunta-rekry mallia voisi kokeilla.

## 9 POHDINTA

Opinnäytetyön aiheeksi valittiin strategia, koska molempien mielestä yrityksissä ja organisaatioissa ei perehdytä riittävästi strategiasuunnitteluun tai strategiaa ei edes ole olemassa ollenkaan. Strategia voi olla johtohenkilöiden päässä, mutta sitä ei ole kirjoitettu tai kerrottu työntekijöille. Opinnäytetyöllä halusimme syventää tietämystämme strategiasta, strategiasuunnittelusta ja -prosessista. Tämän opinnäytetyöprosessin aikana strategiatietämyksemme on kasvanut ja olemme sisäistäneet strategiatyön merkityksen yrityksen tai organisaation kehittämiseksi ja menestykselle. Opinnäytetyöprosessin aikana mielenkiinto kasvoi strategiatyöhön.

Opinnäytetyön suunnittelu aloitettiin keväällä 2012 keräämällä teoria-aineistoa strategiasta, strategiasuunnittelusta ja -prosessista. Samalla myös mietittiin tutkimusongelmaa sekä miten lähestyä aihetta. Kesällä jouduimme ottamaan hengähdystauon, sillä kumpikin olimme lukossa työn suhteen ja muut opinnot häiritsivät keskittymistä. Välillä mietimme myös aiheen vaihtamista, mutta syksyllä pääsimme uudelleen kiinni aiheeseen.



Päänvaivaa aiheutti myös synkroninen raportointitapa, josta yritimme löytää tietoa. Synkronisesta raportoinnista tiesimme vain, että teorian ja tutkimustulosten pitää nivoutua yhteen.

Marjo Manninen on työskennellyt Kokkolan ruokapalvelun hallinnossa vuoden 2012 alusta alkaen ja muuten ruokapalvelun alaisuudessa 20 vuotta. Lähitiedon hankkiminen oli siis helppoa tutkimalla materiaalia ja havainnoimalla päivittäisiä toimintoja. Tutkimustyö tuntui välillä olevan liiankin lähellä, mutta Mervi Simunaniemen ulkopuolinen rooli toi uutta näkemystä asioihin.

Opinnäytetyössä perehdyttiin teoriassa julkisen hallinnon strategiaan, strategiasuunnitteluun ja -prosessiin kirjallisuuden, artikkelien ja Internet-lähteiden avulla. Strategiasta löytyi paljon kirjallisuutta, mutta se käsitteli useimmiten pk-yritysten strategiaa. Yritimme löytää myös muiden kaupunkien ja kuntien ruokapalvelustrategioita, mutta niitä ei löytynyt. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että niitä ei ole tehty tai toiminnasta ei haluta kertoa ulkopuolelle.

Opinnäytetyön alussa jaoin tehtävät. Toinen etsi teoriamateriaalia kirjoista, lehtiartikkeleista, aikaisemmista tutkimustuloksista, kirjaston tietokannasta ja internetistä. Toiselle jäi tutkittavaksi Kokkolan ruokapalveluyksikön aineisto kokouspöytäkirjoista ja muistioista, koulutuksista ja meneillään olevista projekteista sekä ruokapalvelun henkilökunnan havainnointi. Saimme runsaasti materiaalia, ja huomasimme, että paljon hyvää koulutusmateriaalia oli jäänyt ruokapalveluyksiköltä hyödyntämättä.

Teimme kyselyn ruokapalvelun keittiöiden esimiehille, ja tarkoituksena saada keittiöiden vastuuhenkilö vastaamaan kyselyyn. Käytimme paljon aikaa kyselylomakkeen tekemiseen ja suunnitteluun, jotta saisimme paljon tietoa tutkimustyöhömme. Testasimme kyselyn ruokapalvelun hallinnossa, ja lähetimme sen työnohjaajalle. Näiden palautteiden pohjalta hioimme kyselyn uudelleen, ennen kuin laitoimme sen sähköisesti Webropol-kyselynä menemään keittiöille. Saimme hyvää tietoa strategisten linjausten suunnitteluun, ja vastaukset helpottivat työn etenemistä. Saimme juuri sen tiedon, mitä tarvitsimme. Kyselylomakkeen tekemiseen ja suunnitteluun kannattaa

käyttää aikaa, sillä siitä saatavat tulokset helpottavat suuresti opinnäytetyön tekemistä.

Kokkolan kaupungin ruokapalvelussa tapahtuu koko ajan kehitystä, mutta tiukka taloudellinen tilanne ohjaa toimintaa ja sitoo kädet hyvien kehitysehdotuksien toteuttamiselta. Ongelmana on ollut, että toiminnan suunnittelu ei ole ollut johdonmukaista ja liikaa yritetään kehittää yhdellä kertaa. Tämän työn pohjalta tuli paljon kehitettävää ja kehitysehdotuksia. Nyt pitäisi olla malttia miettiä rauhassa, mistä kehittäminen aloitetaan. Valitaan korkeintaan yhdestä kolmeen kehitettävää kohdetta vuodessa, ei enempää, ja sovitaan ne yhdessä. Kun edetään pala palalta, saadaan suunniteltua ja johdonmukaista toimintaa kehitettyä. Onnistuimme tekemään hyvät linjaukset strategian luomiselle ruokapalveluyksikölle. Nämä linjaukset helpottavat kehittämään ja valitsemaan suunnan ruokapalvelun strategialle.

Uskottavuutta työlle antavat laaja teoriatieto ja ruokapalvelusta löytynyt laaja koulutus- ja projektimateriaali. Myös kyselyn onnistuminen ja työntekijöiden mielipiteet ruokapalvelun toiminnasta antoivat hyvää tietoa ja uskottavuutta ruokapalvelun toiminnasta. Toisen tekijän työskenteleminen ruokapalvelussa antoi objektiivista tietoa ja uskottavuutta, mutta saattoi myös heikentää uskottavuutta, sillä liian lähellä olominen voi myös sokeuttaa. Uskottavuutta työlle toi myös toisen opinnäytetyön tekijän ulkopuolinen näkemys ruokapalvelun toimintaan. Ulkopuoliset silmät näkevät paremmin toiminnan kehitysmahdollisuudet ja -tarpeet.

## LÄHTEET

- Aalto, K. & Heiskanen, E. 2011. Kestävä ruokalautanen joukkoruokailun kestävä kehityksen edistäjänä. Kuluttajatutkimuskeskus, työselosteita ja esitelmiä 130 • 2011. Viitattu 12.12.2012.  
[Http://www.kuluttajatutkimuskeskus.fi/files/5482/2011\\_130\\_tyoseloste\\_ruokalautanen.pdf](http://www.kuluttajatutkimuskeskus.fi/files/5482/2011_130_tyoseloste_ruokalautanen.pdf).
- Adair, J. E. 2010. Strategic leadership : how to think and plan strategically and provide direction, 1st ed. Kirja, elektroninen aineisto, Philadelphia, PA : Kogan Page, cop. 2010. Viitattu 27.12.2012. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, JaNet.
- Ala-Mutka, J. 2008. Strategiamalli. Helsinki: Talentum.
- Broman, K. 2010. Kokkolan kaupunki, Kiuru, Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymä. Tukipalveluyhteistyö, esiselvitysraportti. Kokkolan kaupunki tukipalvelupalaveri. Kokousmuistio 25.10. 2010. Kokkolan kaupunki intranet. Viitattu 9.12.2012.
- Broman, K. 2012a. Kokkolan kaupunki, Kiuru, Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymä. Tukipalveluyhteistyö, esiselvitysraportti. Kokkolan kaupunki tukipalvelupalaveri. Kokousmuistio 12.3.2012. Kokkolan kaupunki intranet. Viitattu 9.12.2012.
- Broman, K. 2012b. Kokkolan kaupunki, Kiuru, Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymä. Tukipalveluyhteistyö, esiselvitysraportti. Kokkolan kaupunki tukipalvelupalaveri. Kokousmuistio 24.5.2012. Kokkolan kaupunki intranet. Viitattu raporttiin 9.12.2012.
- CGI. N.d. Aromi makua ja tehoa ruokapalveluun. Viitattu 10.1.2013.  
[Http://www.logica.fi](http://www.logica.fi), yritys, uutiset, tapahtumat ja esitteet.
- Chan Kim, W. & Mauborgne, R.2005. Sinisen meren strategia. Helsinki: Talentum.
- Elintarvikkeiden hankintaohjeistus julkiselle sektorille 2012. Vastuullinen hankinta. Viitattu 10.1.2012. [Http://www.hankintaohjeistus.fi/vastuullisuus.php](http://www.hankintaohjeistus.fi/vastuullisuus.php).
- Grönroos C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro.
- Haapanen, A. 2011. Kunta ruokaostoksilla. Selvitys ruokapalveluiden nykytilasta ja kehitysnäkymistä. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Kuntaliitto ja FCG. Viitattu 23.10.2012. ISBN 978-952-213-767-8 (pdf).
- Hakanen M. 2004. PK -yrityksen strategiatyö. Helsinki: Multikustannus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Hyvärinen, O. & Lith, P. 2008. Kilpailuttamisen laajuus ja taustatekijät Suomen kunnissa. Kunnallisan kehittämissäätiön Kunnat- ja kilpailu-sarjan julkaisu nro 10. Kunnallisan kehittämissäätiö Kaks. Viitattu 20.1.2013.  
[Http://www.kaks.fi/sites/default/files/1199-KunnatJaKilp\\_10\\_web.pdf](http://www.kaks.fi/sites/default/files/1199-KunnatJaKilp_10_web.pdf).

- Kamensky M. 2008. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö organisaation voimanlähde. Helsingin seudun kaupakamari.
- Kellokangas, K. 2010. Strategiaprosessi ja seuranta. PowerPoint esitys 16.8.2010. Viitattu 10.12.2012.  
<http://www.slideshare.net/kellokangas/strategiaprosessi-ja-sen-seuranta-4986921>.
- Kokkolan kaupunki kaupunkiorganisaatio. 2012. Viitattu 13.12.2012.  
<https://www.kokkola.fi>, hallinto ja päätöksenteko.
- Kokkolan kaupungin henkilöstöstrategia 2010 - 2013. Viitattu 13.12.2012.  
<https://www.kokkola.fi>, kunta-info, strategiat.
- Kokkolan kaupunki julkiset hankinnat 2012. Viitattu 28.12.2012.  
<https://www.kokkola.fi>, kunta-info.
- Kokkolan kaupunki kaupunkiorganisaatio 2013. Viitattu 14.1.2013.  
<https://www.kokkola.fi>, hallinto ja päätöksenteko
- Kokkolan kaupunki ruokapalveluyksikkö. Viitattu 13.12.2012.  
<https://www.kokkola.fi>, opetus ja kasvatus, kouluruokailu.
- Kokkolan kaupungin strategia 2009 - 2013. Viitattu 9.12.2012.  
<https://www.kokkola.fi>, hallinto ja päätöksenteko, strategiat.
- Kokkolan kaupungin tuloslaskelmat 2008 - 2010. Kokkolan kaupunki intranet. Viitattu 14.1.2013. <https://www.kokkola.fi/intra>.
- Kuosma, M. 2012. Kunnan ruokapalvelut ja paikallisuus. Elintarvike ja Terveys-lehti 1:2012, 54.
- Kärkkäinen, I. N.d. Lähiruoka ja julkisen sektorin ruokapalvelut. EkoCentria. Viitattu 18.1.2013. <http://www.partsiltapoytaan.net/>, tietoa lähiruoasta.
- Laamanen, K. 2005. Johda suorituskykyä tiedon avulla. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.
- Lindroos J-E. & Lohivesi K. 2006. Onnistu strategiassa. 2. painos. Helsinki: WSOYpro.
- Liukko, S. 2012. Opinnäytetyön raportointi. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 1.2.2012. <http://oppimateriaalit.jamk.fi/raportointiohje/tag/synkroninen-raportointi/>.
- Mannermaa, M. 2004. Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. Helsinki: WSOY.
- Meristö, T., Molarius, R., Leppimäki, S., Laitinen, J. & Tuohimaa, H. 2007. Laadukas SWOT. Työkalu pk-yrityksen innovaatiovetoisen tulevaisuuden menestyksen turvaa-

miseksi. Corporate Foresight Group CoFi / Åbo Akademi.Turku. ISBN-numero: 978-952-12-2028-9. Viitattu 30.11.2012.

[Http://virtual.vtt.fi/virtual/proj3/innorisk/LAADUKAS\\_SWOT.pdf](http://virtual.vtt.fi/virtual/proj3/innorisk/LAADUKAS_SWOT.pdf).

Miettinen, H. 2011. Ruokapalvelut 2030. Ruokapalvelujen palvelutarpeiden sekä talouden ennakointi, Kokkola, Mustasaari, Pietarsaari, Seinäjoki ja Vaasa. Koulutusmateriaali 7.9.2011. Viitattu 24.11.2012.

Opetushallitus ja Kansanterveyslaitos 2007. Makeiset ja virvoitusjuomat kouluissa ja oppilaitoksissa. Tiedote 11/2007. Viitattu 7.1.2013. <http://www.opetushallitus.fi>, ajankohtaista, tiedotteet oppilaitoksille.

Ravitsemuspassi. N.d. Valmennusaineisto. Suomen Sydänliitto, Seinäjoen ja Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 11.2.2013. [Http://www.ravitsemuspassi.fi](http://www.ravitsemuspassi.fi).

Riipi, I., Järvelä, K. & Heikurinen. 2012. Vastuullisuuden työkaluja ruokaketjun yrityksille. Elintarvike ja Terveyslehti. 5:2012, 58-62.

Santalainen T.2006. Strateginen ajattelu. 3. p. Helsinki: Talentum.

Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2010:11. Joukkoruokailun kehittäminen. Joukkoruokailun seuranta- ja kehittämistyöryhmän toimenpidesuositus. Helsinki: Yliopistopaino. Viitattu 12.12.2012.

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

Stieger, D., Matzler K., Chatterjee, S. & Ladstaetter-Fussenegg F. 2012. Democratizing Strategy: How Crowdsourcing Can Be Used for Strategy Dialogues. California management review vol. 54, no. 4 summer 2012 cmr.berkeley.edu. Viitattu 6.2.2012.

[Http://web.ebscohost.com.ezproxy.jamk.fi:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=95f21156-c367-454c-9eeb-b43cdfdd25fd%40sessionmgr10&vid=6&hid=17](http://web.ebscohost.com.ezproxy.jamk.fi:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=95f21156-c367-454c-9eeb-b43cdfdd25fd%40sessionmgr10&vid=6&hid=17).

Suomen Sydänliitto 2011. Arkilounaskriteerit laadunvalvonnassa. Viitattu 12.12.2012.

[Http://www.sydanliitto.fi](http://www.sydanliitto.fi), sydanliitto, ammattilaisille, ruokapalvelut.

Vihanta, A. 2012. Valtuusto väläytti yt-korttia Kokkolassa. Yle Keski-Pohjanmaa

20.11.2012. Viitattu 1.2.2013. [Http://yle.fi/uutiset/valtuusto\\_valaytti\\_yt-korttia\\_kokkolassa/6382810](http://yle.fi/uutiset/valtuusto_valaytti_yt-korttia_kokkolassa/6382810).

Viitala, R. & Jylhä, E. 2010. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viksted, T., Raulio, S., Prättälä, R. & Joukkoruokailutyöryhmä. 2011. Julkisten ruokapalveluiden ravitsemuksen laatu. Helsinki: Unigrafia Oy. Viitattu 12.12.2012.

[Http://www.thl.fi/thl-client/pdfs/c8026e63-d99b-45cb-a96f-fac90d7c3681](http://www.thl.fi/thl-client/pdfs/c8026e63-d99b-45cb-a96f-fac90d7c3681).

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Vilka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita.

Ympäristöpassi ruokapalveluun. N.d. Puhtaanapito. Mikrokitusiivous on kevyttä ympäristölle ja puhdistustyön tekijälle. EkoCentria ja Savon ammatti- ja aikuisopisto. Viitattu 10.1.2013. [Http://www.ymparistopassi.fi](http://www.ymparistopassi.fi), valmennusaineisto.

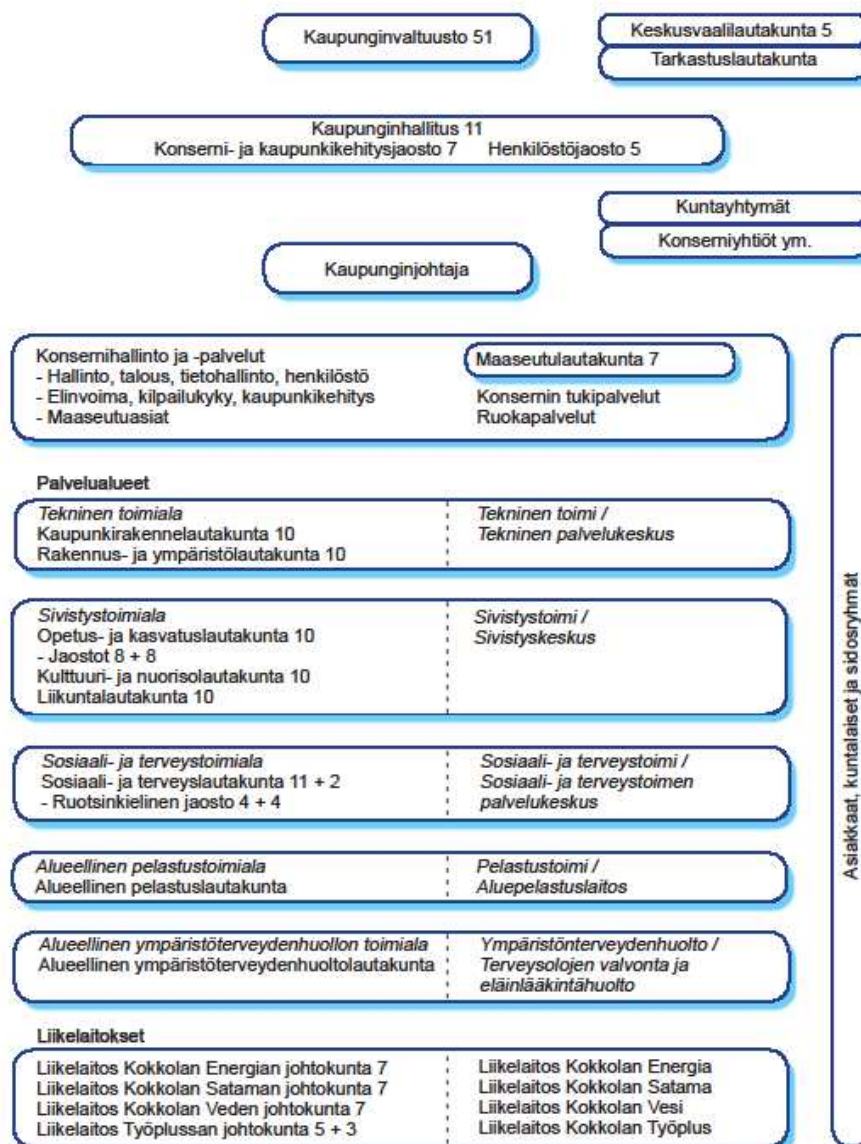
# LIITTEET

## LIITE 1. Kokkolan kaupungin hallinto- ja palveluorganisaatio



**KOKKOLAN KAUPUNKI**  
**KARLEBY STAD**

### Kokkolan kaupungin hallinto- ja palveluorganisaatio



Asiakkaat, kuntalaiset ja sidosryhmät

1.1.2013

## LIITE 2. Kokkolan kaupungin ruokapalveluyksikön henkilöstö

TEHTÄVÄNIMIKE	KOULUTUS	TEHTÄVÄT
RUOKAPALVELUPÄÄLLIKÖ	korkeakoulututkinto	<ul style="list-style-type: none"> <li>vastaa koko ruokapalveluorganisaatiosta</li> <li>talouden hoito ,budjetin laatiminen ja valvominen, hankintojen hyväksyminen</li> <li>rekrytointi, henkilökunnan koulutuksien suunnitteleminen</li> <li>neuvottelut</li> <li>tarvittaessa käytettävissä kentällä</li> </ul>
RUOKAPALVELUOHJAAJA	opistotason tai ammattikorkeakoulu-tutkinto ruokapalvelun alalta	<ul style="list-style-type: none"> <li>työntekijöiden sopimuksien tekeminen</li> <li>lomien suunnitteleminen</li> <li>ruokalistojen suunnitteleminen</li> <li>tarjouksien pyytäminen (elintarvikkeet, siivoustarvikkeet)</li> <li>keittiöiden valvonta</li> <li>pienempien hankintojen tekeminen (astiat, pienet keittiö- koneet)</li> <li>omavalvonnan päivittäminen</li> <li>työsuojelutarkastukset</li> <li>yhteistyö muiden kaupungin yksiköiden kanssa</li> </ul>
RUOKAPALVELUSIHTTEERI		<ul style="list-style-type: none"> <li>hallinnolliset paperityöt =&gt; kuormakirjat, kuukausiraportit, palkkakuitit, laskujen maksaminen ja tarkistaminen</li> <li>tiedottaminen =&gt; Ruokarumpu-tiedote</li> <li>budjetin laatiminen yhdessä ruokapalvelupäällikön kanssa</li> </ul>
RUOKAPALVELUESIMIES	opistotason tai ammattikorkeakoulu-tutkinto ruokapalvelun alalta	<ul style="list-style-type: none"> <li>lähiesimies</li> <li>töiden jakaminen henkilökunnalle</li> <li>keittiön organisointi</li> <li>tilaukset</li> <li>työvuorolistat</li> <li>ruokalistojen muokkaaminen sopivaksi</li> <li>raportointi</li> <li>rahaliikenne</li> <li>omavalvonta</li> <li>siivoustarvikkeiden hankinta</li> </ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>• muut kirjalliset työt</li> </ul>
SUURTALOUSHOKKI	suuratalouskokin ammattitutkinto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vastaa ruoan valmistuksesta</li> <li>• ruokaohjeiden muuttaminen</li> <li>• erityisruokavaliot</li> <li>• keittiön omavalvonta (omalta osaltaan)</li> <li>• delegoi tehtäviä tarvittaessa ruokataloustyöntekijälle</li> </ul>
RUOKATALOUSTYÖNTEKIJÄ		<ul style="list-style-type: none"> <li>• VALMISTUSKEITTIÖ: esivalmistelut, astiahuolto, siivous, ”kokin oikea käsi tarvittaessa”</li> <li>• PALVELU- /JAKELUKEITTIÖ: ruoan tarjolle pano ja tarjoilu, ruokatilaukset, siisteys</li> </ul>
YHDISTELMÄTYÖNTEKIJÄ		<ul style="list-style-type: none"> <li>• toimivat pääsääntöisesti kouluilla</li> <li>• kiireapulaisena kouluilla =&gt; apuna ruoan jakamisessa</li> <li>• ruokapalvelu ostaa palvelut siivouspuolelta</li> </ul>

### LIITE 3. Kokkolan kaupungin SWOT-analyysin johtopäätökset

#### **Menestystekijät – hyödynnä**

- Myönteinen väestökehitys ja tasapainoinen ikärakenne
- Kaksikielisyys, rohkea kansainvälistyminen ja kontaktien luominen sekä hyvät verkostot
- Työvoimatarpeisiin vastaava laaja-alainen koulutus, koulutusyksiköiden ja osaamisen instituutioiden hyödyntäminen ja kilpailukyvyn kehittäminen
- Kulttuuri- ja muut hyvinvointipalvelut sekä yhteisöllisyys vetovoimatekijöinä
- Elinympäristön ja asumisen monipuoliset mahdollisuudet sekä asuntomessut
- Elinvoimaisuutta vahvistavat erinomainen logistinen sijainti, monipuolinen elinkeinorakenne, kehittyvä teollisuus ja erikoistumisalat
- Kaupungin liikelaitokset

#### **Kehittämisen kohteet**

- Korkeasti koulutettujen vähäinen osuus, aikuiskoulutuksen ja osaamisen ylläpito sekä kehittäminen
- Yritystoimintaan liittyvä myynnin ja markkinoinnin osaaminen, kasvavien alojen osaamiseen perustuvien työpaikkojen luominen
- Meren mahdollisuuksien parempi hyödyntäminen
- Maaseudun voimavarojen parempi tiedostaminen mm. matkailu, elintarviketuotanto ja energiatuotanto
- Rikkaan kulttuuriympäristön hyödyntäminen
- Kaupunkirakenteen hyödyntäminen: tiivis keskusta, maaseutumaisuus, yritysalueet ja kampus
- Uusien organisaatiorakenteiden ja toimintatapojen käyttöönotto
- Omistajaohjauksen kehittäminen
- Kaupunkiseutujen yhteistyöllä kilpailukyvyn ja vetovoiman vahvistaminen

#### **Varauduttava tai vältettävä**

- Terveen kuntatalouden turvaaminen taantuman aikana ja jälkeen
- Monipuolisen elinkeinorakenteen turvaaminen, vältettävä kaupunkiseudun kilpailukyvyn ja -aseman heikkeneminen

- Monipuolisen koulutusrakenteen vahvistaminen positiivisen kehityksen edellytyksenä
- Palvelurakenteen turvaaminen
- Hyvän elämänlaadun turvaaminen
- Eläköityminen johtaa työvoimapulaan avainaloilla ja alueen vetovoima ei ole riittävä
- Rahoituskriisit: Kokkola vahvasti viennin varassa
- Tasapaino kaupungin ja muun maakunnan välillä
- Turvallisuus- ja ympäristöuhat
- Väestön terveydentilan heikkeneminen ja toimintamallien muuttumattomuus väestörakenteen muuttuessa
- Ilmastonmuutoksen vaikutukset globaaliin talouteen ja siitä heijastuvat uhkatekijät
- Pitkäaikaistyöttömyys ja syrjäytyminen

LIITE 4. Saatekirje

9.11.2012

Hei!

Opinnot ovat jo loppusuoralla Jyväskylän ammattikorkeakoulussa (restonomi). Opintoihin kuuluu opinnäytetyön tekeminen ja aiheeksi olemme valinnut opiskelijakaverini Mervi Simunaniemen kanssa kehittää perustrategiset linjaukset Kokkolan kaupungin ruokapalvelulle. Tavoitteena näillä linjauksilla on luoda selkeät tavoitteet toiminnan kehittämiseksi vähintään seuraavaksi kolmeksi vuodeksi. Ruokapalvelustrategian linjauksilla kerrotaan henkilöstölle, mihin jokaisen tärkeällä työpanoksella pyritään ja miten ruokapalveluyksikkö vastaa tulevaisuuden haasteisiin.

Tällä kyselyllä haluamme tuoda teidän henkilöstön näkemyksen esille Kokkolan ruokapalveluyksikön toiminnasta tällä hetkellä ja tulevaisuudesta. Pyydämme teitä pohtimaan vastauksia tarkasti, jotta niistä saadaan tärkeimmät asiat esille ruokapalveluyksikön kehittämistyöhön. Pyydämme vastaamaan kyselyyn viimeistään 30.11.2012. Kyselylomake löytyy alla olevasta linkistä.

Kiitos vastauksistanne!

Yhteistyöterveisin

Marjo ja Mervi

LIITE 5. Kyselylomake Kokkolan kaupungin ruokapalvelun strategisista linjauksista.

**1. Vastaajan sukupuoli**

nainen

mies

**2. Vastaajan asema kaupungin ruokapalvelussa**

hallinto

toimipisteen esimies

työntekijä

**3. Koulutus**

ammatillinen peruskoulutus

opistotason koulutus

ammattikorkeakoulututkinto / korkeakoulututkinto

muu koulutus, mikä? \_\_\_\_\_

**4. Työkokemus Kokkolan kaupungin ruokapalveluyksikössä**

0-5 vuotta

6-10 vuotta

11 - 20 vuotta

21- 30 vuotta

yli 30 vuotta

**5. Työsuhde**

vakinainen

määräaikainen

**6. Mitä vahvuuksia näet Kokkolan ruokapalveluyksikön toiminnassa? Valitse mielestäsi kolme (3) tärkeintä asiaa (numeroi 1= tärkein, 2= toiseksi tärkein, 3= kolmanneksi tärkein)**

uskottavuus

luotettavuus

koulutettu henkilökunta

motivoitunut henkilökunta

toimiva omavalvonta

vakioidut ruokaohjeet

turvallisuus

muu, mikä? \_\_\_\_\_

**7. Mitä heikkouksia näet Kokkolan ruokapalveluyksikön toiminnassa? Valitse mielestäsi kolme heikointa asiaa (numeroi 1= heikoin, 2= toiseksi heikoin, 3= kolmanneksi heikoin)**

rekrytointi

ikäntynyt henkilökunta

koulutetun sijaisten puute

kaavoihin kangistuminen

organisoinnin puute

tiedon kulku

työvoiman vaihtuvuus

muu, mikä? \_\_\_\_\_

**8. Millaisia mahdollisuuksia näet Kokkolan ruokapalveluyksikön toiminnassa?**

yhteistyö kaupungin muiden yksiköiden kanssa (siivous)

yhteistyö ulkopuolisen ruokapalveluntarjoajan kanssa (keskussairaala)

hankintarenkaaseen kuuluminen

itsenäisenä yksikkönä jatkaminen

muu, mikä? \_\_\_\_\_

**9. Millaisia ulkopuolelta tulevia uhkia näet ruokapalvelun toiminnassa?**

työvoiman saanti vaikeutuu

toimintojen ulkoistaminen

kuntaliitokset

asiakas tarpeiden muuttuminen

teknologian haasteet

hankintarenkaaseen kuuluminen

kustannusten nousupaineet

muu, mikä? \_\_\_\_\_

**10. Kokkolan ruokapalveluyksikön visiona on olla paras palvelukumppani, haluttu ja arvostettu työnantaja sekä toimialan uudistuva edelläkävijä. Näkyykö tämä ruokapalvelun käytännön työssä? Perustele vastauksesi muutamalla sanalla.**

kyllä

---

---

ei

---

---

**11. Valitse seuraavasta luettelosta numerolla 1-3 (1=tärkein, 2= toiseksi tärkein, 3= kolmanneksi tärkein) Kokkolan ruokapalveluyksikön tärkeimmät arvot**

taloudellisuus

asiakaslähtöisyys

luotettavuus

hyvinvointi

avoimuus

oikeudenmukaisuus

yhteistyö

osaaminen

tavoitteellisuus

joustavuus

vastuullisuus

turvallisuus



muu, mikä? \_\_\_\_\_

**12. Miten näihin haasteisiin tulisi Kokkolan ruokapalveluyksikön vastata?**

**13. Oletko halukas osallistumaan tulevaisuudessa Kokkolan ruokapalveluyksikön strategian suunnittelutyöhön?**

kyllä

ei

## LIITE 6. Kokkolan ruokapalveluyksikön toimintaympäristöanalyysi (PESTE)

Näkökulmat	Kansalliset ja seudulliset muutoksetekijät
Poliittiset ja lainsäädännölliset tekijät	<ul style="list-style-type: none"> <li>• palvelu- ja hallintorakenteet tehostuvat =&gt; kuntaliitokset =&gt; palvelut keskittyvät =&gt; keskittäminen suurempiin ruokapalveluyksiköihin</li> <li>• valtion rahoitusosuudet supistuvat =&gt; vaihtoehtoisia ratkaisuja palvelun tuottamiseen =&gt; yhteistyö yksityisten ruokapalveluntarjoajien kanssa</li> <li>• työvoima- ja työaikalainsäädäntö</li> <li>• työsuojelutarkastukset =&gt; määrä lisääntynyt (sisäilmaongelmat yleistyneet)</li> <li>• lakisääteiset työterveyshuollonpalvelut</li> <li>• omavalvonta =&gt; ruokamyrkytystapaukset lisääntyneet =&gt; valvontaa ja tarkastuksia lisätään</li> </ul>
Ekonomiset tekijät	<ul style="list-style-type: none"> <li>• elintarvikkeiden hintamuutokset =&gt; kalliimpia elintarvikkeita korvataan edullisemmilla, aterioiden hinnan nousu</li> <li>• Suomen sisäinen muuttoliike keskittyy kasvukeskuksiin =&gt; työvoimapula</li> <li>• ikääntynyt työvoima ruokapalvelualalla kasvaa =&gt; ammattitaito ei riitä nopeassa teknologian muutoksessa</li> <li>• alan ammattiosaajien puute =&gt; työvoimapula</li> <li>• palvelun kysyntä muuttuu =&gt; asiakkaat haluavat laatua ja vaihtelua =&gt; yksityiset palveluntuottajat valtaavat markkinoita</li> </ul>
Taloudelliset ja sosiaalis-kulttuuriset tekijät	<ul style="list-style-type: none"> <li>• väestö =&gt; ikääntyneiden määrä kasvaa, lasten määrä pienenee</li> <li>• maahanmuuttajien määrä kasvaa =&gt; huomiota elintarvike- ja ateriavalintoihin (uskonto)</li> <li>• elämäntyyli muutokset =&gt; vuorotöihin hankala saada työvoimaa</li> <li>• muuttoliikkeet =&gt; asukkaat / asiakkaat keskittyvät keskuksiin</li> <li>• työvoiman saatavuus =&gt; ulkomaalaisten työntekijöiden määrä lisääntyy</li> <li>• mediatietoisuus lisääntyy =&gt; vaihtoehtoja kaivataan ateriapalveluihin</li> <li>• pieniä pienryhmäkoteja perustetaan =&gt; mahdollisuus ostaa palveluja yksityisiltä ruokapalveluntarjoajilta</li> </ul>

Teknologiset tekijät	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sähköiset toiminnot keittiöllä =&gt; kirjeenvaihto, tilaukset, suunnittelu, päivittäinen kirjanpito =&gt; ikääntyneiden työntekijöiden ATK-aidot?</li> <li>• toimintoja siirtyy verkkoon =&gt; ikääntyneiden asiakkaiden taidot?</li> <li>• logistiikka =&gt; merkitys kasvaa</li> <li>• infrastruktuuri =&gt; kehityksen johdosta asiakkaiden reviiiri kasvaa</li> <li>• raaka-aineteknologia =&gt; raaka-aineet toimitetaan entistä valmiimpina kokonaisuuksina, kylmäruoan valmistus</li> <li>• valmistusteknologia =&gt; suurempia annoskokonaisuuksia.</li> </ul>
Eettis-ekologiset tekijät	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ympäristötietoisuus =&gt; lisääntyy ja vaikuttaa käyttäytymiseen =&gt; jätteiden lajittelu, energiaystävällisemmät laitteet ja koneet</li> <li>• ruokapalvelutyöntekijät =&gt; ympäristöpassi</li> <li>• kestävä kehityksen merkitys kasvaa =&gt; ekotehokkuuden merkitys kasvaa</li> <li>• ruoka kulttuuri =&gt; lähiruoka, monipuolisempi tarjonta</li> </ul>