

# **Julkisten ruokapalveluiden talouden ja tehokkuuden kehittäminen**

Case: Haapaveden kaupungin ja Siikalatvan  
kunnan yhteistoiminta-alue

Arja Mertala

Opinnäytetyö  
Huhtikuu 2015

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





Tekijä(t) Mertala, Arja	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 13.04.2015
	Sivumäärä 72	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Julkisten ruokapalveluiden talouden ja tehokkuuden kehittäminen</b> CASE Haapaveden kaupungin ja Siikalatvan kunnan yhteistoiminta-alue		
Koulutusohjelma Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi amk		
Työn ohjaaja(t) Enni Mertanen		
Toimeksiantaja(t) Haapaveden kaupunki, Sosiaali- ja terveystieteiden yksikkö		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuoda esille erilaisia vaihtoehtoja, joilla saadaan julkisten ruokapalveluiden toimintaa taloudellisemmaksi ja tehokkaammaksi nykyiseen toimintaan verrattuna.</p> <p>Opinnäytetyön menetelmänä käytettiin tapaustutkimusta, ja tutkimuksen kohteena olivat Haapaveden kaupungin ja Siikalatvan kunnan ruokapalvelut. Apuvälineenä tutkimuksen teossa oli henkilöstön mitoitusohjelma, CateNet. Aluksi selvitettiin toiminnan nykytila yksiköittäin, jolloin huomioitiin henkilöstön määrä, koneet ja laitteet, toimitilat, kustannukset ja mihin toimintoihin työaika käytettiin. Sen jälkeen laskettiin eri vaihtoehtoja nykyisen toiminnan rinnalle. Vaihtoehtolaskelmissa käytettiin jalostettuja raaka-aineita ja uusia toimintatapoja hyödyntäen koneita ja laitteita tehokkaasti.</p> <p>Ruokapalveluselvitys toi esille tutkittujen ruokapalveluyksiköiden henkilöstömäärien olevan nykytilassa korkeat verrattuna työtehtävien määrään. Uudet tuotantovaihtoehdot pienensivät henkilöstömäärää, mikä johtui jalostettujen raaka-aineiden ja uusien toimintatapojen käyttöönotosta. Vaihtoehtoisissa yhdistettiin toimintaa siten, että nykyisen kahden keskuskeittiön sijaan oli vain yksi keskuskeittiö kylää kohti. Yhtenä vaihtoehtona tuotiin myös esille ruokatuotanto naapurikylään. Taloudellisuutta ja tehokkuutta saatiin siirtämällä ruokatuotanto isompiin tuotantoyksiköihin, jolloin henkilöstömäärä ja siitä aiheutuvat kustannukset pienenevät.</p> <p>Kuntien heikon taloudellisen tilanteen vuoksi ruokapalveluiden toiminta kannattaa selvittää ja saada se kilpailukykyiseksi. Henkilöstömitoitushjelman avulla osoitetaan toiminnan tehottomuus ja voidaan laatia uusia suunnitelmia toiminnan tehostamiseksi.</p>		
Avainsanat (asiasanat) ruokapalvelut, henkilöstömäärä, henkilöstömitoitus		
Muut tiedot		



Author(s) Mertala, Arja	Type of publication Master's thesis	Date 13.04.2015
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 72	Permission for web publication: x
Title of publication <b>Promoting the economy and efficiency of public food services</b> CASE Cooperation area of the City Haapavesi and the municipality of Siikalatva		
Degree programme Master's Degree Programme in Hospitality Management		
Tutor(s) Enni Mertanen		
Assigned by Haapavesi city, Social- and healthdistrict Helmi		
Abstract <p>The purpose of this thesis was to find options for making, public food services more economical and efficient compared to the current operation.</p> <p>The method used in this thesis was a case study with the public food service in Haapavesi and Siikalatva as the target. The CateNet, a piece of dimensioning software, was used as a tool. First, the status of the current activities were explored including the number of the employees, machinery and equipment, conditions, costs and the allocation of the working hours. Next, useful alternatives for the current operations were explored. These included cultured raw materials and new methods through the efficient use of machinery and equipment.</p> <p>The food service report shows that numbers of staff in the food service units studied were large in relation to the number of duties. The new production options led to a decrease in the number of employees due the cultured food stuff and new methods. The options rationalized the operations in that one center kitchen per village replaced the previous two kitchens. Producing food for a neighboring village is also one option. Large production units promoted the economy efficiency because the number of employees, and the related costs were reduced.</p> <p>The financial situations are weak in municipalities. Therefore, it is important to explore the food service operations and make them competitive. Personnel dimensioning shows the inefficiencies enabling new plans to enhance the activities.</p>		
Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> ) Food Service, Personnel quantity, Personnel dimensioning		
Miscellaneous		

## Sisältö

1 Johdanto.....	3
2 Kunta toimintaympäristönä .....	4
2.1 Väestöennuste .....	4
2.2 Tuottava kunta .....	6
2.3 Yhteistoiminta-alueet ja seudut .....	9
2.4 Kunnan ruokapalveluiden toimintaympäristö.....	11
3 Kunnallisten ruokapalveluorganisaatioiden kehittäminen .....	16
3.1 Henkilöstön oma osaaminen .....	18
3.2 Muutoksessa mukana .....	20
3.3 Johtamisen merkitys muuttuvassa työelämässä .....	23
3.4 Työ- ja työaikatutkimukset.....	25
3.5 Prosessit palveluiden tuottamisen pohjana .....	27
3.6 Kustannustietous.....	29
3.7 Toimintolaskenta vs. perinteinen kustannuslaskenta .....	31
4 Ruokapalveluselvityksen toteutus .....	33
4.1 Tutkimusmenetelmä.....	33
4.2 Yhteistoiminta-alue.....	34
4.3 Tapaustutkimus: Haapaveden kaupunki ja Siikalatvan kunta .....	36
4.4 Nykytilan tarkastelu .....	36
4.5 Henkilöstömäärän mitoitus.....	38
4.5.1 Ensimmäinen vaihe .....	39
4.5.2 Toinen vaihe.....	43
4.6 Uudet tuulet.....	45
4.7 Tuotantoa naapurikyliin .....	49
4.8 Uudet prosessit ja niiden johtaminen .....	50
4.9 Taloudelliset vaikutukset .....	51
4.10 Säästöt.....	54
4.11 Eläköityminen.....	54
4.12 Investoinnit .....	55
5 Pohdinta .....	56
6 Johtopäätökset .....	59
Lähteet .....	61

## Taulukot

Taulukko 1. Väestöennuste kunnittain ja maakunnittain vuoteen 2040 - .....	5
Taulukko 2. Vertailu eri kunnallisten henkilöstöryhmien keski-ikästä.....	13
Taulukko 3. Ruokapalveluiden toimintaa ohjaavat lait asiakasryhmittäin .....	15
Taulukko 4. Nykytilan kuvaus.....	37
Taulukko 5. Henkilöstömäärät nykytilan mitoituksen jälkeen .....	42
Taulukko 6. Tuotteiden jalostusasteiden vaikutus henkilöstömääriin .....	44
Taulukko 7. Pulkkilan henkilöstömäärä eri keskuskeittiomalleissa.....	47
Taulukko 8. Piippolan henkilöstömäärä keskuskeittiomallissa .....	47
Taulukko 9. Kestilän henkilöstömäärä keskuskeittiomallissa .....	48
Taulukko 10. Henkilöstömäärät kylien keskuskeittiomalleissa .....	49
Taulukko 11. Henkilöstömäärä Pulkkilan keskuskeittiomallissa .....	50
Taulukko 12. Annoshintojen vertailu .....	53

## Kuviot

Kuvio 1. Muutosprosessin vaiheet .....	22
Kuvio 2. Toiminnan johtamisen osat .....	25
Kuvio 3. Ruokapalveluiden hallinnointi yhteistoiminta-alueella .....	35

## Liitteet

Liite 1. Ruokalista Haapaveden hallinnoimiin yksiköihin .....	66
Liite 2. Ruokalista Siikalatvan kouluille .....	67
Liite 3. Ruokalista Rantsilassa .....	68
Liite 4. Eläköityminen ruokapalveluyksiköissä.....	69

# 1 Johdanto

Julkiset ruokapalvelut koetaan usein kalliiksi ja raskaiksi kunnan taloudessa, vaikka esimerkiksi Haapaveden kaupungin koko budjetista ruokapalveluiden osuus on vain 3,4 prosenttia. Ajatellaan, että ruokapalveluista voidaan säästää paljon, nopeasti ja laadun kärsimättä. Näin voidaan tehdä, mikäli ruokapalvelut eivät ole pysyneet kehityksessä mukana. Koneet ja laitteet kehittyvät, työtavat ja tekniikka kehittyvät sekä raaka-ainevalikoima monipuolistuu nopeasti, mutta uusinta uutta ei tarvita, jotta päästään tehokkaihin tuotantoratkaisuihin.

Tämän opinnäytetyön aihe lähti Haapaveden kaupungin ja Siikalatvan kunnan tarpeista saada selville Siikalatvan kunnan ruokapalveluiden toiminnan taloudellisuus ja toiminnallisuus nykyhetkellä. Näkökulmaksi selvitykselle otettiin taloudellisuus. Selvitettävänä ovat toimenpiteet ja niistä syntyvät ratkaisut, jotka johtaisivat taloudellisempaan ja tehokkaampaan ruokapalvelutoimintaan nykytilaan verrattuna. Materiaaleista saatu etu on jo saavutettu kilpailutuksen myötä, joten ainoa selvittämätön alue on toiminnot ja niihin liittyvä henkilöstön määrä. Toimeksiantajien ruokapalvelut olivat lähtötilanteessa hajaantuneena useisiin yksiköihin ja kahdelle eri hallinnoijalle, joten selvittäväksi tuli yhteistyö sekä yksiköiden välillä että hallinnoinnin kesken. Selvityksen tarve liittyy kuntien yleisesti heikkoon taloudelliseen tilanteeseen.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Siikalatvan kunnan ruokapalveluiden nykytila, tulevaisuus ja mahdollisilla muutoksilla saatava taloudellinen hyöty. Tavoitteena on henkilöstön ja yksiköiden välinen yhteistyön tiivistäminen, jolla ennakoidaan henkilöstön eläkkeelle jäämistä. Yhteistyö edellyttää henkilöstön osaamisen kehittämistä päämääränä moniosaaminen. Selvityksen kohteena ovat yksiköt ja niiden toiminnot sekä henkilöstön määrä. Henkilöstön määrää selvitetään havainnoimalla ja sen pohjalta henkilöstömitoitushjelman avulla. Samalla tulevat esille yksiköiden toimintamallit. Tulosten perusteella esitetään vaihtoehtoja yksiköiden ja toimintojen yhdistämisiin ja verrataan niiden taloudellista vaikutusta nykyisiin toimintamalleihin.

Tutkimuskysymyksiksi nousivat: Minkälaisilla toimenpiteillä ruokapalveluiden toiminta saadaan taloudelliseksi ja tehokkaaksi? Mitä kustannuksia toimenpi-

teistä muodostuu? Miten toimenpiteet vaikuttavat ruokapalveluhenkilöstön asemaan?

## 2 Kunta toimintaympäristönä

Kunta toimintaympäristönä on haasteellinen. Verovaroilla tuotettuja palveluita tulee tuottaa laadukkaasti, hankinnat on kilpailutettava, ja asiakkaiden vaatimukset on otettava huomioon. Mahdolliset kuntaliitokset ja muut alueelliset rakennemuutokset luovat muutospaineita. Kuntien hallintojen vastuita ja johtamista halutaan selkiyttää. Väestörakenteen muutokset vaativat myös toimintaympäristössä muutoksia, sillä esimerkiksi ikääntyvien määrän lisääntyessä palvelujen tarve kasvaa. Samoin ikääntyvät myös julkisen sektorin työntekijät ja, haasteet laadukkaiden ja hyvien palvelujen tuottamiseksi kasvavat. (Kujanpää 2012, 80.) Kuntaliiton mukaan kuntien työntekijöistä yli 60 % jää eläkkeelle vuoteen 2030 mennessä. (Kuntaliitto 2014.)

Vuoden 2015 julkisen talouden kestävyysvaje on 5,5 % bruttokansantuotteesta ja siitä noin puolet kohdistuu kuntiin. Kestävyysvaje on laskettu EU-maille ylijäämänä, jolla on tarkoitus selviytyä väestön ikääntymisen ja heikon taloustilanteen tuomista haasteista. Palvelujen käyttäjille on annettu vapautta valita palvelujen tuottaja rajaamatta sitä omaan asuinkuntaan, ja siksi palvelujen kysyntää on vaikea ennakoida. (Kuntaliitto 2014.)

### 2.1 Väestöennuste

Vuoden 1946–2013 välillä toteutui 164 kuntaliitosta. Alle 2 000 asukkaan kuntien määrä puolittui vuosina 2008–2010, mutta Suomessa on edelleen palvelurakenteeltaan pieniä ja resursseiltaan heikkoja kuntia. Heikossa taloudellisessa tilanteessa oleva kunta ei ole houkutteleva kumppani. (Valtiovarainministeriö 2010, 28–29.)

Taulukossa 1 on Tilastokeskuksen vuonna 2004 tekemä väkiluvun kehitysenuste kunnittain Pohjois-Pohjanmaalla. Taulukkoon on otettu tässä opinnäytetyössä käsittelyssä olevat kunnat: Haapavesi ja Siikalatvan kuntaan kuuluvat

Rantsila, Pulkkila, Piippola ja Kestilä. Lisäksi taulukossa on noin 100 kilometrin säteellä edellä mainituista olevat kunnat ja vertailun vuoksi Oulun kaupunki.

Taulukko 1. Väestöennuste kunnittain ja maakunnittain vuoteen 2040 -  
(Tilastokeskus 2004)

	Vuosi					
	2003	2005	2010	2020	2030	2040
<b>Pohjois-Pohjanmaa</b>	<b>371 931</b>	<b>376 252</b>	<b>385 091</b>	<b>396 414</b>	<b>398 218</b>	<b>391 390</b>
Alaveska	2 891	2 899	2 894	2 870	2 832	2 754
Haapajärvi	8 083	8 032	7 902	7 676	7 462	7 155
Haapavesi	7 818	7 679	7 366	6 937	6 609	6 233
Kalajoki	9 088	9 043	8 949	8 837	8 661	8 340
Kestilä	1 711	1 655	1 532	1 378	1 285	1 197
Kärsämäki	3 107	3 033	2 875	2 664	2 504	2 344
Merijärvi	1 312	1 283	1 202	1 102	1 045	985
Nivala	10 901	10 750	10 470	10 030	9 603	9 094
Oulainen	8 198	8 065	7 826	7 526	7 299	6 973
Oulu - Uleåborg	125 928	129 173	135 598	143 375	146 595	146 671
Piippola	1 377	1 355	1 316	1 283	1 259	1 211
Pulkkila	1 721	1 663	1 556	1 431	1 339	1 251
Pyhäjoki	3 554	3 484	3 322	3 097	2 936	2 748
Pyhäjärvi	6 321	6 091	5 639	5 022	4 634	4 251
Pyhäntä	1 845	1 808	1 726	1 657	1 636	1 581
Rantsila	2 079	2 057	1 997	1 924	1 858	1 786
Reisjärvi	3 162	3 056	2 837	2 573	2 388	2 204
Sievi	5 194	5 166	5 101	5 001	4 896	4 733
Siikajoki	1 357	1 322	1 260	1 211	1 167	1 106
Vihanti	3 424	3 330	3 135	2 893	2 751	2 587
Ylivieska	13 185	13 126	12 999	12 849	12 599	12 145

Taulukosta 1 voidaan todeta väestön keskittyvän suuriin kaupunkeihin, kuten Ouluun, Pohjois-Pohjanmaan alueella. Kaupunkiseudut kehittyvät pieniä kuntia ja kaupunkeja nopeammin. Luvut osoittavat myös, että jokaisessa kunnassa väestömäärä laskee vuoteen 2040 ulottuvassa ennusteessa. Vertailussa mukana olevassa Oulun kaupungissa väkiluku on ollut ja on vuoteen 2040 ennustettaessa kasvussa.



Opinnäytetyössä mukana olevien kuntien, Haapaveden ja Siikalatvan (Kestilä, Piippola, Pulkkila, Rantsila) väestöennuste noudattaa laskevaa väestömäärää. Väestömäärä laskee 2–6 prosenttia seurantavälillä.

## 2.2 Tuottava kunta

Suomen työttömyysaste oli 8,2 % marraskuussa 2014. Vastaava luku Ruotsissa oli 8 % elokuussa 2014 ja Norjassa 3,4 % heinäkuussa 2014. (Tilastokeskus 2014.) Opinnäytetyössä käsiteltävinä olevien kuntien työttömyysaste oli Haapavedellä 11 % elokuussa 2013 (Haapavesi 2014) ja Siikalatvalla 10,3 % syyskuussa 2013 (Siikalatva 2013.) Vuoden 2015 alusta kunnille lisätään vastuuta vaikeasti työllistyvien aktivoinnista ja etuuksien rahoittamisesta. Kyseinen muutos lisää kuntien kustannuksia. (Kuntaliitto 2014.)

Tuottavuus on tuotoksen ja panoksen suhde. Tuottavuuden parantaminen voi tarkoittaa parempia toimintatapoja palvelujen karsimisen sijaan. Tuottavuuden parantamisen toimenpiteet kohdistuvat henkilöstöön ja sen osaamiseen sekä työhyvinvointiin, palveluprosessien uudistamiseen, palveluverkon tehostamiseen, organisaation, johtamisen ja rakenteiden kehittämiseen ja hankintojen tehostamiseen. (Valtiovarainministeriö 2011, 6–7.) Grönroos 2009 kritisoi suoraviivaista tuottavuuden mittaamista. Tuotoksen ja panoksen suhdetta voidaan mitata vain, jos tuotoksen laatu on vakio eikä tuotoksen ja panoksen välisessä suhteessa tapahdu paljon vaihtelua. Hänen mielestään palvelutoiminnassa vakiolaadun oletus ei useinkaan päde. Teollisuudessa lopputuloksen laskeminen on helpompaa kuin palvelussa, koska teollisuudessa voidaan varmistaa, että asiakas ostaa tietyillä panos- ja resurssirakenteilla tuotetun tuotoksen, toisin kuin palvelualoilla. Palvelualoilla tuotokseen käytettyä panosta muutettaessa ei voida taata, että asiakas tyytyväisenä sen ostaisi. (Grönroos 2009, 283–284.)

Kuntien valtiolta saama rahoitus valtionosuuksien muodossa ohjaa kuntien peruspalveluiden järjestämisvalmiutta yhdessä kuntien omien verotulojen kanssa. Kuntien peruspalveluihin saama valtionosuus perustuu kunnan asukkaiden palvelutarpeeseen ja olosuhdetekijöihin. (Valtiovarainministeriö 2014.) Kuntaliiton mukaan uusien ja nykyisten tehtävien hoitamiseen tarvitaan vähintään 50 % valtionosuutta. (Kuntaliitto 2014.)

Hyvinvointimme on rakennettu 2 %:n talouskasvuun, ja jos kasvu pysyy nollassa, taloutta joudutaan sopeuttamaan sen mukaisesti. Kuntien vastuulla olevat menot sosiaali- ja terveydenhuollossa ja esi- ja perusopetuksessa kasvavat yli 12 miljoonalla eurolla ajanjaksona 2014–2017. Valtionosuuksien alentuessa kuntien rahoitusvastuu kasvaa ja paineet kasvavat verojen korotuksiin. (Kuntaliitto 2014.)

Kuntien palveluja voidaan kehittää kohdentamalla kehittäminen yksittäisiin palveluihin, organisaatiotason rakenteisiin ja toimintakulttuuriin tai kokonaan uuden palvelutuotannon kehittämiseen. Laajojen kokonaisuuksien kehittäminen mahdollistaa paremmin tehokkuuden ja kustannusten pienenemisen. (Kuntarakennemuutosten tietopankki 2014.)

Kuntien yksi tuottavuuden parantamisen keino on kustannuksista saatava luotettava tieto. Kustannusten vertailua on pystyttävä tekemään tuotetasolla, jotta kustannukset voidaan jakaa kuntien välisessä yhteistoiminnassa sekä tehdä edullisuusvertailuja oman toiminnan ja ostopalvelujen välillä. Yhtenäistäminen kuntien kustannuslaskennassa on haaste, koska painopiste vaihtelee kunnasta riippuen. (Valtiovarainministeriö 2011, 22.) Kunnan palvelujen tuottavuutta tulisi tarkastella useammalla tasolla, kuten kuntatasolla, virasto- ja toimialatasolla ja palvelutasolla. Palvelutaso tulisi vielä jakaa sisäisiin ja ulkoisiin palveluihin sekä ydin- ja tukipalveluihin. (Valtiovarainministeriö 2011, 25.)

Lumijärven tutkimuksessa (2013) tuotiin esille tuottavuus kehittämistoiminnan osana ja erityisesti henkilöstöstä lähtevin keinoin. Tuottavuus nousee esille silloin, kun kunnilla menee taloudellisesti heikosti ja palvelujen kysyntä ei kasva samassa suhteessa kulujen kanssa. Henkilöstön kannalta korkea tuottavuus voi tuoda henkilöstölle erilaisia tuloksia, kuten parempia työoloja, ajankäytön joustoja ja tulospalkkioita, mutta vaihtoehtona voi olla henkilöstön vähentäminen. (Lumijärvi 2013, 69–70.) Henkilöstön tuottavuutta voidaan parantaa koulutuksella, työolosuhteita parantamalla ja erilaisilla kannustimilla. (Mts.80.) Tuottavuuden nousua ei saavuteta henkilöstömäärän vähentämisellä, vaikka tietoteknisten uudistusten myötä henkilöstöä tarvitaan vähemmän. Tutkimuksessa keinoja parempaan tuottavuuteen haettiin nykyisellä henkilöstömäärällä tai pienillä henkilöstölisäyksillä. Henkilöstölisäykset kohdennetaan kohteisiin, jotka tuottavat suuria suoritemääriä. (Mts.94–95.)

Lumijärven mukaan tuottavuuden lähtökohtina ovat organisaation strategia ja tehokas työ, jotka vaativat selkeät pelisäännöt ja toimivat työprosessit. Teknologia, ajanmukaiset laitteet ja tuotantovälineet ja hyvä suunnittelu sekä työpaikan hyvä ilmapiiri nostavat tuottavuutta. (Lumijärvi 2013, 79.) Tehokkuutta syntyy yhteistyötä lisäämällä. Yhteistyön kautta työprosessit sujuvat paremmin sekä työnjako ja tietojen vaihto paranevat verkostoitumisen myötä. Henkilöstön ottaminen mukaan suunnitteluun lisää joko suorasti tai epäsuorasti tuottavuutta. Tuottavuushyötyä saadaan johtamisen ja esimiestyön kehittämisellä. (Mts.88–89.) Vertailuna ovat olleet valtiohallinnon tuttavuusohjelmaan kuuluvat jokavuotiset henkilöstövähennykset. (Mts.95.)

Lumijärven tutkimus (2013) osoitti tuottavuuden paranevan henkilöstövoimavaroja kehittämällä työhyvinvoinnin kautta. Tiimityö parantaa tuottavuutta, koska silloin ei katsota ainoastaan yhden työntekijän työpanosta vaan koko tiimin suoriutumista. Huomion kohdistaminen työympäristöön, työnjakoon sekä henkilöstön koulutukseen ja osaamiseen kehittävät tuottavuutta. Tutkimus nosti esille henkilöstön innovatiivisuuden tuottavuutta etsittäessä. Kuntien tulisi hyödyntää henkilöstöään paremmin aktiivisina toimijoina. (Lumijärvi 2013, 103.)

Kuntaliitto on julkaissut Kuntatalouden sopeutusohjelman 2014–2018, jonka tarkoituksena on koota Kuntaliiton näkemyksiä yhteen ja pyrkiä siten vaikuttamaan valtion talouden kehukseen. Sopeutusohjelman yhteenvedon mukaan kuntatalous oli vuonna 2012 lähes 400 miljoonaa euroa alijäämäinen, mikä johtui valtionosuuksien leikkauksista. Vuoden 2013 alijäämä pieneni edellisvuoteen verrattuna, mikä johtui kuntien säästötoimista. Pitkä talouden taantuma vaikeuttaa kuntien talouden hallintaa entisestään. Kuntaliitto katsoo kunnilla olevan kolme vaihtoehtoa talouden tasapainottamiseksi: verojen nosto, säästöpäätökset ja investointisuunnitelmien tarkistaminen. (Kuntaliitto 2014.)

Kuntaliiton mukaan hallitusohjelmassa tulee asettaa tavoitteeksi valtion osallistuminen kuntatalouden kustannusten ylitysten maksajaksi. Ylitykset muodostuvat kunnille asetettujen erinäisten lakien, ohjeistusten ja normien kautta tulevien tehtävien toteuttamisista. Kuntataloutta tervehdytetään myös laajentamalla veropohjaa ohjaamalla nykyistä enemmän verotuottoja kunnille. (Kuntaliitto 2014.)

Kun kilpailu palvelualalla kiristyy tai tulee taloudellisia ongelmia, aletaan miettiä toiminnan tehokkuutta. Koska työvoimakustannukset ovat yleensä suurin menoerä, kustannusten säästö aloitetaan henkilöstöä koskevilla strategisilla päätöksillä. Henkilöstöä vähennetään tai sitä ei kasvateta suhteessa tuotannon lisääntymiseen, itsepalvelua lisätään, ja ihmisiä korvataan koneilla. Tehokkuus voidaan jakaa kahteen ulottuvuuteen: sisäiseen ja ulkoiseen. Sisäinen tehokkuus kuvaa tuottavuutta, joka kertoo yrityksen toimitavoista, työvoimasta ja pääomasta. Sisäistä tuottavuutta mitataan yksikkökustannuksilla. Ulkoinen tehokkuus on asiakkaan luoma käsitys yrityksen tehokkuudesta. (Grönroos, 2009. 251–253.) Teollisuudessa sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden välisellä suhteella ei ole suurta merkitystä, toisin kuin palvelualoilla. Kun asiakas on mukana osana luomassa palveluja, päämääränä laadukas palvelu, tehokkuus voi luoda asiakkaalle negatiivisen näkemyksen loppupalvelusta. Sisäinen tehokkuus tulee kohdistaa siten, että asiakkaan saama palvelu parane. Palvelujen sisäisen tehokkuuden parantaminen voi huonontaa palvelun ulkoista laatua. Seurauksena voi olla asiakkaan tyytymättömyys ja negatiivinen asiakaspalaute. (Mts. 253–254.) Taitamaton tehokkuuden tavoittelu voi johtaa huonoon palvelujen ja toiminnan laatuun, ongelmiin työyhteisössä ja viestinnässä. Lisäksi imago kärsii ja taloudellisuus näkökulma jää toteutumatta. (Mts. 255.)

### 2.3 Yhteistoiminta-alueet ja seudut

Aluekehitys on riippuvainen työpaikkojen ja verotulojen kehityksestä. Kuntien yhteistyön tarvetta lisäävät väestön ikääntyminen, palvelukysynnän kasvu ja kunta-alan työvoiman väheneminen. Kuntarajat hälvenevät työssäkäynti-, asunto- ja palvelumarkkina-alueiksi. Kuntayhteistyöllä turvataan ja järjestetään kunnissa hyvinvointipalveluja. Toimintoja ohjataan joko kuntayhtymä- tai isäntäkuntamallilla. (Kuntaliitto 2014.) Huonona puolena yhteistoiminta-alueilla on ollut hallinnon sekava ja raskas rakenne. Samalla järjestelyt ja palvelut ovat pirstoutuneet ja kustannusten hallinta vaikeutuu.

Seudullinen yhteistyö nousee palvelustrategioiden aiheeksi silloin, kun muutoliike kunnista kasvaa, väestö ikääntyy ja työvoima vähenee. Yhteistyön tar-

koituksena on turvata palveluiden saatavuus ja laatu. Seudullista yhteistyötä tehdään palveluissa, elinkeinojen kehittämisessä ja aluekehittämisessä. Kuntayhteistyöhön voivat tulla mukaan lisäksi viranomaiset, kehittämisorganisaatiot, kolmas sektori ja oppilaitokset. (Kuntaliitto 2005, 47.) Henkilöstöpolitiikan yhdensuuntaistaminen on tärkeää palvelustrategian rinnalla. Kunnissa työskenteleminen pitää saada vetovoimaiseksi. Henkilöstöstrategialla voidaan koota yhteen henkilöstön rekrytointi, kouluttaminen ja työhyvinvointi. (Kuntaliitto 2005, 50)

Heikko työvoiman saanti ja huono kustannuskehitys muodostavat tarpeen organisaation hajauttamiselle. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 17.) Hajautuneen organisaation työskentely ja hallinta ovat haasteellisia, ja hajautettu organisaatio on altis muutoksen tuomalle epävarmuudelle ja tiedonkululle. Organisaatiolla on sama päämäärä, mutta pienikin muutos jollakin osa-alueella aiheuttaa paineita muutokseen myös muilla osa-alueilla. Organisaation eri osa-alueiden etäisyys vähentää vuorovaikutusta ja kommunikointia, joi-ta uusi teknologia osaltaan helpottaa. Tiedon ja osaamisen siirto vaikeutuu. Henkilöstön liikkuvuuden etuina ovat tiedon ja osaamisen siirtäminen ja haittana suhteiden pinnallisuus. (Mts. 38–39.)

Hajautetun organisaation toiminnassa on tavallista ja turvallista antaa niiden toimia itsenäisinä organisaatioina. Huonona puolena on hyvistä käytännöistä, uusista tiedoista ja taidoista sekä innovaatioista saatavien hyötyjen huonompi käyttö. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 18.) Hajautetun organisaation moninaisuuden etuna on jäsenten erilaisuudesta nouseva luovuus ja innovatiivisuus. Toimintatapojen yhtenäistämässä ja ongelmien ratkaisussa saattaa olla vaikeuksia, koska yksiköihin muodostuneet toimintamallit ovat vaikeita muutettavia. (Mts. 46.) Viestintä on haasteellista hajautetussa organisaatiossa. Yksinkertaisten ohjeiden ja viestien välittämiseen riittää yksisuuntainen viestintä, kun taas monimutkaisten tehtävien tietoon saattaminen vaatii aikaa ja monipuolista viestintää. (Mts. 47.)

Hajautetun organisaation johtaminen vaatii luottavaisuutta ja jämäkkyyttä. Yksiköiden työntekijät tekevät työtä itsenäisesti, jolloin ohjeistuksen pitää olla selkeä. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 83.) Johtajan on otettava koko-

naisuus haltuun ja johdettava kohti yhteistä tavoitetta. Johdettaville on tiedotettava yhteisistä toimintavoista ja päämääristä useammin kuin paikallisessa organisaatiossa. Työntekijöiden osallistaminen sitouttaa paremmin yhteisten päämäärien tavoitteluun. Johdolta edellytetään luottamusta työntekijöiden ammattitaitoon ja työmoraaliin. (Mts. 84.) Hajautetussa organisaatiossa työntekijöiden on otettava vastuu oman työn suorittamisesta, johtamisesta, organisoimisesta ja priorisoimisesta. Ongelmien ratkaisu voi myös jäädä työntekijälle, mikäli yhteys johtoon on heikko. (Mts. 151.)

#### 2.4 Kunnan ruokapalveluiden toimintaympäristö

Taloustutkimuksen tekemä tutkimus osoittaa, että vuonna 2011 kodin ulkopuolella valmistettiin 889 miljoonaa ateriaa, jossa kasvua vuoteen 2009 verrattuna oli 4,6 %. Julkisten keittiöiden osuus siitä on 47,1 % eli 419 miljoonaa ateriaa. Ravintoloiden ja kahviloiden osuus on 44,8 % ja henkilöstöravintoloiden osuus on 8,1 %. Aluejako valmistetuissa aterioissa suhteutettuna asukasmäärään osoittaa, että eniten aterioita valmistettiin Lapissa ja Ahvenanmaalla johtuen matkailijoiden määrästä. (Taloustutkimus 2012.)

Ruokapalvelut ovat muutoksessa, kuten muutkin tukipalvelut. Toimintaympäristön ja alan muutokset ovat seurausta asiakastarpeiden muutoksista, elintarvikkeiden hankintojen kansainvälistymisestä, henkilöstön rekrytoinnin haasteellisuudesta ja kuntatalouden paineista. Ennustettavissa on iäkkäiden henkilöiden määrän nousu ja sitä kautta palvelutarpeen kasvu. (Sivonen & Työppönen 2006, 11–12).

Julkisten ruokapalveluiden toimintaa voidaan organisoida usealla eri tavalla. Toiminta voidaan järjestää omana toimintana, hankkia ostopalveluna tai käyttää tilaaja-tuottajamallia hyödyntäen sekä omaa toimintaa että ostopalveluita. Ruokapalveluita voidaan tuottaa osana peruspalveluita, nettobudjetoituna, liikelaitosmallilla tai pelkästään liikelaitoksena tai osakeyhtiönä (Sivonen & Työppönen 2006, 20). Vuosina 2011 ja 2014 julkaistut, Kuntaliiton teettämät, tutkimukset paneutuvat ruokapalveluiden tuottajaorganisaatioihin, talouteen ja kustannusrakenteeseen. Verrattaessa tuloksia voitiin todeta, että lähes 90 prosenttia ruokapalveluista tuotetaan edelleen yhdestä tuottajaorganisaatiosta. Hallintotavat vaihtelevat keskushallinnon alaisuudesta teknisen toimen

alaisuuteen. Talouden hoidossa molemmat tutkimukset osoittivat, että suurin osa ruokapalveluista oli nettobudjetoituja eli tulojen tuli kattaa menot. (Haapanen 2011, 8–10., Haapanen & Jalava 2014, 9–13.)

Yleisesti kuntien palkkausmenoista noin 60 % kokonaismenoista on henkilöstömenoja. Kuntatalouden yksi tuottavuuden nostamiskeino on henkilöstön määrän kasvun hillitseminen. Tämä johtaa siihen, että palvelurakenteita on kehitettävä siten, että henkilöstötarve olisi nykyistä vähäisempi. (Valtiovarainministeriö 2010, 122.) Elinkeinoelämän keskusliiton tekemä suhdannebarometri marraskuussa 2014 osoittaa, että palveluyritysten toimintaa koskevat ennusteet ovat laskevat. Kysyntä on heikkoa 42 prosentilla yrityksistä, työvoimapulasta kärsi 12 prosenttia ja rahoitusvaikeuksista viisi prosenttia yrityksistä. Verrattaessa vuosien 2012, 2013 ja 2014 henkilökunnan määrää voidaan todeta, että henkilökunnan määrä on lähtenyt laskemaan vuoden 2012 puolivälissä ja lasku jatkuu edelleen. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2014, 9–10.)

Kuntaliiton tutkimusten (2011 ja 2014) mukaan kuntien ruokapalveluiden kustannusrakenteesta henkilöstön osuus oli pienentynyt tutkimusten välillä 47 prosentista 44 prosenttiin. Elintarvikkeiden osuus oli pysynyt 30 prosentissa ja palvelujen ja muiden ostojen osuus 20 prosentissa. (Haapanen 2011, 12; Haapanen & Jalava 2014, 18–19.) Samoissa tutkimuksissa oli selvitetty eri keittiötyyppien osuutta aterioiden valmistuksessa. Tutkimusten välillä oli huomattavissa selkeää toiminnan muutosta. Palvelu/ jakelukeittiöiden määrä oli pudonnut 47 prosentista 9 prosenttiin. Erilaisten valmistavien ruokapalveluyksiköiden määrä oli noussut 33 prosentista 85 prosenttiin. (Haapanen 2011, 21; Haapanen & Jalava 2014, 25–26.)

Kuntaliiton tutkimuksissa (2011 ja 2014) kuntien ruokapalveluiden tuloksellisuutta mitattiin erilaisin mittarein. Vuonna 2011 käytetyin tunnusluku oli aterioiden kokonaismäärä, ja vuonna 2014 sen rinnalle oli noussut raaka-ainekustannusten seuranta /ateria. Vuoden 2014 tutkimuksesta voitiin todeta, että seurantaan oli noussut uusia tunnuslukuja, kuten palkat/ateria, kustannusrakenne ja biojätteen määrä. Edelleen pidettiin tärkeänä seurata tuloksellisuutta aterioiden määrällä asiakasryhmittäin. (Haapanen 2011, 22; Haapanen & Jalava 2014, 29–30.)

Kuntien henkilöstön keski-ikä on tutkittu ja tilastoitu eri tahojen toimesta. Taulukossa 2 tuodaan esille kuntien eri henkilöstöryhmien keski-ikä, ja vertailussa on ruokapalveluiden henkilöstön keski-ikä.

Taulukko 2. Vertailu eri kunnallisten henkilöstöryhmien keski-ikästä (Haapanen 2011; Haapanen & Jalava 2014; Kuntatyöntantaja 2014; Haapaveden kaupunki 2013.)

Ammattiryhmä	2011	2013	2014
Kunnallinen henkilöstö		45,7 vuotta (Kuntatyöntantaja 2014)	
Terveysthuollon hoitohenkilöstö		44,5 vuotta (Kuntatyöntantaja 2014)	
Lääkärit		44,6 vuotta (Kuntatyöntantaja 2014)	
Sosiaalihuollon henkilöstö		45,1 vuotta (Kuntatyöntantaja 2014)	
Haapaveden kaupungin henkilöstö		45,2 vuotta (Haapaveden kaupunki 2013, 5)	
Kuntien ruokapalveluhenkilöstö	47,4 vuotta (Haapanen 2011, 23)		47,6 vuotta (Haapanen & Jalava 2014, 28)
Haapaveden kaupungin ruokapalveluhenkilöstö			50,2 vuotta
Siikalatvan kunnan ruokapalveluhenkilöstö			51,6 vuotta

Kuten taulukon 2 perusteella voidaan todeta, Kunta ruokaostoksilla 2011 ja Ruokapalvelukartoitus 2014-tutkimuksissa, kuntien työntekijöiden keski-ikä oli pysynyt melkein samana tutkimusten välillä. Tutkimuksissa voitiin todeta henkilöstön olevan kuitenkin keskimääräistä iäkkäämpää kuin muilla kunta-aloilla. (Haapanen 2011, 23; Haapanen & Jalava 2014, 28.) Kunnallisen henkilöstön



ja alakohtaisen henkilöstön keski-ikä oli alempi verrattuna ruokapalveluhenkilöstöön. (Kuntatyönantajat 2014.) Haapaveden kaupungin henkilöstön keski-ikä seurasi eri tutkimusten ja tilaston keski-ikää. (Haapaveden kaupunki 2013, 6.)

Kun katsotaan taulukossa 2 olevia Haapaveden kaupungin ja Siikalatvan kunnan ruokapalveluiden henkilöstön keski-ikää, voidaan todeta niiden olevan huomattavasti muiden henkilöstöryhmien keskiarvoja korkeampia. Tämän opinnäytetyön aiheena oleva ruokapalveluselvitystyö on perusteltua, koska henkilöstö on jo iäkästä ja eläköityminen on ajankohtaista.

Kuntaliiton tutkimuksissa (2011 ja 2014) ruokapalveluiden lähivuosien isoimpina haasteina pidettiin koulutetun työvoiman saannin vaikeutta ja talouden huonoja näkymiä. Kustannusten nousu ja asiakastarpeiden haasteellisuus nousivat seuraaville sijoille. Muita haasteita olivat ruokatuotantomenetelmien muutokset, hygieniavaatimukset, teknologia ja talouden hoidon muuttuminen. Ruokapalveluiden kehittämiskohteiksi nousivat, edellä mainittujen asioiden lisäksi, lähi- ja luomuruoka, terveyden edistäminen ja henkilöstöstä huolehtiminen. (Haapanen 2011, 26; Haapanen & Jalava 36–37.) MTT:n tutkimuksessa kehittämisen kohteeksi nousivat lisäksi kestävä kehitys sekä samanarvoinen palvelutarjonta. (Risku-Norja ym. 2010, 42.)

Joukkoruokailun piiriin kuuluvat asiakasryhmät muodostuvat lasten päivähoidosta, peruskouluista ja muista oppilaitoksista, työpaikoilta, sairaaloista, vanhainkodeista ja kotipalveluaterioista, puolustusvoimista ja vankeinhoitolaitoksista. Edellä mainituille asiakasryhmille on tehty ravitsemussuosituksia, joiden tavoitteina ovat hyvän ravitsemustilan ylläpitäminen ja ohjaus ennalta ehkäisevään ravitsemushoitoon. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010, 21.) Kuntaliiton tutkimuksissa (2011 ja 2014) suurin osa ruokapalveluista kunta tuottaa edelleen itse eli ulkoistamisaste oli hieman 20 prosentin yläpuolelle. Ulkoistamisessa oli käytetty yksityistä palveluntuottajaa, toista kuntaa tai muuta toimijaa. (Haapanen 2011, 11; Haapanen & Jalava 2014, 14–16.)

Julkisten ruokapalveluiden kilpailukyvyn laajentaminen nähdään tulevaisuuden mahdollisuutena. Asiakasryhmiä on jo valmiina useita, mutta uusien asiakkaiden löytäminen nostaa kilpailukykyä verrattaessa ravintoloihin. Julkiset

ruokapalvelut voivat parantaa kilpailukykyään myös vahvistaen palvelujaan pienelle asiakasryhmälle. (Mertanen & Turpeinen 2012, 33.)

Taulukossa 3 on esitelty lait, jotka ohjaavat ruokapalveluiden periaatteita eri asiakasryhmissä.

Taulukko 3. Ruokapalveluiden toimintaa ohjaavat lait asiakasryhmittäin

Vanhuspalvelulaki	<i>Arvokkaaseen elämään kuuluu myös se, että iäkkäällä henkilöllä on mahdollisuus noudattaa normaalia päivärytmiä säännöllisine ruokailuaikoinen, joiden välien ei pidä olla kohtuuttoman pitkiä. Iäkkäiden henkilöiden ruokailun toteuttamiseen on syytä ottaa huomioon Valtion ravitsemuskeskuksen laatima julkaisu Ravitsemussuositukset ikääntyneille. (Vanhuspalvelulaki 2013)</i>
Lasten päivähoitolaki 2b§	<i>Lasten päivähoitossa olevalle lapselle kunnan on järjestettävä hoitopaikassa tarpeellinen ravinto, jollei leikkitoiminnassa sen luonteesta muuta johdu. (Finlex 1985)</i>
Perusopetuslaki 31§	<i>Opetukseen osallistuvalla on annettava jokaisena työpäivänä tarkoituksenmukaisesti järjestetty ja ohjattu, täysipainoinen maksuton ateria. (Finlex 2003)</i>
Lukiolaki 28§	<i>Päätoimisissa opinnoissa opiskelijalla on oikeus maksuttomaan ateriaan niinä työpäivinä, joina opetussuunnitelma edellyttää opiskelijan läsnäoloa koulutuksen järjestäjän osoittamassa koulutuspaikassa. (Finlex 1998)</i>
Vankeinhoitoasetus 15§	<i>Vankien ruokahuolto on järjestettävä siten, että vangit saavat terveellisen, monipuolisen ja riittävän ravinnon. (Finlex 1995)</i>
Asevelvollisuuslaki 100§	<i>Tämän lain nojalla palvelustaan suorittavalla on oikeus maksuttomaan majoitukseen, muonitukseen ja vaatetukseen. (Finlex 2007)</i>

### 3 Kunnallisten ruokapalveluorganisaatioiden kehittäminen

Ruokapalveluiden kokonaiskehittäminen vaatii kunnilta linjauksia palveluiden järjestämisestä. Lähtökohtana ovat asiakasryhmät ja heidän tarpeensa. Lisäksi asiakasryhmät sisältävät erityisasiakkaita, joiden ravitsemus tulee myös turvata. Perusresursseina ovat henkilöstömäärä, hankintamäärärahat sekä tilat ja laitteet. Ruoan laadun ja maun takaavat osaava henkilöstö ja laadukkaat raaka-aineet. Ruoan monipuolisuus perustuu ateriasisältöön, ravintosisältöön ja vaihtoehtojen määrään. Palvelutasoon kuuluvat asiakasryhmän mukainen palvelutarjonta ja –taso sekä yksilöllisten tarpeiden huomioiminen. (Efeko 2009, 31.)

Ruokapalveluorganisaatio kehittyy hitaasti. Hallinto on toimintaan nähden riittämätöntä ja järjestelmien kehittäminen suppeaa. Organisaatioiden omistuspohjaa laajennetaan liikelaitoksiksi tai muuhun yritysmäisempään toimintaan, jossa ruokapalvelut ovat vasta alkutekijöissä. (Mertanen & Turpeinen 2012, 33–34.) Haapasen (2011) tutkimuksen mukaan ruokapalveluiden omistuspohjasta 14 % oli liikelaitoksia ja 5 % osakeyhtiöinä. (Haapanen 2011, 9.) Vastavaa tutkimus vuodelta 2014 osoitti, että oma kunnallinen liikelaitos vastasi 5 prosentista ruokapalveluita ja 5 prosentilla oli oma kunnallinen yhtiö. (Haapanen & Jalava 2014, 10.)

Henkilöstön osaamisen tason tulee olla vahva, ja siihen kuuluvat osaamisen kartoitus ja suunniteltu henkilöstökoulutus. Henkilöstösuunnitelma, ja siihen liittyvä työhyvinvointiohjelma ohjaavat pitkäjänteistä työtä toiminnan jatkamisessa. Henkilöstörakenteen uudelleen tarkastelu parantaa tuottavuutta. Kunta voi omilla toimenpiteillä vaikuttaa henkilöstörakenteen joustavuuteen. Virkojen ja tehtävien kelpoisuusehtojen uudelleen määrittely, tehtävänkuvien riittävä laajuus ja joustavuus, työnjohto-oikeuden huomioiminen työsopimuksessa, työaikasunnittelun ja oikean työaikajärjestelmän valinta sekä henkilöstön paljauttaminen parantavat tuottavuutta. (Valtiovarainministeriö 2011, 7–8.)

Lumijärven (2002) mukaan henkilöstörakennetta tulee tarkastella laajasti. Liian vähällä henkilöstöllä ei saavuteta kehittämistä ja virheitä tulee enemmän. (Lumijärvi 2002, 37). Määräaikaisten ja työllistettyjen osuus ei saa kasvaa

suureksi vakinaisiin nähden, koska silloin kehitystä ei tapahdu. Rakenteiden kehittämiseen tarvitaan myös ammattitaitoista henkilöstöä, joten sitä tulee vahvistaa. Ikäjakauman tasapaino ohjaa myös kehitystä, sillä henkilöstöstä suurimman osan ollessa eläkepoistumassa kehitystä ei tapahdu. (Mts. 37–44). Henkilöstön toimimista ja hyvinvointia seurataan työtyytyväisyyden mittaamisella, kehityskeskusteluilla, innovatiivisuuden ja sitoutuneisuuden korostamisella, kuormittuneisuus ja terveydellinen toimintakyvyn seurannalla sekä luottavuuden, pätevyyden ja osaamisen vahvistamisella. ( Mts. 39–44).

Vuosina 1991–93, Tampereen yliopiston työelämän tutkimuskeskuksessa toteutettiin LAATU-tutkimus, (Ekuri 2002, 6), jossa tutkittiin kunnallisten palveluorganisaatioiden tuloksellisuutta ja työelämän laatua. Tutkimuksen tarkoituksena oli löytää ratkaisuja palveluorganisaatioiden ongelmiin yhdessä työpaikkojen henkilöstön kanssa. Tutkimuksen tuloksena voitiin todeta, että yhteistoiminnallisella kehittämisellä, valittavilla menettelytavoilla ja työskentelymallilla voidaan parantaa palvelujen laatua ja tuloksellisuutta siten, että henkilöstö kokee työnsä mielekkääksi. Analysointia ja seurantaa tehdään erilaisilla kyselyillä ja sairauspoissaolojen tilastoinnilla. (Ekuri 2002, 6).

Kuntasektorille annettiin, vuonna 1989, tuloksellisuussuositus, jossa hahmoteltiin tuloksellisuuden osatekijöiden keskinäisiä suhteita ja panos/tuotosajattelua. Uudistetussa suosituksessa (2000) panos/tuotosajattelua laajennettiin koskemaan vaikuttavuutta, asiakasnäkökulmaa sekä henkilöstön käyttöä ja kehittämistä. Arvioinnin kohteina olivat myös henkilöstön ammattitaito, osaaminen, motivaatio ja asiakkuudet (Ekuri 2002, 7–8).

Nakarin tutkimuksessa (2003) työilmapiirin ja hyvinvoinnin yhteyttä koskevan aineiston perusteella todettiin, että työilmapiirillä oli selkeä yhteys stressiin ja sairauspoissaoloihin. Hyvä ilmapiiri vähensi ja huono ilmapiiri lisäsi stressiä ja sairastavuutta. (Nakari, 2003, 111.) Ilmapiirin todettiin heikkenevän kertyneiden työvuosien mukaan. Sairauspoissaolojen määrä kasvoi vuoden aikana, liittyen ikään ja nykyisessä tehtävässä toimimisaikaan. Miehet kokivat ilmapiirin paremmaksi kuin naiset ja naisilla sairauspoissaoloja oli miehiä enemmän. (Mts.112–114.) Edelleen tutkimuksessa osoitettiin, että stressin kokemiseen voitiin vaikuttaa työn kehittämisen kautta huomioiden työntekijän kyvyt, tiedot ja taidot, vastuu, oman työn toteutus, oppiminen ja haasteet. Työn kuormitta-

vuuden vähentäminen ei yksistään todettu vähentävän stressin sietoa, vaan mukaan täytyi ottaa motivointi, sisäinen palkitseminen ja kehittäminen. Esi-  
miestoiminnan, työyhteisön vuorovaikutuksen, palkitsemisen ja tasapuolisuu-  
den todettiin alentavan stressiä ja sairauspoissaoloja. (Mts. 125–126.) Työn-  
tekijät arvioivat työn kehittävyden myönteiseksi asiaksi, ja siihen liittyi aloit-  
teellisuus ja luovuus. Kehityskeskustelusta oli muodostunut vakiintunut käy-  
täntö. Henkilöstön hyvinvointia parannetaan tyky-toiminnalla. Työilmapiiri ja  
ilmapiiri tekijät saadaan nousemaan oikealla resursoinnilla, kehittäväällä työllä,  
tasapuolisella kohtelulla ja toimivalla palkitsemisella. (Mts.195.)

### 3.1 Henkilöstön oma osaaminen

Monitaitoisuutta lisäämisellä parannetaan henkilöstön osaamista, taitoja ja  
pätevyyttä, ja siten mahdollistetaan tehtävien hoitaminen laajemmin. Monitai-  
toisuutta voidaan lisätä joko vertikaalisesti tai horisontaalisesti. Vertikaalisesti  
työntekijöiden tehtävät lisääntyvät toimihenkilöiden suuntaan ja horisontaali-  
sesti laajeneminen tapahtuu organisaation muiden osastojen suuntaan. Työn-  
kierto on yksi tapa lisätä henkilöstön monitaitoisuutta. (Järvensivu 2007, 81,  
84.)

Ruokapalveluiden henkilöstöltä vaaditaan laajaa ja monipuolista ammattitaitoa  
ja joustavuutta. Henkilöstön pätevyys voidaan jakaa tuotannollisiin, normatiivi-  
siin ja innovatiivisiin edellytyksiin. Tuotannollisuus on työn teorian ja käytän-  
nön laajaa ja monipuolista hallintaa. Normatiivisiin edellytyksiin sisältyy henki-  
löstön sopeutuminen työn tuomien ehtojen hyväksymiseen, johon kuuluvat  
esimerkiksi luotettavuus, sitoutuminen, oma-aloitteisuus ja vuorovaikutustai-  
dot. Innovatiiviselta henkilöstöltä odotetaan kykyä laajentaa näkemyksiä ja  
osaamista eri työprosesseissa. Tiimityö ja itseohjautuva työskentely vaativat  
esimiehiltä osaamista ohjaamisessa, mutta henkilöstölle on annettava myös  
tilaa. Nyt ja tulevaisuudessa hierarkiset järjestelmät tulevat muuttumaan itse-  
ohjautuvimmiksi, luovimmiksi ja ennakkoluulottomimmiksi työyhteisöiksi, unoh-  
tamatta kuitenkaan esimiehen johtamista ja delegointia. (Heikkinen 1995, 44–  
45.)

Esimerkki ruokapalveluhenkilöstön ammattitaidon vahvistamisessa on ollut  
Laatuketjun ResTaRu-hanke 2014. Hankkeen tarkoituksena oli vahvistaa ruo-

kapalveluhenkilöstön ammattitaitoa. Koulutuksen tavoitteina oli lisätä ruokapalveluhenkilöstön osaamista ja tietoja, antaa valmiuksia muuttaa ja kehittää itseään ja omaa työyhteisöä. Koulutuksessa ohjattiin näkemään oman työn merkitys ja näkemään oman työn osuus kokonaisuudesta, ja sen vaikuttavuus. Koulutus ohjasi osallistujaa toimimaan itseohjautuvana työntekijänä. (Laatuketju, 2014. 35–37.) Tuloksissa oli myönteisiä muutoksia itsearvostuksessa, asennoitumisessa, käsityksissä ja toiminnassa. (Mts. 43.) Yhteiskuntavastuullisuus toimintatavoissa ja kestävien valintojen vastuu kasvoi ja samalla työyhteisötaidot kasvoivat. (Mts. 46.) Esimiehen osallistuminen koettiin positiivisena asiana. (Mts. 51.) Ruokapalveluhenkilöstön työn vaatimukset muuttuvat kuten muillakin ammattialoilla, mutta ruokapalveluhenkilöstö saa vähän koulutusta joka auttaa voimaannuttamaan ja hallitsemaan muutoksia. Ammattiryhmän edustaja voi antaa sekä positiivisen tai negatiivisen kuvan koko alastaan, josta johtuen ammattiryhmä vaatii perehdytystä ja koulutusta ammatillisen esimerkkinsä ja julkisen kuvan ylläpitämisestä. (Mts. 57.)

Elintarviketurvallisuuden, työvoiman määrän ja työvoimakustannusten välillä on erilaisia suhteita. Mathen tutkimuksessa (2012) todettiin, että liian pieni henkilöstömäärä voi johtaa asiakastytyväisyyden huononemiseen, koska palvelu on hidasta, ja siihen kuluu paljon aikaa. Asiakkaiden tarpeisiin ei pystytä vastaamaan. Pieni henkilöstömäärä tuo kuitenkin tehokkuutta ja taloudellisia toimintamalleja tehtävistä selviytymiseen ja pystytään tekemään useita töitä päällekkäin. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että matalien työvoimakustannusten yksiköissä elintarviketurvallisuus oli parempi kuin korkeampia työvoimakustannuksia omaavissa yksiköissä. Osoitettiin myös, että alhainen työvoimamäärä kehittää organisaatiota oppimaan ja tuloksista nähtiin myös liian työvoiman heikentävän oppimisprosessia. (Mathe 2012, 402–407.)

Oman työn osaamisen lisäksi tulee hallita asiakaspalvelutyö. Asiakasryhmät muuttuvat esimerkiksi ikääntyvien osalta, jolloin vaatimustasot nousevat. Tulee osata kuunnella asiakasta ja muuttua asiakkaan mukana. (Mertanen & Turpeinen 2012, 36.)

Wildesin kyselytutkimuksessa (2008) haluttiin saada tietoa ruokapalvelutyöhön motivoivia asioita. Osallistujilta kysyttiin rahan, urakehityksen, koulutuk-

sen, terveysetujen, työilmapiirin ja joustavuuden vaikutusta työmotivaatioon. Kyselyyn osallistui eri-ikäisiä ja eri sukupuolta olevia henkilöitä. Tuloksissa rahan todettiin olevan suurin syy työssä olemiseen. 18–25 ja 46–55-vuotiaiden ryhmissä toisena tuli hyvä työilmapiiri, 36–45-vuotiaissa terveysedut, samoin kuin yli 55-vuotiailla. Joustavista työajoista pitivät puolestaan 26–35-vuotiaat. (Wildes 2008, 289–291.)

### 3.2 Muutoksessa mukana

Muutoksessa uusien, pienienkin, onnistumisien huomioiminen organisaatiossa edesauttaa muutoksessa. Johdon tulee tietää koko ajan muutoksen vaiheista, ja sen etenemisestä. Vaarana on muutoksen harhakuva, joka syntyy ainoastaan johdon ajatuksissa toteutumatta. Johtajuuden osuus riippuu muutoksen suuruudesta. Muutosta voidaan tehdä harkitsematta. Organisaatiossa tulee vallita demokratia, jolloin suunnittelua ja toimeenpanoa suunnittelee aktiivisesti koko henkilöstö. (Virtanen & Wenner 2005, 91–97.)

Toimintaympäristön reaktio muutokseen on uudelleenorganisointi, jolloin organisaation järjestys menee uusiksi. Organisaation suorituskyky paranee, kun henkilöstö pyrkii osoittamaan ammattitaitonsa. (Laamanen 2009, 14.) Toiminnan kehittäminen tarkoittaa tiimityötä, ulkoistamista ja prosesseja. Ulkoistamisella tarkoitetaan organisaatiossa ydinosaamisen tekemistä omana työnä ja tukevien palveluiden hankkimista muilta organisaatioilta. Organisaatio päättää oman osaamisensa laajuuden ja antaa muita toimintoja niiden osaajille. (Mts. 18.)

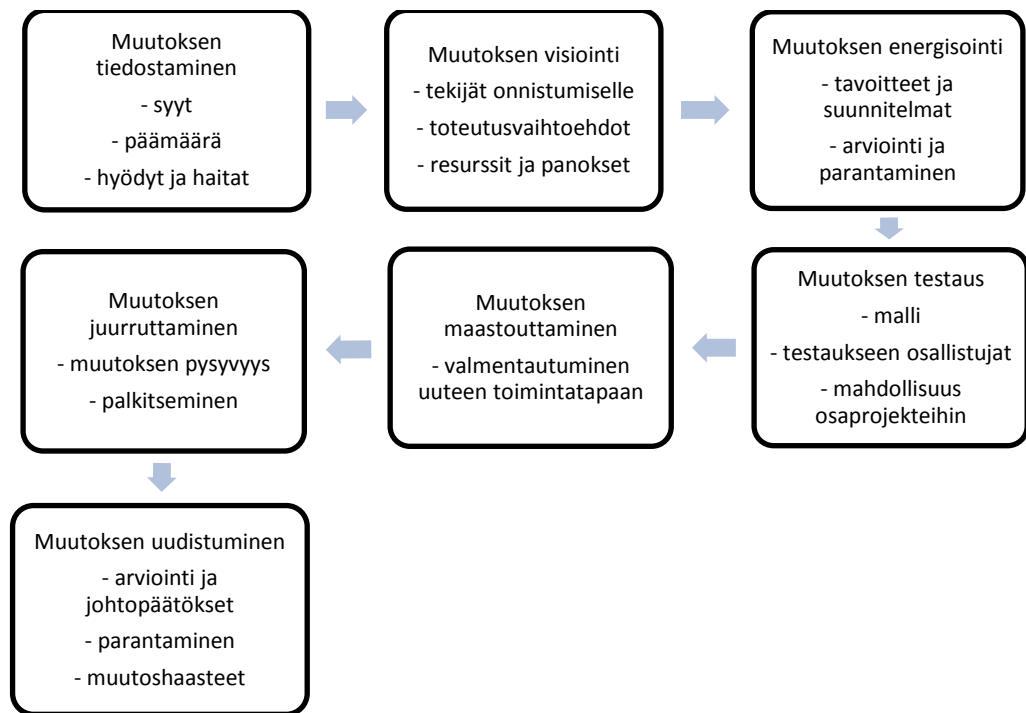
Mikkolan tutkielma (2007) kohdistui työhyvinvointiin muutosvaiheessa. Tutkitavana oli kiireen vaikutus työhön, työn haastavuus ja omaan työhön vaikuttaminen, sekä työn itsenäisyys ja yksilön osaaminen. (Mikkola, 2007. 41.) Henkilöstö koki osaamisen ja johtamisen puutetta muutoksen myötä, henkilöstöpulaa ja koettiin muutosten tapahtuvan liian usein ja nopeasti. Muutosuhkia oli kiireen ja työtehtävien lisääntyminen ja työtehtävien mahdollinen lakkauttaminen. (Mts. 52–54.) Kateuden ja juoruilun koettiin huonontavan työilmapiiriä, eikä työilmapiiri ollut silloin avoin ja kannustava. Avoin keskustelu ja yksiköiden välinen yhteistyö oli vähäistä. Työntekijät olivat sitä mieltä, että muutos ei paranna työilmapiiriä. Esimiehet kokivat tutkitut asiat päinvastoin kuin henki-

löstö. (Mts. 59–64.) Negatiivinen asenne muutokseen voi johtua pelosta työnkuvien ja toimintatapojen mahdollisista muutoksista. Muutoksen hyödyllisyyden kyseenalaistaminen nosti muutosvastarintaa. (Mts. 66–67.)

Ihminen reagoivat muutokseen tunteella, järjellä tai toiminnalla. Ihmiset tekevät sen, mikä heistä tuntuu hyvältä. (Laamanen, 2009. 257.) Käyttäytymisen muutoksella saadaan toiminta muuttumaan. Henkilöstö on muutoksen tekijä, ei kohde. Mitä enemmän päästään vaikuttamaan, sitä enemmän sitoudutaan. Yksilön muutos ohjaa muutosprosessia ryhmässä, sillä ryhmässä on vaikutusvaltaa hallitsevia ja mukana seuraavia henkilöitä. Muutosprosessi vaatii osaaavaa johtamista. (Mts. 261–263.) Muutoksen johtamisessa tarvitaan eritasoista johtamista, kuten muutosta suunnitellutta henkilöä sekä asiantuntijaa. Muutoksen on tapahduttava omin voimin ja ulkopuolinen on vain sparraaja. Muutosta toteutettaessa joudutaan usein pysähtyneeseen tilaan, jossa tapahtunutta epäillään ja jatkaminen näyttää epävarmalta. Muutoksen aikaansaamiseen tulee käyttää aikaa. Valmisteluun ja käynnistämiseen käytetään aikaa puoli vuotta, että työskentely voi jatkua useamman vuoden. (Mts. 264–266.) Muutoksen käynnistämistoimen tulee tapahtua nopeasti. Ensimmäisen kuukauden aikana työyhteisö arvioi muutoksen todellisuuden ja sadan päivän aikana odotetaan jo näkyviä muutoksia. (Mattila 2008, 50–51.)

Muutoksen eri vaiheet kuvataan kuviossa 1. Lähtökohtana on muutoksen tiedostaminen ja päätyminen testattujen mallien uudistamiseen.





Kuvio 1. Muutosprosessin vaiheet

**Tiedostamisvaiheessa** tuodaan esille muutoksen syyt ja mihin muutos johtaa. Samalla pohditaan muutoksen hyötyjä ja haittoja. (Laamanen, 2009. 273.) Tässä vaiheessa muutoksen tarvetta tai välttämättömyyttä ei tunneta ja se yritetään välttää. (Kuntaliitto, 2005. 61.) **Visioinnissa** mietitään tekijät, jotka johtavat muutoksen onnistumiseen ja muutoksen toteuttamisvaihtoehdot. Henkilöstön sekä muiden resurssien ja panosten tunnistaminen sisältyvät visiointiin. (Laamanen, 2009. 273.) Tässä vaiheessa välttämättömyys ja peruuttamattomuus on tunnistettu, mutta halua siihen ei ole. (Kuntaliitto, 2005. 61.) **Energisointivaiheessa** tiedotetaan tavoitteista ja suunnitelmista sekä niiden arvioinnista ja parantamisesta. (Laamanen, 2009. 274.) Tässä vaiheessa ymmärretään ja hyväksytään muutos, mutta vaikutus omaan työhön ei ole selvillä. (Kuntaliitto, 2005. 61.) **Testausvaiheessa** on olemassa muutosmalli ja valitaan malliin osallistuvien henkilöt ja vetäjät. Muutoksessa voidaan edetä myös osissa, mutta niistä on sovittava tässä vaiheessa. Osaprojektien osalta on sovittava tavoitteista ja resurssista sekä toteutuksesta, raportoinnista, seurannasta ja arvioinnista. **Maastouttamisella** valmentaudutaan uuteen, tietojärjestelmien, investointien ja hankintojen, tilojen uudelleenjärjestelyjen sekä seurannan osalta. (Laamanen, 2009. 276.) **Juuruttaminen** varmistaa muutoksen pysyvyyden, seurannan ja korjaavat toimenpiteet sekä mahdollisen palkitse-

minen. (Laamanen, 2009. 277.) Muutoksen jälkeinen oma toiminta on käynnistynyt. Oma rooli on hyväksytty ja työtä tehdään uudella mallilla oma-aloitteisesti. (Kuntaliitto, 2005. 61.) **Uudistumisvaiheessa** muutosta arvioidaan ja tehdään johtopäätöksiä. (Laamanen, 2009. 277.)

### 3.3 Johtamisen merkitys muuttuvassa työelämässä

Yhteistyötä edistäviä tekijöitä ovat hyvä organisointi ja roolijako, selkeät tavoitteet, laaditut suunnitelmat, selkeät visiot, suunnitelmallisuus ja prosessiluonteisuus, sekä avoin keskustelu. Esteitä tai muutosvastarintaa aiheuttavat ajanpuute ja riittämättömät resurssit, ennakkoluulot, pelot ja vääränlaiset toiveet ja odotukset. (Kuntaliitto, 2005. 67.)

Seutuyhteistyöstä päättää ja vastaa kunnan ylin johto. Käytännön toteuttaa henkilöstö. Väliin jää keskijohto, jonka rooli tulisi korostua. Muutosvastarinta voi johtua keksijohdon puutteellisista tiedoista yhteisistä tavoitteista ja toimintatavoista. Keskijohdolle ei anneta tarpeeksi resursseja hoitaa tehtävää. (Kuntaliitto, 2005. 62–63.)

Taylorismisen eli tieteellisen johtamisen ajattelun idea on jakaa työt tehtäviksi, joita voidaan suorittaa ja valvoa. Samalla tehtäviä voidaan kehittää. Taylorismi voidaan tuntea käsitteenä rationalisointi, joka ei kuulosta hyvältä. (Laamanen 2009, 15.) Huonona puolena on tavoitteiden asettaminen. Tavoitteet ovat usein taloudellisia eli lukuja, ja niitä täydennetään määrällisillä tavoitteilla. Tämän kaltaiset tavoitteet saavat osastot toimimaan vain oman tavoitteensa saavuttamiseksi ja samalla unohdetaan laatu ja asiakkaan tarpeet. (Mts. 16.) Samalla unohtuu koko organisaation etu. Osasto menestyy, mutta koko organisaatio kärsii. Johtamismalli on hidas esimiehen kerätessä tietoa, analysoidessaan niitä ja tehdessään päätöksiä. Henkilöstö haluaa vaikuttaa itse ja kehittää ja siten motivaatio lisääntyy. (Mts.17.)

Heikkilä (2006) viittaa historiaan Buchanan ja McCalman teoksessa taylorismin keskijästä Fredrick Taylorista. Taylorin ajatuksena oli selkeä jako johdon ja työntekijöiden välillä. Johto suunnittelee ja työntekijät suorittaa. Taylor näki työntekijöiden tehottomaksi ja hänen kehittämällään johtamismallilla työn tulokset selkiytyisivät ja mahdollisuus erikoistumiseen vahvistuisi. Taylorin menetelmällä työ jaettiin osiin, ja niille haettiin tehokkain suoritustapa. Lisäksi

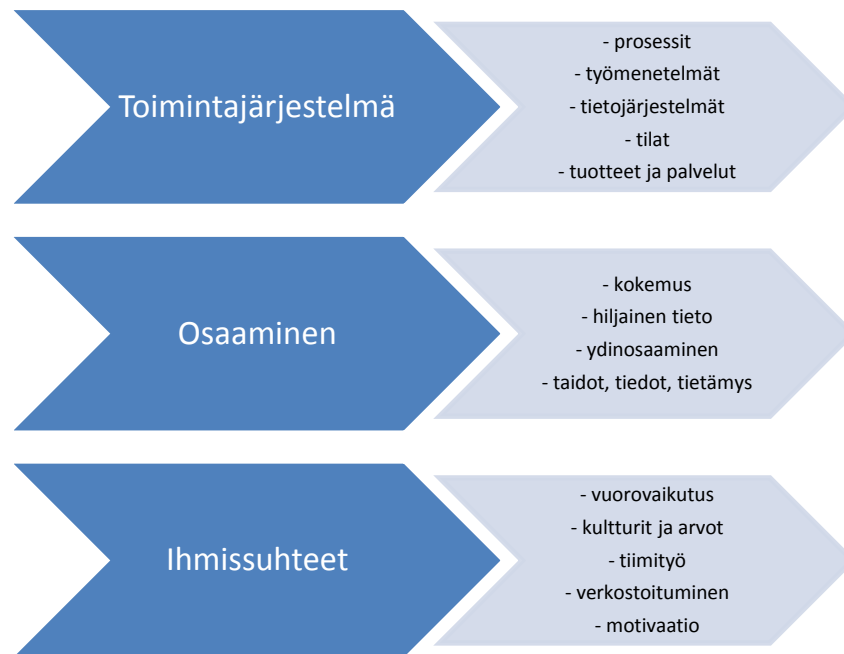
työtä suorittamaan etsittiin paras mahdollinen työntekijä. Palkitseminen hyvin tehdystä työstä oli osana. Työntekijät jakaantuivat hyviin ja huonoihin. Negatiivisina piirteinä nousi esille yksitoikkoinen työ, koska opetettiin tekemään vain yhtä vaihetta. Inhimillisyys hävisi työstä ja koettiin vain rahan valta. (Heikkilä 2006, 89–90.)

Sarala & Saralan (1996) mukaan taylorismi toi mukanaan työntutkimuksen, jonka avulla työmenetelmät kehittyivät ja työn laatua kontrolloitiin. Nykyisissä laatustandardeissa on nähtävissä jäänteitä taylorismista, koska standardit perustuvat toimintojen tarkkaan erittelyyn ja toimintatapojen samanlaisuuteen. (Sarala & Sarala 1996, 16, 18.) Kokkonen tuo esille, taylorismin rinnalle nousseen, työhyvinvoinnin, jonka tavoitteena oli hyvinvoiva työläinen. (Kokkonen 2007, 11.) Henkilöstöjohtamisen kriisi koettiin 1970-luvulla talouslaman aikaan. 1980-luvulta lähtien teknologian kasvu, kansainvälisyys ja kilpailu ovat olleet suurimpia muutoksen aiheuttajia työelämässä. Henkilöstön hankinta, koulutus ja motivointi vaativat huomioimista muutosten myötä. Nykytaloudesakin tulostavoitteet ja muutosvalmius sisältyvät inhimillisten voimavarojen johtamiseen. (Mts. 13.)

Tavoitejohtamisen hyvinä puolina ovat henkilökohtaisen vastuun selkeyttäminen, työntekijöiden ohjattu toiminta, organisaation tavoitteiden koordinointi ja tulosten tuottaminen. Johtamistapa ei välttämättä saa henkilöstöä tekemään työtään paremmin, vaan se voi aiheuttaa kilpailua ja estää yhteistyön. Tavoitteiden saavuttamisen osalta pysytään samana eikä osata muuntautua. Tavoitteet ovat lyhyellä aikavälillä. (Laamanen 2009, 25.)

Laamasen mukaan (2009) toiminnan johtamista voidaan käsitellä useilla laajuuksilla. Toimintaa voidaan johtaa ihmisten ja asioiden kautta tai talouden, asiakkaiden, prosessien ja osaamisen kautta. Lisäksi toiminnan johtamista voidaan käsitellä toimintajärjestelmän, osaamisen ja ihmissuhteiden kautta. (Laamanen 2009, 34.)

Kuviossa 2 tiivistyy Laamasen (2009) mukainen toiminnan johtaminen toimintajärjestelmän, osaamisen ja ihmissuhteiden osalta.



Kuvio 2. Toiminnan johtamisen osat (Laamanen 2009, 34–35).

Toimintajärjestelmä sisältää työympäristön, jossa työskennellään. Työympäristö tarvitsee erilaisia toimivia osia tukemaan toimintaa. Prosessit kuvaavat organisaation toimintaa, joiden avulla syntyy organisaation tulos. Prosessien toteuttamisen tueksi tarvitaan työmenetelmiä ja tietojärjestelmiä, jolloin saadaan aikaiseksi työ ja tarkastettu työn tulos. Tilojen roolia ei väheksytä, vaan toimivat ja asianmukaiset tilat antavat lähtökohdat työn tekemiselle. Edellä mainituilla edellytyksillä syntyy asiakkaan haluamat tuotteet ja palvelut. (Laamanen 2009, 36–37). Osaaminen ja ihmissuhteet kulkevat rinnakkain toiminnan johtamisessa. Osaaminen tuo kilpailuetua, mutta samanaikaisesti työyhteisössä mahdollisesti olevat ristiriidat mitätöivät osaamisen. Toiminnan johtamisessa työntekijätason tunteminen on lähtökohta osaamiselle, ja sen kehittymiselle ja hyödyntämiselle. Persoonat ovat erilaisia, ja niiden hyväksyminen ja tietojen ja taitojen hyödyntäminen johtavat toimivaan kokonaisuuteen työn tekemisessä. (Mts. 35.)

### 3.4 Työ- ja työaikatutkimukset

Kustannusten kertymistä ja jakaantumista voidaan tutkia erilaisilla työn ja työajan tutkimismenetelmillä. Tutkimisen tavoitteina on työajan käytön tehostami-

nen ja kustannusten säästäminen. Työntutkimuksella analysoidaan nykyinen työ ja työympäristö työvaiheineen, löydetään ja ratkaistaan ongelmakohdat ja luodaan uusia edellytyksiä toiminnalle. Työaikatutkimuksella analysoidaan käytettyä työaika, ja sen jakautumista eri työvaiheille. Analysoinnin kautta nähdään kalliit ja turhat työvaiheet, jotka uudelleen järjestämällä saadaan kustannustehokkaiksi toimintatavoiksi. (Heikkinen 1995, 47–48.)

Työntutkimuksen perustana on työn havainnoiminen ja kuvaaminen. Työmenetelmät kartoitetaan, kehitetään ja vakiinnutetaan ja selvitetään työn tekemiseen käytetty aika. Taloudellisesta näkökulmasta työtä ja työmenetelmiä tarkastellaan tutkimalla niiden kustannusvaikutuksia. Teknologisesta näkökulmasta tarkastellaan mahdollisuus käyttää teknologiaa työn helpottamiseksi sekä käyttömahdollisuudet uusille välineille ja prosesseille. Työntutkimukseen kuuluu neljä osa-aluetta: työmenetelmien kehittäminen, tehokkaiden menetelmien standardisointi, menetelmien opastus ja työhön tarvittavan ajan selvittäminen. Työtehtäviin käytetyn ajan selvittämisen perustana tulee olla työmenetelmien tunteminen, jolloin varmistetaan taloudellisuus, turvallisuus ja tehokkuus. (Teknologiateollisuus ry 2011, 6–7.)

Ruokapalveluiden henkilöstön tehtävänkuvat ovat muuttuneet vuosien aikana nopeasti. Uusien tehtävien mitoitus tulee saada oikeudenmukaiseksi, kustannustehokkaaksi, tasapuoliseksi ja läpinäkyväksi. Keittiötöiden työntutkimuksella saadaan ajanmukaista tietoa työhön käytettävästä, ajasta ja siihen liittyvästä resurssien hallinnasta. Työn mitoituksella on tarkoitus saada optimaalinen tulos riippuen keittiön koosta ja toimintatavoista. (Atop 2014.) Työntutkimukseen perustuva työn mitoitus antaa oikeudenmukaista tietoa työn määrästä ja työnjaosta työntekijöiden kesken. Uusien tavoitteiden asettaminen on helpompaa, kun toteutuneita on olemassa. (CleanNet 2013.)

Kaiken toiminnan on oltava kannattavaa. Kannattavuus luo kilpailukykyä ja tuottavuutta jotka puolestaan antavat mahdollisuuksia toiminnan uudistamiseen ja kasvattamiseen. (Heikkinen 1995, 81–82.)

### 3.5 Prosessit palveluiden tuottamisen pohjana

Kaikki toiminta, muutos tai kehitys sisältää prosessin. Prosessi sisältää toiminnan, resurssit, tuotoksen ja suorituskyvyn. Prosesseilla pyritään ymmärtämään omaa toimintaa ja sen tuloksellisuutta. (Laamanen 2009, 20, 41.)

Organisaatio tarvitsee tuekseen prosesseja, joita johtajat ja kehittäjät kehittävät. Kehittämiseen suunnatut resurssit vahvistavat organisaatiota. Prosessien lähtökohta on hajanainen, jos asioilla ei ole jatkuvuutta vaan ratkaisuja tehdään tarvittaessa. Silloin ratkaisut eivät tue organisaation tulevaisuutta, vaan ovat yksilön päätöksiä. (Laamanen 2009, 41.) Prosessien kehittyminen etenee mallintamiseen ja mittaamiseen, joissa toimintamallit tunnistetaan ja suorituksia ryhdytään mittaamaan. Mittaamisella voidaan ennakoida mahdolliset virhearvioinnit ja muuttaa suunnitelmia. Seuraavaksi analysoidaan aiemmin saatuja kokemuksia ja informaatiota ja siten organisaatio avautuu ulospäin. Nähdään uusia mahdollisuuksia ja innovoidaan. Tuloksena saadaan innovatiivinen ja tuottava organisaatio (Mts. 44–46).

Organisaation tila määrää prosessin laajuuden ja syvyyden. Prosessien tasoja ovat nykyinen prosessi, vähän parannettu prosessi, radikaalisti parannettu prosessi ja ideaaliprosessi. Radikaali prosessi sisältää riskejä, koska tehdyistä muutoksista vain murto-osa toteutuu. Suunnitelmat voivat olla hyvät, mutta eivät ole toteutettavissa. Vähän paremman prosessin ajatellaan toteutuvan puolen vuoden sisällä. Tällä ajalla saadaan aikaan toimintaympäristöön parannuksia, jotka ovat uskottavia. Ideaaliprosessilla saadaan aikaan huonoa ilmapiiriä kuvauksen laajuudesta johtuen. Kuvaus antaa ruusuisen kuvan toiminnasta muutosten myötä. (Laamanen 2009, 86–87)

Asiakas osallistuu palveluprosessien tuottamiseen prosessin eri vaiheissa joko vuorovaikutteisesti tai osallistuen palvelujen suunnitteluun. Vuorovaikutus tapahtuu esimerkiksi laskun maksaminen muodossa ja palvelujen suunnittelu tapahtuu yhteistyössä palvelutuottajan kanssa eri prosessien kehittämis- ja tuottamisvaiheissa. (Grönroos, 2009.79.)

Palveluprosessit muodostuvat useista resursseista, kuten fyysisistä eli ihmisistä, tiedoista, järjestelmistä ja infrastruktuurista. Asiakas on palvelujen kuluttajana tärkeä markkinoija ja siksi laatua ja markkinointia tulee tehdä ja valvoa

palvelujen tuottamispaikoissa, jossa asiakas on läsnä. Palveluja ei voida varastoida, joten myytävänä oleva palvelu tulee olla testattu ja kapasiteetti suunniteltu. Palvelu on aineetonta siten, että sitä ei voi kokeilla etukäteen. (Grönroos 2009, 79–80.) Grönroos 2009 jakaa palvelut prosesseihin ja resursseihin. Päivittäisten toimintojen ja prosessien arvon tuottaa resursseja tukevat tavarat ja prosesseja tukevat palvelut. (Mts. 82.) Palvelujen luokittelussa high-touch palvelut korostavat inhimillisyyttä tai käyttäjäystävällisyyttä palveluprosessin toteuttamisen liittyvistä ihmisistä johtuen. High-tech palvelut ovat puolestaan tekniikkaa korostavia perustuen automaatioon ja tietotekniikkaan. Edellä mainittu palvelujen jakoa tarkasteltaessa havaitaan, että molemmat palveluprosessit tarvitsevat toisiaan toteutuakseen loppuun saakka. (Mts. 84–85.)

Grönroosin 2009 mukaan palvelutarjoaman johtamiseen kuuluvat palveluajatuksen, peruspalvelupaketin, laajennetun palvelutarjoaman kehittäminen, sekä imagon ja viestinnän johtaminen. Palveluajatuksen syntyminen tuo esille organisaation tavoitteet. Peruspalvelupaketin suunnittelu lähtee palveluajatuksen pohjalta, ja siinä huomioidaan myös asiakkaiden tai kohdemarkkinoinnin tarpeet. Laajennetussa palvelutarjoamassa huomioidaan asiakkaan kokema palvelujen laatu, joka muodostuu organisaation ja asiakkaan vuorovaikutuksesta. Imagon luomisen ja viestinnän tarkoituksena on edistää palvelutarjoaman myönteisiä kokemuksia. (Grönroos 2009, 223–224.)

Oppiva organisaatio sopii prosessikeskeisen ajattelun viitekehykseen. Prosessit koostuvat erilaisista ja erikokoisista toimintojen sarjoista. Oppivassa organisaatiossa oppiminen tapahtuu ryhmissä vuorovaikutteisesti tai se on muuttuva tai useiden työyhteisöjen kokonaisuus. (Virtanen & Wenner 2005, 36.) Prosessilähtöisesti oppivan organisaation lähtökohtana on katsoa kriittisesti omaa toimintaa ja etsiä uusia malleja toiminnalle. Prosessilähtöinen organisaatio perustuu tulosketjumalliin, houkuttelevaan organisaatioon ja sen johtamiseen, muutosjohtamiseen ja systeemiälykkääseen organisaatioon. Houkutteleva työyhteisö muodostuu työyhteisön tietoisuudesta arvoista, ja niiden merkityksestä omaan toimintaa sekä palvelujen käyttäjille. (Mts. 39–41.)

Julkishallinnon organisaatiossa prosessiajattelun lähtökohtana on ulkoisen asiakkaan näkökulma. Heidän tarpeitaan suhteutetaan organisaation toiminta-ajatuksen. (Virtanen & Wenner, 2005, 67.) Yksittäisten palvelujen oston sijaan asiakas haluaa palvelukokonaisuuksia. Tässä suhteessa julkisissa palveluissa on haasteita, koska palvelukokonaisuuksien hallinta vaatii laajaa osaamista. Organisaatioiden verkostoituminen on tätä päivää. Yritysten kesken se on kilpailukyvyyn ja onnistumisen edellytys. Julkishallinnossa verkostoitumisessa on haasteita, koska lainsäädännössä on esteitä, jotka voivat vaikeuttaa strategista kumppanuutta, esimerkkinä hankintalainsäädäntö. (Mts. 69–71.)

Prosessien kehittäminen lähtee toimintaympäristön haasteista ja niiden pohjalta tehdyistä strategisista valinnoista ja organisaation rakenteellisista ratkaisuista. Muutosten tekeminen tähtää aina tulevaisuuteen. Pohdittavana ovat kilpailijat, strategiset kumppanit ja muut muutostekijät, sekä toimintaympäristöä tulevaisuudessa koskevat muutokset. (Virtanen & Wenner, 2005. 82–84.)

Prosessilähtöinen organisaatio vaatii asiantuntijuutta johtamisessa. Asiantuntijuudella tarkoitetaan osaamista, joka osaa liittää käytettävissä olevan tiedon organisaation kontekstiin. Vanhat taidot saa unohtaa. (Virtanen & Wenner 2005, 104–105.) Prosessijohtamisen tulee perustua strategian päämääriin ja yhteiskunnallisiin vaikutustavoitteisiin. Prosessien kuvaukset ovat apuvälineenä toiminnan kuvaamiseksi ja toimeenpanoa varten. (Mts. 114.)

Palveluprosessien kehittäminen lähtee työprosessien kuvauksella ja analysoinnilla. Toiminta ja vastuut selkiytyvät ja kehittämistarpeet tunnistetaan. Keskittyminen palvelujen ydintoimintoihin sekä prosessien yhtenäistäminen ja yksinkertaistaminen parantavat tuottavuutta. (Kuntarakennemuutosten tietopankki 2014.) Prosessien kehittäminen tuo julkisiin ruokapalveluihin toimivuutta ja tehokkuutta. Prosessien toteutuminen vaatii ohjeistusta ja perehdytystä. (Mertanen & Turpeinen 2012, 36.)

### 3.6 Kustannustietous

Kustannuslaskennalla on suuri merkitys määriteltäessä organisaatioiden kustannusten rahamääräistä arvoa. Kustannuslaskennan lähtökohtana on tuotanto, jossa tuotetaan tavaroita, palveluja, tietoja tai elämyksiä. (Pellinen 2006, 25.) Kustannuslaskenta tuottaa tietoa, jota voidaan käyttää suunniteltaessa



toiminnan kannattavuutta. Tuotantokustannukset ovat sekä välittömiä että välillisiä. Välittömiä eli muuttuvia kustannuksia ovat materiaalit ja työ ja välillisiä kustannuksia ovat tuotannosta aiheutuneet kulut. (Mts. 83.) Materiaalien hintojen määrittelyssä käytetään toteutuneita kustannuksia, joihin on laskettu materiaalin ostohinta lisättyinä kuluilla, jotka aiheutuvat materiaalin saamiseksi tuotantopaikalle (Mts. 87–88.) Työkustannusten laskennassa käytetään hyödyksi palkanlaskennasta saatavia, työntekijöistä tallennettuja, tietoja. (Mts. 99.) Poistot ovat investointien hankinnoista tulevia kuluja, jotka jaetaan esimerkiksi tasapoistoina määrittelemällä ensin investoinnille pitoaika ja jakamalla ostohinta pitoajalla. Tästä muodostuu erotus, joka jaetaan pitoajan jokaiselle vuodelle. (Mts. 111.) Kustannuksia voidaan ennustaa tuotannon ennalta tuntemisen ja toteutuneiden kustannusten perusteella, vaihteluvälimenetelmällä, visuaalisesti tarkastellen tai tilastointia hyväksi käyttäen. (Mts. 153–154.) Kustannusten laskennan kohdistuessa tulevaisuuteen, on tärkeä tietää tämän hetkisistä voimavarojen käytöstä ja tuloksista. (Mts. 166–167.)

Grönroosin (2009) mukaan hyvät kustannukset parantavat organisaation kykyä tuottaa laadukkaita palveluja. Hyviä kustannuksia ovat asiakaspalvelu ja muut taustaoperaatiot, henkilöstön koulutus ja tuotannon kehittämiseen käytettävät kustannukset. Huonot kustannukset muodostuvat turhasta byrokratiasta, raskaasta johto-organisaatiosta ja monimutkaisesta hallinnosta. Pakolliset kustannukset muodostuvat esimerkiksi vakuutus- ja ylläpitokustannuksista, joilla ei ole vaikutusta ulkoiseen tehokkuuteen. Taloutta tervehdyttäessä tulee ensin selvittää ero hyvien ja huonojen kustannusten välillä. (Grönroos 2009, 287–288.)

Toimintaa ohjaamaan laaditaan toimintasuunnitelma. Toimintasuunnitelman numeraalinen muoto on budjetti, jossa kustannukset esitetään eri toimintatasoissa. Budjettiprosessin alussa asetetaan tavoitteita tulevalle vuodelle. Tavoitteina yritystasolla on usein tuottoprosentti pääomalle. Tavoitteet ovat sekä taloudellisia että toiminnallisia. Taloudellinen tavoite tarkoittaa tuottoa ja toiminnallinen tavoite tuotanto- ja myyntimääriä tai toimintatapoja. Budjetissa tavoitteet yhdistetään. (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2005, 164.) Budjetin tehtävinä on auttaa seuraavan vuoden toiminnan ennustamisessa ja suunnittelussa, ohjata eri osastojen toimintaa, viestittää suunnitelmista, motivoida

johtoa ja työntekijöitä kohti yrityksen tavoitteita, kontrolloida toimintaa ja toimia toiminnan arvioinnin välineenä. (Mts. 168.)

Päätöksentekotilanteissa on kyseessä tulevaisuuden tilanteet ja tuolloin päätöksenteon tueksi tehtävät laskelmat sisältävät epävarmuustekijän, koska faktoja ei ole olemassa. Kerättyjä tietoja käytetään apuna. (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2005, 191.) Päätöksenteon tueksi tehtävissä laskelmissa otetaan huomioon vain ne kustannukset, joihin päätös vaikuttaa. Lisäksi käytetään vaihtoehtokustannuksia. (Mts. 193.)

### 3.7 Toimintolaskenta vs. perinteinen kustannuslaskenta

Toimintolaskennan periaatteisiin kuuluu kohdentaa kustannukset toiminnoille tai tuotteille, joista ne aiheutuvat eli aiheuttamisperiaatteella. Niitä ei jaeta, vyörytetä tai jyvitetä. Periaatteissa tulee miettiä eri toiminnot ja sen jälkeen miettiä tehtävät, joita toimintoihin kuuluu. (Alhola 2008, 31–32.) Informaatiota saadaan resursseista, toiminnoista ja laskentakohteista. Resurssit ovat tuotantotekijöitä, kuten henkilöstö, toimitilat, koneet ja laitteet. Samalla nähdään töiden ja kustannusten ketjut, jotka johtavat tuotokseen. Toimintolaskenta tarvitsee avukseen kustannus- eli resurssiajurit sekä toimintoajurit. Resurssiajureilla kohdistetaan kustannukset toiminnoille. Toimintoajurit ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat toiminnon suoritusstiheyteen ja koko toiminnon suorittamiseen. Kustannusajureilla saadaan esille syyt miksi toiminto suoritetaan ja työn edellyttämät toimenpiteet. Ensimmäisellä tasolla on esimerkiksi ajankäyttö, joka kohdentuu toimintoon ja toisella tasolla kustannukset kohdistetaan tuotteelle tai asiakkaalle. Suoritemittareilla mitataan tehokkuutta, aikaa ja laatua. Liian yleisellä tasolla määritellyt toiminnot ja kustannukset vääristävät lopputulosta. Tietojen hankintaan tarvitaan haastatteluja. (Alhola 2008, 35, 41–48, 53). Toimintojohtaminen tavoittelee asiakkaan saamaa parasta hyötyä ja sen kautta tuotettua voittoa. Näihin tavoitteisiin päästään toiminnan parantamisella. (Turney 2002, 157.)

Perinteinen kustannuslaskenta kohdentaa välittömät kustannukset suoraan toiminnoille, mutta välilliset kustannukset vyörytetään. Kustannukset jakautuvat tasan volyymille, kun taas toimintolaskenta ei ole riippuvainen volyymista vaan se kohdistaa kustannukset toiminnolle. (Alhola 2008, 61.)

Toimintoanalyysi antaa tietoa siitä, mihin resurssit kuluvat, tehdäänkö oikeita asioita ja mihin kuluvat henkilöstöresurssit ja kustannukset. Resurssit voidaan jakaa fyysisiin, taloudellisiin ja henkisiin resursseihin. Fyysisiä resursseja ovat tilat koneet ja laitteet, taloudellisia resursseja ovat varat ja henkisiä resursseja ovat osaaminen ja asenne. (Alhola 2008, 93, 100.)

Bruzeliuksen ja Skärvadin näkemys aika-ajattelusta: aikaa ei voi varastoida -> pyritään tehokkaaseen ajankäyttöön -> saavutetaan tuottava ja tehokas kustannusrakenne, parempi laatu, uudistumiskyky asiakkaan ollessa tärkein. Ajankäyttö on organisoitava ja terävöitettävä. Ajan säästäminen, ajantietoisuuden parantaminen, ajanhukan, joutoajan ja odotusaikojen minimoiminen. (Alhola 2008, 101–102.)

Toimintolaskenta nostaa esille ongelmat, jolloin ne voidaan poistaa tai korjata. Esimerkiksi aikaa voidaan korjata, huono laatu parantaa, henkilöstöä koulutetaan, koneita parantaa. Toimintolaskenta tuottaa toimintoihin kohdistuvaa tietoa uhkien välttämiseksi. Kannattamattomat toiminnot paljastuvat, hinnoittelu oikeellistuu, kannattavien tuotteiden tai asiakkaiden ryhmät paljastuvat ja tuotekustannusten alentaminen mahdollistuu. Toimintolaskenta määrittelee strategiat, parantaa tuotesuunnittelua ja vähentää tuhlausta. (Turney 2002, 63–64, 155.)

Åback 2012 ja Kangasoja 2013 ovat opinnäytetöissään käyttäneet toimintolaskentaa selvittämään tutkimiaan asioita. Åback on toimintolaskennalla selvittänyt Seinäjoen kaupungin ruokapalveluiden tuotteiden omakustannushintoja ja, sitä kautta hintojen muodostamista. Kangasojan tavoitteena oli toiminnan tehostaminen toimintolaskentaa apuna käyttäen. Menetelmät ja etenemistavat olivat molemmilla samankaltaiset tavoitteina kustannusten kohdistuminen tuotteille palveluille ja tuotteille. Toimintolaskennan perustana on tuotteiden tuoteistaminen, jossa tuotteiden kuvauksilla saavutetaan helppoutta tilaamiseen. Tuoteistaminen vaatii myös työprosessien kuvaamisen, jolloin prosessit tarkentavat tuotteille käytettävää työaikaa. Toimintolaskennan onnistuminen vaatii työohjeiden päivittämisen. Edellä mainittujen osien kokoamisella saadaan tuoteistetulle tuotteelle omakustannushinta, joka sisältää kaikki kyseisen tuotteen tai palvelun kustannukset kohdennettuna. Toimintolaskennan toteuttaminen toi, hintojen oikeellisuuden lisäksi, oppimisprosessin henkilöstölle. Uudet

työohjeet, toiminta- ja johtamistavat ja tiimien toiminnan parantuminen paransivat työmotivaatiota, jos samalla korjattiin epäkohtia joita prosesseissa oli. Epäkohtia olivat omavalvontaohjeiden puutteellisuus, vanhanaikaiset työ- ja toimintatavat, ruokaohjeiden ja tilausjärjestelmien puutteellisuus. (Åback 2012, 49–62; Kangasoja 2013, 53, 57, 68, 79, 84.)

Lääveri on opinnäytetyössään vuonna 2013 kohdentanut arvioinnin CateNet-ohjelman avulla keittiöiden henkilöstömäärän mitoittamiseen. Mitoitusohjelman avulla nähdään työn kehittämiskohteet, mistä on apua henkilöstön uudelleenorganisoinnissa. Mitoitusprosessi nähdään toimintolaskennan perustana, josta voidaan jatkaa tuotteiden hinnoitteluun. Erona toimintolaskentaan henkilöstömitoituksessa on valmiit, testatut työmäärämitoitukset, jotka on saatu työaika-menettelmien ja työaikatutkimusten avulla. Työntekijöiden mukana olo koko mitoituksen ajan antaa heille mahdollisuuden vaikuttaa asioihin, koska työaikojen mitoitus on valmiiksi tehty. Toimintolaskennassa työntekijät osallistuvat oman työnsä ajan käytön mittaamiseen. (Lääveri 2013, 35–46.)

## **4 Ruokapalveluselvityksen toteutus**

### **4.1 Tutkimusmenetelmä**

Tutkimusmenetelmänä tässä opinnäytetyössä käytetään tapaustutkimusta, case study. Menetelmän avulla tutkitaan tapausten yksityiskohtia, haetaan intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienten tapausten suhteesta toisiinsa. Tutkimukseen valitaan joko yksittäinen tapaus, joka tutkitaan luonnollisessa tilanteessa, tai yksilön, ryhmän tai yhteisön prosessit. Aineiston keruu tapahtuu havainnointien, haastattelujen ja dokumenttien avulla. Menetelmän tavoitteena on ilmiöiden kuvailu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 134–135.)

## 4.2 Yhteistoiminta-alue

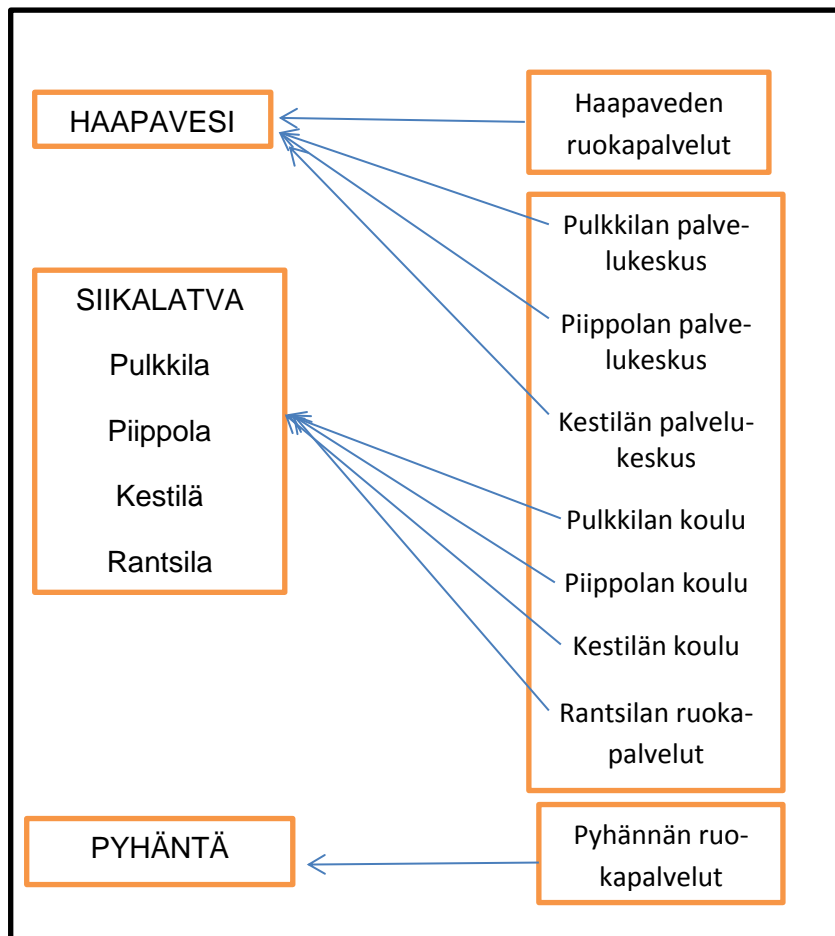
Tässä opinnäytetyössä yhteistoiminta-alueella tarkoitetaan seuraavaa:

1.1.2009 muodostettiin Sosiaali- ja terveystieteiden Helmi, jonka toiminnan tavoitteena on tuottaa sosiaali- ja terveyspalveluita Haapaveden kaupungille sekä Siikalatvan ja Pyhännän kunnille. Isäntäkuntana toimii Haapaveden kaupunki. Samaan aikaan, 1.1.2009, perustettiin Siikalatvan kunta, ja siinä kuntayhteistyön solmivat Rantsilan, Pulkkilan, Piippolan ja Kestilän kunnat Pyhännän kunnan jäädessä itsenäiseksi.

Ruokapalveluissa yhteistoiminta-alueen hallinnointi on monimutkaista. Haapaveden kaupungissa ruokapalvelut ovat yhtenä tulosalueena ja kuuluvat sosiaali- ja terveystieteiden Helmeen. Henkilöstö on yhteistä riippumatta siitä, onko toimipisteenä koulu, päiväkotia tai palvelukeskus. Ruokapalveluiden hallinnointi on helppoa, toiminta tehokasta ja henkilöstöä voidaan siirtää yksiköstä toiseen tarpeiden mukaan. Kustannukset on jaettu käyttömeneinä yksiköittäin, ja kokonaisuuden lopputulos ratkaisee.

Siikalatvan kunnassa ruokapalveluiden toiminta on hajanaista sekä toimintojen että vastuiden suhteen. Pulkkilan, Piippolan ja Kestilän palvelukeskusten ruokapalveluyksiköt kuuluvat sosiaali- ja terveystieteiden Helmeen, ja henkilöstö kuuluu Haapaveden kaupunkiin. Edellä mainittujen kylien koulujen ruokapalveluyksiköitä hallinnoi puolestaan Siikalatvan kunta, kuten myös Rantsilan ruokapalveluita kokonaisuudessaan. Siikalatvan kunnan alueella henkilöstöä ei voi siirtää yksiköstä toiseen, koska henkilöstö kuuluu kahden kunnan, Haapaveden ja Siikalatvan, hallintojen alle. Sijaisuuksia ei hoideta yhdessä, vaan jokainen yksikkö palkkaa sijaisia omien tarpeidensa mukaan. Toiminta muodostuu siten kalliiksi ja tehottomaksi. Pyhännän kunta hoitaa ruokapalvelunsa itsenäisesti, eikä sitä käsitellä tässä opinnäytetyössä.

Kuviossa 3 osoitetaan ruokapalveluorganisaatioiden hallinnointi yhteistoiminta-alueella.



Kuvio 3. Ruokapalveluiden hallinnointi yhteistoiminta-alueella

Yhteistoiminta-alueella toimii ruokapalveluyksiköitä alla olevan luettelon mukaisesti. Yksiköistä on lueteltu ne, joissa on ruokapalveluhenkilöstöä.

- Rantsilassa valmistuskeittiö Kotipihan palvelukeskuksessa
  - Aleksanterin koulun jakelukeittiö
  - Gananderin koulun jakelukeittiö
  - Hovin koulun jakelukeittiö
- Pulkkilassa valmistuskeittiö koululla
  - Lukion jakelukeittiö
- Pulkkilassa valmistuskeittiö Koivulehdon palvelukeskuksessa
  - Terveyskeskuksen jakelukeittiö
- Piippolassa valmistuskeittiö Vaarintalon palvelukeskuksessa

- Piippolassa valmistuskeittiö Pentti Haanpään koululla
- Kestilässä valmistuskeittiö Pihlajiston palvelukeskuksessa
- Kestilässä valmistuskeittiö koululla

Yhteensä valmistuskeittiöitä on seitsemän (7) ja jakelukeittiöitä viisi (5). Henkilöstöä on yhteensä 28½.

#### 4.3 Tapaustutkimus: Haapaveden kaupunki ja Siikalatvan kunta

Toimeksiantajat, Haapaveden kaupunki ja Siikalatvan kunta, antoivat selvitystyön tavoitteeksi ruokapalveluyksiköiden henkilöstömäärän selvittämisen ja siitä johdettuna toiminnan tulevaisuuden taloudellisesta näkökulmasta. Ruokapalveluiden toimintaan toivottiin löytyvän selvitystyön kautta edullisempia ratkaisuja. Selvitystyö alkoi vuoden 2013 alussa, ja sille annettiin aikaa puoli vuotta. Siinä ajassa selvitys ei valmistunut, koska normaali päivätyö piti hoitaa samanaikaisesti. Keväällä 2014 tuloksia alkoi kuitenkin tulla.

Selvitystyön tarkoituksena oli:

1. Ruokapalveluiden nykytilan selvitys
2. Henkilöstömäärän mitoitus
3. Muutosten taloudellinen vaikutus
4. Ruokapalveluiden tulevaisuus.

Selvitystyön taustalle perustettiin ohjausryhmä, jonka tehtävänä oli saada ajantasaista tietoa mitoituksesta ja sen tuloksista sekä viedä tietoa yksiköihin. Ohjausryhmään kuuluivat selvitystyön tekijä, jäsenet Siikalatvan kunnanhallituksesta ja sivistystoimesta, yksi jäsen jokaisesta ruokapalveluyksiköstä sekä Siikalatvan kunnan vs. ravitsemispäällikkö eli yhteensä 11 jäsentä. Selvitystyön tekijä oli koollekutsujana, ja kokoontumiset tapahtuivat eri kylillä.

#### 4.4 Nykytilan tarkastelu

Nykytilan tarkastelu alkoi yksiköiden ja sieltä tuotettavien ateriamäärien ja henkilöstömäärän kartoittamisella. Lisäksi tärkeänä osana olivat ruokalista ja tieto elintarvikkeiden jalostusasteesta sekä koneiden ja laitteiden määrästä ja kunnosta.

Henkilöstöä nykytilassa on yhteensä 28½, ja se on jakaantunut 12 ruokapalveluyksikön kesken. Annoksia valmistetaan päivässä noin 2 000. Taulukossa 4 on esitetty annosmäärät ja henkilöstömäärät yksiköittäin. Jakelukeittiöiden annosmäärät sisältyvät keskuskeittiöiden annosmääriin.

Taulukko 4. Nykytilan kuvaus

Valmistava yksikkö	Henkilöstö	Jakeluyksikkö	Jakeluyksikkö	Jakeluyksikkö
Rantsilan palvelukeskus, 610 annosta	8,27	Alakoulu, 122 annosta/koulupäivä, työntekijä palvelukeskuksesta	Yläkoulu, 100 annosta/koulupäivä, työntekijä palvelukeskuksesta	Alakoulu, 50 annosta/koulupäivä, yhdistelmätyöntekijä
Pulkkilan palvelukeskus, 265 annosta	6,5	Terveyskeskus, 150 annosta/päivä, työntekijä palvelukeskuksesta		
Pulkkilan koulu, 335 annosta	3	Lukio, 75 annosta /koulupäivä, työntekijä koululta		
Piippolan palvelukeskus, 250 annosta	4			
Piippolan koulu, 65 annosta/koulupäivä	1			
Kestilän palvelukeskus, 220 annosta	4			
Kestilän koulu, 220 annosta/koulupäivä	2			
Yhteensä	28,5			



Rantsilassa hoidetaan sekä koulujen että muiden asiakasryhmien ateriat yhdestä keittiöstä, kun taas Pulkkilassa, Piippolassa ja Kestilässä ruuanvalmistusta on sekä koulujen että palvelukeskusten keittiöillä. Henkilöstömäärän vertailua yksiköiden kesken ei voi tehdä, koska yksiköt ovat erilaisia sekä toimintatavoiltaan että koneiltaan ja laitteiltaan.

Ruokapalveluyksiköt toteuttavat kuuden viikon kiertävää ruokalistaa. Mitoitusta varten valittiin Haapaveden hallinnoimiin yksiköihin keskenään sama viikko (Liite 1) ja samoin valinta tehtiin Siikalatvan kunnan hallinnoimiin koulujen keittiöille (Liite 2). Rantsilan palvelukeskuksen ruokalista oli heidän omansa (Liite 3). Ruokalistalta valittiin viikko, joka sisälsi raaka-aineiltaan ja valmistustavoiltaan erilaisia ruokia, kuten keitto, kastike ja perunat, laatikkoruoka, kappale-ruoka ja perunasose sekä puuro ja soppa.

Siikalatvan hallinnoimissa ruokapalveluyksiköissä elintarvikkeiden jalostusaste ei ollut korkea. Salaatteihin käytettävät raaka-aineet tulivat kokonaisina, jotka pestiin, kuorittiin ja paloitetiin itse joko käsin tai koneella. Perunat tulivat raakoina ja paloitetuna. Lihoista jauheliha ja broileri tulivat raakoina ja muut lihat kypsinä. Keittoihin ja lisäkkeisiin käytettiin pakastekasviksia.

Haapaveden hallinnoimissa ruokapalveluyksiköissä elintarvikkeiden jalostusastetta oli nostettu siten, että salaatteihin käytettävät raaka-aineet tulivat valmiina komponentteina, perunaa käytettiin paloitetuna sekä raakana että kypsänä, lihat kypsinä ja keitto- ja lisäkekasviksina käytettiin sekä tuoreita että pakasteita.

#### 4.5 Henkilöstömäärän mitoitus

Selvitystyöhön kuuluva henkilöstömitoitus jaettiin kahteen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa nykytila selvitettiin havainnoimalla ja toisessa vaiheessa mitoitusta muutettiin tuomalla jalostetut raaka-aineet ruokalistalle. Näiden vaiheiden jälkeen selvitettiin ruuanvalmistuksen keskittämistä yhteen keskuskeittiöön kylää kohden. Lopuksi selvitettiin malli, jossa yhden kylän keskuskeittiö tuottaisi ateriat myös naapurikylälle.

Havainnointi voidaan jakaa systemaattiseen ja osallistuvaan havainnointiin. Systemaattista havainnointia tehdään esimerkiksi tutkittaessa työn rationali-

sointia ja toiminnan tehokkuutta ja havainnoija on ulkopuolisena toimijana. Osallistuvassa havainnoinnissa havainnoija osallistuu toimintaan tutkittavien ehdoilla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 214–216.)

Havainnoinnin etuna on suoran tiedon saanti ryhmien tai organisaation toiminnasta ja käyttäytymisestä luonnollisessa ympäristössä. Haittana on mahdollisuus, että havainnoijan läsnäolo häiritsee tilannetta ja toiminnan teko muuttuu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 213.)

#### 4.5.1 Ensimmäinen vaihe

Ensimmäisessä vaiheessa nykytilan selvitys toteutettiin siten, että olin jokaisessa keskus- ja valmistuskeittiössä havainnoimassa työpäivän ajan ja jakelu-keittiöiden havainnointiin käytin siellä olevan toiminta-ajan. Havainnoinnin aikana en osallistunut työvaiheisiin, vaan keskityin toimintatapoihin, koneisiin ja laitteisiin sekä asiakasryhmiin. Työntekijöille esitin kysymyksiä työpäivän edessä ja niiden avulla oli tarkoitus selvittää kaikki työtehtävät mahdollisimman tarkasti. Avoin ilmapiiri antoi työntekijöiden kannalta parhaimman lopputuloksen.

Havainnointipäivien jälkeen alkoi varsinainen laskenta. Laskennalla tarkoitetaan tietojen syöttämistä mitoituksessa käytettävään CateNet-ohjelmaan. Ohjelma on jaettu erilaisiin kokonaisuuksiin, segmentteihin. Segmenttejä ovat vastaanotto ja esikäsittely, valmistus, jakelu, astianpesu, laitepesu, ylläpitosisivous ja omavalvonta. Perussiivouksia ei laskettu. Jokainen ateriakokonaisuus käsiteltiin edellä mainittujen segmenttien mukaisesti. Aterioita olivat aamupala, lounas, päiväkahvi, päivällinen ja iltapala, riippuen yksiköstä ja sen sisältämisestä asiakasryhmistä.

Mitoitukseen tarvittiin tietoa yksiköiden koneista ja laitteista sekä niiden käyttötavoista. Havainnointi osoitti, että koneita ja laitteita hyödynnettiin vaihtelevasti. Yksikössä saattoi olla esimerkiksi yhdistelmäuuni, jolla pystyi kypsentämään höyryllä sekä paistamaan kiertoilmalla ja yhdistelmätoiminnolla, mutta toiminnassa käytettiin vanhoja menetelmiä eli esimerkiksi perunoita kypsennettiin padassa vedessä. Käytäntöä perusteltiin padassa kypsennettyjen tuotteiden paremmalla laadulla. Jauhelihaa ruskistettiin paistinpannulla samoilla perusteilla. Yksiköihin oli ostettu sekoittavia patoja, mutta rahaa ei ollut ollut-

kaan sekoittajiin eli patojen toiminnot jäivät hyödyntämättä ja esimerkiksi perunasose tehtiin yleiskoneella useammassa erässä. Astianpesuosastolle oli rakennettu palautuslinjasto, jonka tarkoituksena oli saada oppilaat palauttamaan astiat suoraan koreihin ja kori voitaisiin siirtää suoraan koneeseen. Palautuslinjastoa ei kuitenkaan hyödynnetty täysin, vaan lautaset nosteltiin pinoissa liotusaltaaseen ja esipestiin käsin harjalla ja nosteltiin koreihin.

Nykytilan laskennan jälkeen tulokset esiteltiin henkilökunnalle. Tarkoituksena oli käydä läpi tulokset vaiheittain ja työntekijät saivat esittää mielipiteensä tuloksista. Mitoituksen tuloksia oli aluksi vaikea hahmottaa, koska ateriat olivat pieninä osina eri segmenteillä. Ohjelma antoi lyhyitä aikoja vastaanottoon ja varastointiin, jossa tarkoituksena oli vain kerätä ateriaan kuuluvia tarvikkeita eikä vielä valmistaa niistä mitään. Valmistukseen käytettäviä aikoja kritisoitiin liian lyhyiksi. Pohdittaessa niiden sisältöä todettiin, että esimerkiksi keittopadan vierellä ei ole tarkoitus seistä, vaan raaka-aineet laitetaan kypsymään ja siirrytään samanaikaisesti johonkin toiseen työhön. Laskettaessa yhteen esikäsittelyn ja valmistuksen aikoja, niistä oltiin yhtä mieltä. Kritiikkiä tuli myös muutoksista, joita ruokapalvelutyössä koko ajan esiintyy, kuten koululaisten retket, vanhempainillat ja kahvitilaisuudet. Todettiin, että ne järjestetään päivittäisten töiden lomaan tai tarvittaessa muutetaan päivän työaikaa jollekin työntekijälle. Eli ne eivät muuta olennaisesti kokonaisuutta.

Valmistusta laskettaessa oli tärkeää tietää raaka-aineiden jalostusaste ja osattava valita se ohjelmasta. Jakeluvaiheessa oli tärkeää tietää, lähtikö ruoka isossa astiassa vai jaettiin ruokaa useampaan pieneen astiaan. Ohjelma antoi sitä pidemmän ajan mitä pienempiin ja useampaan astiaan ruoka jaettiin. Astiahuollon työaikoihin vaikuttivat asiakasmäärät ja astianpesukoneen malli. Laitepesuihin käytettiin aikaa niiden käyttöasteen mukaisesti. Ylläpitosiivoukseen kuuluivat esimerkiksi pöytien ja tuolien pyyhintä, joka ei joka paikassa ollutkaan ruokapalveluhenkilöstön tehtävä. Lisäksi ylläpitosiivoukseen laskettiin lattian ja tasojen pesu neliöiden mukaan.

Ohjelman valmiiden aikojen ohi tarkasteltiin esimerkiksi patojen ja astianpesukoneen ja –alueen pesuja, koska ne eivät työntekijöiden mukaan vastanneet todellisuutta. Omavalvontatehtäviin ja muihin hallinnollisiin tehtäviin käytettävää aikaa pohdittiin yhdessä ja ne lisättiin laskelmiin sovittu mukaisesti.

Työntekijöiden määrä taulukoitiin päivätasolla, mutta lopullinen työntekijämäärä saatiin viikon keskiarvosta. Koulujen työntekijämäärä oli helppo laskea, koska toimintaa oli maanantaista perjantaihin, kun taas palvelukeskuksissa toimintaa on joka päivä. Palvelukeskuksiin laskettiin kuitenkin myös viikon keskiarvo ja riippui yksiköstä, miten työntekijämäärä jaettiin viikon eri päiville. Tarkistettu mitoitus ajettiin ohjelmaan ja työntekijämäärät nousivat verrattaessa alkuperäiseen mitoitukseen.

Taulukossa 5 on nähtävissä henkilöstömäärän muutos, joka muodostui nykytilan mitoituksen jälkeen.

Taulukko 5. Henkilöstömäärät nykytilan mitoituksen jälkeen

Valmistava yksikkö	Nykyinen henkilöstö	Henkilöstömäärä mitoituksen jälkeen	Jakeluyksikkö	Jakeluyksikkö	Jakeluyksikkö
Rantsilan palvelukeskus, 610 annosta	8,27	6,5	Alakoulu, 122 annosta/koulupäivä, työntekijä palvelukeskuksesta 4,30h/pv	Yläkoulu, 100 annosta/koulupäivä, työntekijä palvelukeskuksesta 4,17h/pv	Alakoulu, 50 annosta/koulupäivä, yhdistelmätyöntekijä 2,05h/pv
Pulkkilan palvelukeskus, 265 annosta	6,5	5,5	Terveyskeskus, 150 annosta/päivä, työntekijä palvelukeskuksesta		
Pulkkilan koulu, 335 annosta	3	2,62	Lukio, 75 annosta /koulupäivä, työntekijä koululta 4h/pv		
Piippolan palvelukeskus, 250 annosta	3	3,09			
Piippolan koulu, 65 annosta/koulupäivä	1	5,30h/pv			
Kestilän palvelukeskus, 220 annosta	4	3,5			
Kestilän koulu, 220 annosta/koulupäivä	2	1,5			
Yhteensä	28,5	23,40			

Rantsilan yksikön henkilöstömäärä väheni 1,77 henkilöllä, Pulkkilan palvelukeskuksen yhdellä ja koulun 0,5:llä, Piippolan palvelukeskuksen noin yhdellä ja koulun 0,3:lla, Kestilän palvelukeskuksen 0,5:llä ja koulun 0,5:llä. Määrät tuntuvat pieniltä yksikköä kohti, mutta kokonaisuudessa on päästy jo viiden henkilön vähenemiseen lähtötilanteesta. Myöhemmin tarkastellaan tarkemmin kustannusvaikutuksia.

#### 4.5.2 Toinen vaihe

Toisen vaiheen mitoituksessa muutettiin raaka-aineita jalostetummiksi, toimintatapoja nykyaikaisemmiksi ja hyödynnettiin koneiden ja laitteiden mahdollisuuksia.

Raaka-aineista salaattit hankittaisiin valmiina komponentteina, jolloin ruokapalveluiden tehtäväksi jäisi salaatin sekoittaminen, erityisruokavalioiden valmistaminen ja salaatin jakaminen. Salaattien valmistuksessa jalostettujen raaka-aineiden käyttö vähentää käsin tehtävää työtä. Koneiden ja laitteiden käyttö vähenee, ja siitä seuraa työajan väheneminen laitepesujen poistumisen myötä. Perunoita käytettäisiin paloitetuna sekä raakana että kypsinä. Kypsien perunoiden käyttö lyhentää kypsymisaikaa, jolloin työajoissa voidaan paremmin joustaa. Raa'an lihan hankinta jätettäisiin minimiin. Raakaa lihaa voisi hankkia silloin, kun se käsiteltäisiin hyödyntäen laitteiden ominaisuuksia.

Koneiden ja laitteiden ominaisuuksia hyödyntämällä voidaan suorittaa useampia työtehtävien samanaikaisesti. Jakeluissa ei voida paljon muutoksia tehdä, koska ruuat lähetetään kohteisiin niiden asiakasryhmien mukaisesti. Ruokapalvelut toimivat tukien peruspalveluja, jolloin ruokapalveluissa sopeudutaan peruspalveluiden aikatauluihin ja rytmiin. Ruokapalvelut eivät määrittele esimerkiksi kouluilla ruoka-aikoja, vaan sen tekee koulu toimintansa mukaisesti. Astiahuoltoa, ylläpitosiivouksia ja omavalvontaa ei voi muuttaa tai poistaa, joten ne säilyvät ennallaan mitoituksen eri vaiheissa.

Taulukossa 6 esitetään tuloksia henkilöstömääristä, jotka muodostuivat mitoitettaessa yksiköitä jalostetuilla raaka-aineilla.

Taulukko 6. Tuotteiden jalostusasteiden vaikutus henkilöstömääriin

Valmistava yksikkö	Nykyinen henkilöstömäärä	Ensimmäinen vaihe	Toinen vaihe	Jakeluyksikkö	Jakeluyksikkö	Jakeluyksikkö
Rantsilan palvelukeskus, 610 annosta	8,27	6,5	6,3	Alakoulu, 122 annosta/koulupäivä, työntekijä palvelukeskuksesta 4,30h/pv	Yläkoulu, 100 annosta/koulupäivä, työntekijä palvelukeskuksesta 4,17h/pv	Alakoulu, 50 annosta/koulupäivä , yhdistelmätyöntekijä 2,05h/pv
Pulkkilan palvelukeskus, 265 annosta	6,5	5,5	5,5	Terveyskeskus, 150 annosta/päivä, työntekijä palvelukeskuksesta		
Pulkkilan koulu, 335 annosta	3	2,62	2,59	Lukio, 75 annosta /koulupäivä, työntekijä koululta 4h/pv		
Piippolan palvelukeskus, 250 annosta	4	3,09	3,09			
Piippolan koulu, 65 annosta/koulupäivä	1	5,30h/pv	5,07h/pv			
Kestilän palvelukeskus, 220 annosta	4	3,5	3,5			
Kestilän koulu, 220 annosta/koulupäivä	2	1,5	1,3			
Yhteensä	28,5	23,40	22,54			

Haapaveden hallinnoimissa yksiköissä muutosta ei enää tapahtunut, koska jalostetut tuotteet olivat jo käytössä edellisissä laskelmissa. Siikalatvan yksiköiden henkilöstömäärä pieneni hieman, koska esikäsittelyä ja laitteiden pesu-

ja jäi pois. Edelliseen laskelmaan verrattuna väheni 0,86 henkilöä. Alkuperäiseen henkilöstömäärään vähennystä oli 5,96.

Edellä tehtyjen mitoitusten perusteella voidaan todeta, että henkilöstömäärä vähenisi yhteensä noin kuudella (6) henkilöllä. Edelleen kuitenkin yksiköt ovat erillisiä ja yhteistyö vähäistä.

#### 4.6 Uudet tuulet

Toimeksiantajan kiinnostuksena oli selvittää malli, jossa yhtä kyläkeskusta kohti olisi vain yksi keskuskeittiö ja muut yksiköt olisivat jakelussa. Sitä varten lähdettiin miettimään yhden keittiön mallia kylää kohti. Pohdittavana oli, valmistaako ruoat palvelukeskus vai koulu ja mitä muutoksia vaihtoehdot vaativat.

Koska **Rantsilan** ruokapalveluyksikön on jo kylän keskuskeittiö, sen käsittely jätettiin tässä vaiheessa tekemättä. Yksikön saneeraustarve oli pieni. Astiahuoltoa voidaan parantaa ja nopeuttaa vaihtamalla kupukone kaksitankkiseen koneeseen. Muutoin keittiön tiloja järjestelemällä saadaan töiden sujuvuutta paremmaksi.

Pulkkilassa, Piippolassa ja Kestilässä valmistetaan ruokaa sekä palvelukeskuksissa että kouluilla, joten niissä tarkastellaan yhden valmistavan ruokapalveluyksikön mallia kyläkeskusta kohden.

Kaikissa yksiköissä voitiin todeta sama ongelma, eli ne olivat valmistuskapasiteetiltaan ja tiloiltaan sellaisia, että ne eivät voineet valmistaa toistensa ruokia. Ruokapalveluyksiköt ovat rakennuskannaltaan niin vanhoja, että rakennusvaiheessa on ajateltu ruokatuantoa vain omaan käyttöön. Tuotanto on lisääntynyt, mutta tiloja on saneerattu niukasti, ja ne ovat muodostuneet ajan kuluessa ahtaiksi ja epäkäytännöllisiksi. Ilmastoinneissa on ongelmia jo nyt, joten suurempi tuotantokapasiteetti on siltäkin osin mahdoton. Koneita ja laitteita on hankittu vain oman tuotannon valmistamiseen, joten suurempi tuotanto vaatii koneiden ja laitteiden hankintoja. Useista yksiköistä löytyy kylläkin uudehkoja tai jopa ihan uusia laitteita, jotka yhdistämistapauksessa voidaan hyödyntää. Keittiöitä on sijoitettu alun perin myös kellarikerrokseen, joten toimiminen tuottaa vaikeuksia siltäkin osin.



Yhden ruokapalveluyksikön malleja laskettiin siten, että Pulkkilassa keskuskeittiö olisi joko palvelukeskuksessa tai koululla, Piippolassa ja Kestilässä palvelukeskuksessa.

**Pulkkilassa** ruuanvalmistuspaikkoina tarkastellaan sekä koulu että palvelukeskus. Annoksia valmistettaisiin yhteensä 600.

Koulun ollessa ruokaa valmistavana yksikkönä, koulujen toiminta-aikana ateriat valmistettaisiin koululla ja kuljetettaisiin palvelukeskukseen ja terveyskeskukseen. Kuljetukset pyrittäisiin pitämään mahdollisimman vähäisinä niiden korkeiden kustannusten takia. Terveyskeskukseen jouduttaisiin toimittamaan aterioita kolme kertaa päivässä. Aamupuuron valmistus voitaisiin kuitenkin siirtää ohjelmoitavalle laitteelle, jolloin aamupuuron kuljetus jäisi pois edellyttäen että muut aamupalaan liittyvät tarvikkeet ovat terveyskeskuksessa. Palvelukeskus valmistaisi itse aamupuuron. Päivällinen ja iltapala toimitettaisiin lounaan yhteydessä valmiiksi koottuna, jolloin kuljetus jäisi yhteen kertaan päivässä. Kotiaterioita valmistuksessa siirryttäisiin kylmänä toimitettaviin annoksiin 2-3 kertaa viikossa, ja siten myös viikonloppujen kotiaterioiden toimitus jäisi pois. Muutoinkin viikonloppujen ruokia valmisteltaisiin etukäteen koulun keittiön toimesta.

Koulu keskuskeittönä toisi haasteita viikonloppujen, koulujen lomien ja juhlapyhäjaksojen aikana, jolloin valmistettavana olisivat vain palvelukeskuksen ja terveyskeskuksen ja päiväkodin ateriat sekä kotiateriat. Ateriamäärät kokonaisuudessaan olisivat tuolloin niin pieniä, että ei olisi kannattavaa pitää avoimna kahta keittiötä. Palvelukeskuksen keittiö tulisi myös pitää valmistuskapasiteetiltaan sellaisessa valmiudessa, että ruuanvalmistuksen siirto sinne olisi mahdollista. Kannattavuus olisi tuolloin kyseenalaista, koska koneet ja laitteet olisivat käyttämättöminä osan vuodesta molemmissa yksiköissä.

Palvelukeskukseen sijoitettu keskuskeittiö toimisi jokaisena päivänä ja pystyisi siten yksinkertaisemmin tuottamaan koulun ateriat, eikä varusteluja tarvitsisi tehdä molempiin yksiköihin. Palvelukeskukseen sijoitettu keskuskeittiö vaatisi laskennallisesti vähän enemmän henkilökuntaa, mutta olisi käytännöllisempi. Koulun jakelukeittiöön siirtyisi koulupäivinä kaksi henkilöä ja molemmat olisivat siellä 4-5 tuntia.

Taulukossa 7 on henkilöstömäärää koskeva mitoitus riippuen siitä, missä keskuskeittiö sijaitsisi.

Taulukko 7. Pulkkilan henkilöstömäärä eri keskuskeittiömalleissa

Yksikkö	Tämän hetkinen tilanne	Keskuskeittiö koululla	Keskuskeittiö palvelukeskuksessa
Koulu	3	3½	1,2
Palvelukeskus	6½	3	6
Yhteensä	9½	6½	7,2

Henkilöstö sijoittuisi kokonaisuudessaan siihen yksikköön, jossa keskuskeittiö olisi ja sieltä siirryttäisiin muihin yksiköihin tarpeen mukaan. Jokaisen työntekijän vastuulla olisi opetella työtehtävät, jotka olisivat muualla kuin nykyisessä työyksikössä.

**Piippolassa** päädyttäisiin väistämättä valmistamaan ruuat palvelukeskuksen keittiöllä, yhteensä 315 annosta, koska koulun keittiö on pieni eikä sinne ole järkevää lähteä siirtämään valmistuskapasiteettia. Palvelukeskuksen keittiö ei ole kooltaan iso, mutta tiloja järkevästi hyödyntämällä ja valmistusta jaksottamalla saataisiin koulun ruoat valmistettua ilman saneerausta. Patakapasiteetin vanhentuessa, niitä uudistettaisiin tarpeen mukaan. Tässä vaihtoehdossa koulun keittiö muuttuisi jakelukeittiöksi taulukon 8 mukaisesti.

Taulukko 8. Piippolan henkilöstömäärä keskuskeittiömallissa

Yksikkö	Tämän hetkinen tilanne	Keskuskeittiö palvelukeskuksessa
Koulu	1	0,5
Palvelukeskus	4	3,5
Yhteensä	5	4

Kokonaisuudessa Piippolan henkilöstömäärä vähenisi yhdellä. Henkilöstö sijoittuisi palvelukeskukseen, josta yksi henkilö lähtisi koulupäivinä hoitamaan koululaisten ruokailua jakelukeittiöön.

**Kestilässä** annoksia valmistettaisiin yhteensä 440 annosta päivässä. Kestilässä keskuskeittiötä voitaisiin ajatella tilojen puolesta sekä koululle että palvelukeskukseen. Koulun keittiön ongelmana on kuitenkin sen sijoittuminen kellarikerrokseen ja lisääntyvä tavaran toimitus sekä ruokien kuljetus toisivat ison haasteen sekä tavarantoimittajille että ruokien kuljettajille. Keskuskeittiön sijoittaminen palvelukeskukseen olisi järkevämpi vaihtoehto. Palvelukeskuksen keittiö ei tällä hetkellä pysty tuottamaan koulun ruokia ilman saneerausta. Tilaa on liian vähän, laitekapasiteetti ei riitä, eikä vaadittavia pakkaus- ja säilytystiloja ole tarpeeksi.

Henkilöstömäärä vähenisi keskuskeittiömallissa yhdellä työntekijällä taulukon 9 mukaisesti. Kuten Pulkkilassa ja Piippolassa, henkilöstö sijoittuisi palvelukeskukseen, josta hoidettaisiin koulun ruokapalvelu siellä olevassa jakelukeittiössä. Kestilän koulun muuttaminen jakelukeittiöksi vaatisi myös saneerausta. Uusi jakelulinjasto ruokasaliin sijoitettuna mahdollistaa joustavan ja käytännöllisen ruokailun ja astioiden palautusta voitaisiin järjestellä nykyisen linjaston paikalle.

Taulukko 9. Kestilän henkilöstömäärä keskuskeittiömallissa

Yksikkö	Tämän hetkinen tilanne	Keskuskeittiö palvelukeskuksessa
Koulu	2	0,77
Palvelukeskus	4	4,25
Yhteensä	6	5,02

Taulukossa 10 on esitetty henkilöstömäärän mitoitus siten, että kyläkeskusta kohden on vain yksi keskuskeittiö. Kaikki vaihtoehdot on esitetty siten, että valmistus olisi palvelukeskuksessa.

Taulukko 10. Henkilöstömäärät kylien keskuskeittiömalleissa

Valmistava yksikkö	Henkilöstö	Jakeluyksikkö	Jakeluyksikkö	Jakeluyksikkö
Rantsilan palvelukeskus, 610 annosta	6,3	Alakoulu, 122 annosta/koulupäivä, työntekijä palvelukeskuksesta 4,30h/pv	Yläkoulu, 100 annosta/koulupäivä, työntekijä palvelukeskuksesta 4,17h/pv	Alakoulu, 50 annosta/koulupäivä, yhdistelmätyöntekijä 2,05h/pv
Pulkkilan palvelukeskus, 600 annosta	7,16	Terveyskeskus, 150 annosta/päivä, työntekijä palvelukeskuksesta, 8h/pv	Koulu, 235 annosta, työntekijät palvelukeskuksesta, 1,2hlö	
Piippolan palvelukeskus, 250 annosta	4	Koulu, 65 annosta, työntekijä palvelukeskuksesta, 4h/pv		
Kestilän palvelukeskus, 220 annosta	5,02	Koulu, 170 annosta, työntekijä palvelukeskuksesta, 6h/pv		
Yhteensä	22,50			

Henkilöstömäärä ei enää tässä vaiheessa paljon muutu. Päädytään henkilöstömäärässä yhteensä kuuden (6) henkilön vähenemiseen koko ruokapalveluissa. Yhden keskuskeittiön malli kylää kohti säästää pitemmällä aikajaksolla koneiden ja laitteiden hankinnoissa ja huolloissa. Lisäksi esimerkiksi Pulkkilassa terveyskeskuksen aterioiden tarjoamista tulee tarkastella, koska aterioiden tarjoamiseen ja astiahuoltoon joudutaan näissä vaihtoehtoissa varaan yhden henkilön työpanos joka päivälle.

#### 4.7 Tuotantoa naapurikyliin

Välimatkat selvitystyössä käsiteltävien kylien välillä vaihtelevat 12 kilometristä 43 kilometriin. Lyhyin välimatka on Pulkkilan ja Piippolan välillä, 12 kilometriä. Tarkasteltaessa Pulkkilan ja Piippolan välimatkaa voitiin todeta, että tulevai-

suutta ajatellen Pulkkilaa tulevaa ruokapalveluyksikköä voitaisiin pitää myös Piippolan aterioita tuottavana yksikkönä. Henkilöstömäärää mitoitettiin myös tähän vaihtoehtoon taulukon 11 mukaisesti.

Taulukko 11. Henkilöstömäärä Pulkkilan keskuskeittiömallissa

Yksikkö	Tämän hetkinen tilanne	Keskuskeittiö Pulkkilassa
Pulkkila valmistus	6½	6,8
Pulkkila koulu	3	1,2
Vaarintalo	4	1,5
Piippolan koulu	1	0,5
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>14½</b>	<b>10</b>

Tuotantotavat valitaan siten, että kuljetuksia Piippolaan on vain yksi päivässä. Viikonloppujen aterioita esivalmistellaan Pulkkilassa siten, että kuljetuksia ei tuolloin ole.

#### 4.8 Uudet prosessit ja niiden johtaminen

Uusi toimintaympäristö vaatii uusia prosesseja ja uutta johtajuutta. Siikalatvan kunnalla on organisaatiossa ravitsemispäällikkö ja, hänen roolinsa uudessa organisaatiossa tullaan pohtimaan päätöksiä tehtäessä. Mikäli Siikalatvan kunta päättää ottaa kaikki ruokapalveluyksiköt hallintonsa alle, uusia yksiköitä ja henkilöstöä siirtyy samalla esimiehen johdettavaksi.

Toimintatapojen muutokset sekä henkilöstömäärän ja tehtävien muuttuminen vaativat tuotannon uudelleen prosessointia. Työnkulkukaaviot tuovat toimintojen prosessit näkyviin omavalvonnan näkökulmasta. Tuolloin nähdään eri toimintojen kulku keittiössä ja voidaan samalla tehdä riski- ja vaara-analyysyjä. Prosessien johtaminen ja johtaminen yleensä uudessa toimintaympäristössä vaatii esimieheltä erilaisia ominaisuuksia. Esimieheltä vaaditaan vahvaa asiantuntijuutta ja uskoa uuden toimintaympäristön toimivuuteen. Esimiehen tehtävänä on luoda positiivinen ja avoin toimintaympäristö, johon mahtuvat myös työntekijöiden erilaiset palautteet. Osaamisen ja toimintaympäristön kehittäminen kuuluvat johtamiseen ja, niihin myös esimies tarvitsee tukea, koska koulu-

tus ja muu kehittäminen vaativat huomioimista budjetoinnissa. Budjetin tekee esimies, mutta kunnan johto on sen hyväksyjänä.

#### 4.9 Taloudelliset vaikutukset

Ruokapalveluyksiköiden kustannukset laskettiin kaikkiin eri vaihtoehtoihin. Kustannuksiin otettiin mukaan vain ulkoiset menot. Kokonaiskustannukset ja niihin sisältyvät sisäiset kustannukset jäävät jaettavaksi kunnan omien käytäntöjen mukaan.

Yksikön kustannusten eli käyttömenojen laskenta lähti tämän hetkisistä kustannuksista. Haasteellista niissä oli, että hallinnoijilla oli erilaiset periaatteet ja järjestelmät kustannukset laskemiseen. Laskelmissa käytettiin Haapaveden kaupungin pohjaa, johon kerättiin kaikkien tiedot.

Käyttömenot koostuivat:

- henkilöstön tehtäväkohtaisista palkoista, joihin laskettiin henkilösivukuluja 23 %
- palveluiden ostoista, joihin sisältyivät IT-, tele-, pesula-, koneiden korjaus-, matka-, kuljetus-, omavalvonta-, koulutus- ja muut palvelut
- tarvikkeiden ostoista, joihin sisältyivät toimisto-, atk-, ensiapu-, ja puhdistustarvikkeet, sekä kirjallisuus, elintarvikkeet, vaatteet, polttoaineet, kalusto ja muu materiaali.

Henkilöstömenot muodostavat suurimman menoerän ruokapalveluiden menoista. Seuraavassa on vertailu, miten ne muuttuivat mitoituksen edetessä.

Nykytila 57 % – 71,3 %

Nykytila mitoitettuna 50,8 % - 69,2 %

Jalostetut tuotteet 46,9 % - 69,2 %

Voitiin todeta, että jo nykytilan työntekijämäärää tarkistettaessa päästiin huomattaviin henkilöstömenojen vähennyksiin. Jalostettujen raaka-aineiden käyttöönoton myötä henkilöstömenot laskivat edelleen. Pienimmät vaihtelut olivat Haapaveden hallinnoimissa yksiköissä, koska niissä mitoitusta oli tehty jo aiemmin.

Palveluiden ostoihin varattiin rahaa aiemmin toteutuneen mukaisesti. Koneiden ja laitteiden korjauskustannuksia oli vaikea arvioida, mutta nekin perustuvat aiempiin lukuihin. Kuljetuskustannukset arvioitiin sen mukaisesti, mitä kuljetettiin ja kenelle ja, kustannuksia kyseltiin nykyisiltä liikennöitsijöiltä. Jatkossa kuljetukset järjestetään kilpailutuksen perusteella.

Tarvikkeiden ostorahat siirrettiin täysimääräisinä laskelmiin, vaikka usein on voitu todeta, että isoja määriä ruokaa valmistettaessa kustannukset pienenevät. Jalostettujen raaka-aineiden hinta on kalliimpi, mutta määrällisesti niitä hankitaan vähemmän ja kustannuksista jäävät pois myös esikäsitely ja laitteiden pesut.

Kylällä yksi keittiö -mallissa henkilöstömenojen osuus tasoittui 59,1 %–62,5 %. Edelleen henkilöstökulujen määrä on korkea suhteessa kokonaismenoihin. Tuotantoa naapurikylälle -mallissa henkilöstömenojen osuus säilyi edellisen mallin mukaan.

Erilaisilla ruokatuotantomalleilla annoshinnat vaihtelevat ja henkilöstömenojen osuus annosta kohti muuttuu mukana. Taulukossa 12 tuodaan esille, miten eri ruokatuotantomallit vaikuttavat annoshintaan ja henkilöstömenoihin. Koulujen annosmääriä laskettaessa on käytetty koulupäivien lukumäärää, 190 päivää, ja palvelukeskusten kertoimena ovat kalenteripäivät, 365 päivää.

Taulukko 12. Annoshintojen vertailu

Tuottava yksikkö	Annosmäärä / vuosi	Annoshinta nyt	Henkilöstö %	Annoshinta uusi	Henkilöstö %
<b>Rantsila palvelukeskus</b>	175050	2,93	63	2,76	59,3
Kestilä koulu	41860	2,97	57	2,40	46,9
Kestilä palvelukeskus	80300	3,23	69,7	3,05	69,2
<b>Yksi keskuskeittiö Kestilässä</b>	122160	3,14	65,6	2,84	62,5
Pulkkila koulu	63650	2,58	61,3	2,20	55,2
Pulkkila palvelukeskus	96725	4,09	66	3,85	63,9
<b>Yksi keskuskeittiö Pulkkilassa</b>	160375	3,49	64,6	3,16	59,4
Piippola koulu	12350	3,88	71,3	2,99	62,7
Piippola palvelukeskus	91250	2,90	62,9	2,63	59,1
<b>Yksi keskuskeittiö Piippolassa</b>	103600	3,01	64,2	2,78	59,1
<b>Yksi keskuskeittiö Pulkkila/Piippolassa</b>	263975	3,30	64,5	2,85	56,7

Rantsilassa annoshinta laskee mitoituksen myötä ja henkilöstökulujen osuus pienenee 3,7 %. Muilla kylillä voidaan nähdä koulujen annoshinnan olevan selkeästi pienempi kuin palvelukeskuksissa. Syynä siihen ovat ateriakokonaisuuksien erot ja palvelukeskusten ympärivuotinen toiminta, joka lisää kustannuksia. Annoshintojen ja henkilöstömenojen osuus alkutilanteessa osoittaa, että jotain muutoksia toiminnassa pitää tehdä. Yhden keskuskeittiön malli ky-



lää kohti antaa hieman positiivisemmän suunnan toiminnan kannattavuudelle, mutta kokonaisuudessa paras vaihtoehto on yhden keskuskeittiön malli kahden kylän, Pulkkila ja Piippola, alueella. Toimintaa tulee edelleen kehittää ja luoda uusia toimintatapoja annoshinnan ja henkilöstökulujen hallitsemiseksi.

#### 4.10 Säästöt

Yhtenä selvityksen lähtökohtana oli osoittaa muutosten taloudellinen vaikutus tämän hetkiseen tilanteeseen verrattuna. Tavoitteena ovat säästöt, laatu ja asiakastyytyväisyys säilyttäen. Yhdistelmä on vaikea, mutta mahdollinen toteuttaa. Kilpailutuksen ansiosta tarvikkeiden ostoissa on päästy hintatasossa siihen, että niistä ei enää voida säästää. Tässä selvityksessä yksiköt käyttivät 30–40 prosenttia käyttömenoistaan aineisiin, tarvikkeisiin ja materiaaleihin. Palveluiden ostot olivat 3-9 prosenttia käyttömenoista ja loppuosa, 51–67 prosenttia, oli henkilöstömenoja. Tästä voidaan päätellä, että suurin säästö voitaisiin saada henkilöstömenoista.

Selvityksen lähtötilanteessa henkilöstömenoihin käytettiin 1,13 miljoonaa euroa 1,76 miljoonan kokonaismenoista. Henkilöstömenot sisälsivät vakinaisten, vuosilomien sijaisten, sairauslomansijaisten ja muiden sijaisten palkat, erillis-korvaukset, sekä 23 prosenttia sivukuluja. Henkilöstökulut olivat 64 prosenttia koko menoista. Nykytilan mitoitus pudotti henkilöstömenot 1,01 milj. euroon, joka on 1,64 miljoonan kokonaismenoista 62 prosenttia. Hankittaessa raaka-aineita jalostetummassa muodossa, henkilöstömenoiksi muodostui 985 000 euroa, joka on 61 prosenttia 1,61 miljoonan euron kokonaismenoista. Tuotettaessa aterioita myös naapurikylään, henkilöstömenot putosivat 921 000 euroon, joka oli 59 prosenttia 1,57 miljoonan euron kokonaismenoista.

Henkilöstömäärästä otettava taloudellinen hyöty vaatii tarkkaa toiminnan prosessointia ja toimintaketjujen laatimista.

#### 4.11 Eläköityminen

Puhuttaessa henkilöstösäästöistä, ne tulkitaan usein irtisanomisiksi. Tässä selvityksessä irtisanomisia ei ole tarkoitus tehdä. Henkilöstöstä tehtiin lista, jossa määriteltiin eläkkeelle jääntivuodeksi se vuosi, jolloin he täyttävät 64 vuotta (Liite 4). Eläkkeelle jääntiaika ei ole nykyisin kaikilla sama, vaan henkilö

saa itse päättää työuransa pituudesta 60 vuoden iän jälkeen ja työkuuntensa mukaan. Ruokapalvelualan koetaan olevan fyysisesti kuormittava ala, joten eläkkeelle jäädään usein heti kun se on mahdollista. Keski-ikä tämän selvityksen henkilöstöllä on 52 vuotta.

Tehtäessä henkilöstöstä eläköitymislistaa voitiin todeta, että aikaisintaan virallisesti eläkkeelle jäädään vuonna 2017. Siitä eteenpäin eläkkeelle jääjiä on tasaisesti vuodessa yksi tai kaksi. Vuosi 2017 ei ole kaukana, joten ratkaisuja toimintojen muuttamisesta on syytä tehdä nyt. Tällä hetkellä on myös muutamia ratkaisuja, jossa henkilöt ovat päättäneet vaihtaa alaa ja heidän tehtäviinsä on palkattu henkilöitä vain määräajaksi. Selvitystyön keskeneräisyys on ollut määräaikaistukseen pätevä syy. Näistä syistä johtuen tehtäessä mitään ratkaisuja tahansa muutosten suhteen, irtisanomisiin ei päädytä. Toisaalta ei voida kuitenkaan taata, että työyksikkö säilyy samana muutosten jälkeen.

#### 4.12 Investoinnit

Ruokapalveluyksiköt tarvitsevat saneerausta suoriutuakseen isommista tuotantomääristä. Saneeraukset tekee Siikalatvan kunta kiinteistöjen omistajana. Saneerauksia tarvitsevien ruokapalveluyksiköiden katselmukset tehtiin syyskuussa 2014 ja mukana niissä minun lisäksi olivat kehitys- ja tekninen johtaja, kunnaninsinööri ja rakennusinsinööri. Suunnittelu jatkuu pohjakuvien perusteella tehtäviin kustannuslaskelmiin, ja sitä kautta vaihtoehtoihin, jotka vietään valtuuston hyväksyttäväksi. Valtuuston mahdollisesti hyväksymät toiminnan muutokset on tarkoitus laittaa käytäntöön vuoden 2015 aikana.

## 5 Pohdinta

Kunta nähdään heikkona toimintaympäristönä, koska palvelut heikkenevät ja työpaikat vähenevät yritysten muuttaessa pois paikkakunnalta. Kuntien väestöpohjan muuttuminen ja väestöpako ajavat kunnat laatimaan erilaisia laskelmia palveluistaan tulevaisuutta varten. Kuntien tuottamien palveluiden ei ole tarkoitus tuottaa voittoa, vaan kattaa menot tuloilla. Kunnat ovat kuitenkin asuttuja, ja siksi pyritään eri toimenpitein luomaan asukkaille hyvät asumismahdollisuudet. Erilaisia yhteistoimintamalleja kuntien kesken on syntynyt 2000-luvulla useita. Malleissa on yhdistetty kuntien eri palveluita siten, että kaikki kunnat eivät tuota kaikkia palveluita vaan keskitetään osaamista kunnittain eri aloille. Yksi kuntien selviytymiskeino on kuntayhteistyö, joka esimerkiksi tässä opinnäytetyössä on sosiaali- ja terveystieteiden muodostuminen kolmen kunnan alueelle. Kuntayhteistyössä mukaan eivät tule aina kaikki hallintokunnat, vaan esimerkiksi ruokapalvelut jäävät osaksi omien kuntiensä hallintaan, jolloin organisaatio jää hajalleen. Kuntayhteistyön edetessä tulee tarve selvittää ruokapalveluiden järjestäminen taloudellisemmin ja tehokkaammin ja samalla hallinnon yhdistäminen.

Opinnäytetyön lähtökohtana oli tutkia ruokapalveluiden toimintaa yhteistoiminta-alueella ja laatia toimenpidesuunnitelma, jonka perusteella ruokapalveluita voidaan tuottaa taloudellisemmin ja tehokkaammin. Tutkimuskysymykset johdattivat työtä myös kustannusten kertymisen ja henkilöstön aseman tarkasteluun muuttuvassa työympäristössä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää tutkittavien kuntien ruokapalveluiden nykytila ja toimintojen kehittäminen taloudellinen näkökulma huomioon ottaen. Apuna käytettiin henkilöstömitoitushjelmaa. Selvityksessä keskityttiin työajan järkevään käyttöön. Menetelmänä henkilöstömitoitushjelman käyttö vaati paljon työtä. Havainnointi vei aikaa, ja siitä saatavien tulosten vieminen ohjelmaan vaati aikaa, pohdintaa ja tiedon hakua eri vaihtoehdoista. Etuna selvitystyön tekemiseen voin pitää omaa taustaani ruokapalvelutyöstä, jota on takana 28 vuotta. Kokemus suorittavasta työstä on tuonut näkemystä sen vaativuudesta ja tietoa siitä, mitä tarvitaan, jotta ruokapalvelutyötä voidaan tehdä. Lisäksi esimiesasemani on antanut mahdollisuuden tutustua uusiin menetelmiin, koneisiin ja laitteisiin sekä yhteistyötahojen tekemien kokeilujen tuloksiin.

Nykytilaa selvitetessä voitiin todeta, että henkilöstömäärä tutkittavissa kohteissa oli korkea suhteessa tehtyihin työprosesseihin. Pitkää työuraa yhdessä yksikössä tehneet työntekijät voivat urautua työhönsä, ja eivät näe uudistumisen tarvetta tai siihen ei katsota olevan aikaa. Oli henkilöstöä kuinka paljon tahansa, kaikille löytyy työtä. Ovatko työt sitten tarpeellisia ja tehokkaita onkin toinen asia. Syitä tehottomuuteen voidaan löytää myös henkilöstön vaihtuvuudesta. Mikäli, etenkin esimiesasemassa oleva, henkilöstö vaihtuu väliaikaisesti, kehittyminen pysähtyy koska muutoksia ei olla valmiita tekemään vakinaisen esimiehen ohi.

Uusien toimintatapojen ja raaka-aineiden käyttöönotto muodostivat pohjan tehokkuudelle ja taloudellisuudelle. Laskelmien perusteella henkilöstömäärä pieneni verrattuna nykytilaan. Esivalmisteluun liittyviä työvaiheita jäi pois ja keskityttiin oleelliseen eli ruoan valmistamiseen ja palvelun tuottamiseen asiakkaalle. Kustannukset muuttuivat samassa suhteessa kuin henkilöstömäärä. Henkilöstömäärän vähentyessä, palvelujen tuottamisen suurin menoerä pieneni. Muut kustannukset eivät oleellisesti muuttuneet.

Toimittaessa vanhoissa kiinteistöissä, uusien toimintamallien tuominen yksiköihin vaatii useimmiten investointeja ja niin kävi myös tässä selvitystyössä. Vanhojen valmistuskeittiöiden muuttaminen keskuskeittiöiksi vaatii perusteellista rakennusten kuntojen tarkistamista, tilojen riittävyden, koneiden ja laitteiden sopivuuden ja tekniikan riittävyden tarkastelun ennen muuttuneen toiminnan aloittamista.

Tuottavan kunnan periaatteisiin liittyen sen tärkein voimavara on henkilöstö. Muuttuvassa toimintaympäristössä henkilöstön huomioimista ei voi olla liikaa. Muutokseen ryhdyttäessä henkilöstölle tiedotettiin tulevasta muutosprosessista, ja mitkä sen tavoitteet olivat. Tiedottajan roolissa tässä selvityksessä oli selvitystä valvonut ohjausryhmä, jonka kautta myös selvityksen eteneminen meni henkilöstölle. Havainnoinnin yhteydessä henkilöstö oli mukana antamassa tietoja omasta työstään ja mitoitustulosten tarkastelussa heille annettiin mahdollisuus kertoa omat mielipiteensä asioista. Samalla se helpotti heitä vanhasta luopumisen tuskassa. Kaikesta vanhasta ei kuitenkaan tarvitse luopua. Tärkeää on kaikki se tieto ja ammattitaito joka henkilöstöllä on tällä hetkellä, ja se pitää pystyä hyödyntämään. Tuotannollinen pätevyys on luotu

ammattiin kouluttautumisen myötä. Normatiiviset edellytykset joutuvat koetukselle, kun työ muuttuu ja silti vaaditaan oma-aloitteisuutta, sitoutumista ja vuorovaikutustaitoja. Tiimityö korostuu ja itseohjautuva työskentely lisääntyy. Muutoksen keskellä vaaditaan myös innovatiivisuutta, koska muutos on jatkuvaa ja erilaiset vaatimukset edellyttävät uuden keksimistä.

Muutoksen johtaminen jäi vähälle huomiolle selvitystyön aikana. Esimiesten roolit tulevassa organisaatiossa eivät vielä selvinneet. Tulosten kannalta olisi ollut paras vaihtoehto, että tuleva päällikkö olisi ollut heti mukana luomassa kokonaisuutta ja tekemässä henkilöstön kanssa muutostyötä. Radikaali muutos vaatii hieman taylorilaista johtajuutta, jolloin tavoitteet pysyvät selkeänä, ja niihin pyritään voimakkaasti. Samalla tulee sietää riskit, jotka muodostuvat syystä tai toisesta. Tässä selvitystyössä taloudellisuus ja tehokkuus ratkaisivat. Päätöstenteon ollessa hidasta, koko prosessin uskottavuus kärsi. Tilanteen ja toiminnot muuttuvat koko ajan, jolloin alkuperäinen suunnitelma hämärtyi.

Henkilöstöä ei saada yhteen yksikköön minkäänlaisilla toimintatavoilla. Edelleen tarvitaan itsenäistä työskentelyä ja päätöksentekokykyä. Organisaation asioiden ja päätösten tiedottaminen tulee haasteelliseksi ja siksi henkilöstön tietoteknisiä taitoja tulee parantaa ja luoda hyvä ilmapiiri oppimiselle. Lakisääteisten koulutusten puuttumisen takia tehdään koulutussuunnitelma, jolla turvataan uuden tiedon saaminen ja yhteistyön tiivistyminen. Koulutusten järjestäminen antaa viestin henkilöstölle arvostuksesta ja kuulumisesta organisaatioon.

Selvitystyön taustalle on luotu prosesseja, joiden tarkoituksena on viedä työ haluttuun suuntaan ja tavoitteeseen. Varsinaisen muutoksen alkaessa henkilöstö ottaa prosessit käyttöön, ja kehittää niitä samalla kun työ etenee. Organisaation tulee nähdä myös panos, jonka muutos tuo työn parempaan suorittamiseen. Saneerausrakentaminen tuo teknologiaa, uudistettuja toimitiloja, koneita ja laitteita henkilöstön käyttöön ja samalla työn suorittaminen ja työolosuhteet paranevat. Hyvänä puolena tulee myös nähdä uudet työkaverit, ja niistä muodostuva tiimi.

Selvitystyön tulokset vastasivat tutkimuskysymyksiin. Yhden keskuskeittiön malli kylää kohti toi taloudellisuutta ja tehokkuutta ruokapalveluiden toimin-

taan. Taloudellisuus saadaan suurimmaksi osaksi henkilöstömäärän piene-  
nemisellä. Annoshintoja vertailemalla ei saada vertailukelpoista tietoa, mutta  
henkilöstömenojen vertailu tuo esille muutoksen tarpeen. Uudet toimintatavat  
tuovat kustannuksia ja suurimmat kustannukset tulevat vanhojen toimitilojen  
saneerausista vastaamaan uusia toimintamalleja. Henkilöstön aseman päät-  
tää kunnan johto, mutta voidaan kuitenkin nähdä tulevat eläköitymiset ja mää-  
räaikaisten työntekijöiden poisjäänti muutosten yhteydessä, jolloin niin sanottu  
luonnollinen poistuma toteutuu.

Parhaimmat tehokkuustulokset saatiin mallissa, jossa yksi keskuskeittiö tuotti  
ruokapalveluja myös naapurikunnan alueelle ja mikään ei estä tuotantoa use-  
amman naapurikylän alueelle. Päätöstentekijöiden yhtenä lähtökohtana voi  
kuitenkin olla omalla kylällä työllistyminen. Yhden ison ja laajalle alueelle tuot-  
tavan keskuskeittiön perustaminen voi johtaa siihen, että kylät joiden ruoan-  
valmistus lakkaa, myös osa työntekijöistä siirtyy työn perässä asumaan naa-  
purikylään ja hiljaiset kylänraitit lisääntyvät.

Selvitystyön valmistuminen antoi lähtökohdat uudistumiselle, joka koskee isoa  
henkilöstömäärää ja yksiköitä. Kustannustehokkuuden lähtökohta antaa usein  
ohjeen siihen, että on pakko tehdä jotain. Toisaalta se tuo myös uusia tiloja,  
koneita ja laitteita sekä uusia toimintamalleja, jotka henkilöstön tulisi nähdä  
etuina omalle työlleen. Selvitystyö antoi näkemystä siihen, että ruokapalvelu-  
työ tulee saattaa sen ansaitsemalle tasolle. Kuntien tulisi selvittää ruokapalve-  
luidensa tehokkuus vaikka henkilöstömitoitushjelmaa apuna käyttäen. Tuol-  
loin tulisi näkyväksi tuottamaton työ ja voitaisiin keskittyä oleellisiin työtehta-  
viin, jotka tuovat ruokapalveluiden tuloksen.

## **6 Johtopäätökset**

Useat kunnat ja kaupungit ovat käyttäneet konsultointiyrityksiä ruokapalvelui-  
den selvitystyön tekemisessä. Tulokset ovat olleet samankaltaisia kuin tässä  
selvitystyössä. Ulkopuolisille konsulteille annetaan usein vapaat kädet löytää  
ratkaisuja toimintojen muuttamiseen ja tuolloin vaihtoehdoksi tulee myös toi-  
mintojen ulkoistaminen. Selvitystyön toimeksiantajan tehtävänä on määritellä

haluttu laajuus ja tavoitteet. Tämän selvitystyön lähtökohtana ja tavoitteena oli selvittää nykyiset toimintamallit ja niiden kustannukset sekä vaihtoehtomallit ja kustannukset toimintojen järjestämiselle. Saadut tulokset voivat olla tulevaisuudessa pohjatietoina toimintojen ulkoistamiselle.

Tämän selvitystyön tekeminen vaati paljon aikaa, työtä ja alan tuntemista. Haasteena oli henkilöstö, koska heidän toimintaympäristöstä oli kyse. Apuna käytetty henkilöstömitoitushjelma CateNet oli hyvä apuväline, mutta sen uudistuminen on hidasta. Ohjelma vaatisi nopeampaa päivittymistä uusilla menetelmillä ja toimintamalleilla. Ohjelma toi yllättäviä tuloksia henkilöstömääriin ja vaati yhteistyötä muiden ohjelman käyttäjien kanssa, että laskelmien uskottavuus säilyi.

Käyttötalouslaskelmat toivat näkyviksi ulkoiset kustannukset, ja tässä työssä se riitti päätöksenteolle. Sisäinen hinnoittelu tehdään kunnan omien periaatteiden mukaisesti. Työ jatkuu saneerauksilla ja toimintamallien täytäntöönpanolla. Pohjapiirustukset johtavat kustannuslaskentaan saneerauksille ja aikataulujen laatiminen toimintamallien täytäntöönpanoon on menossa.

## Lähteet

- A 878/1995. Vankeinhoitoasetus 16.6.1995. Viitattu 15.12.2014. Finlex. Ajan-  
tasainen lainsäädäntö.  
[Http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1995/19950878?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=vankien%20ruokailu](http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1995/19950878?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=vankien%20ruokailu)
- Alhola, K. 2008. Toimintolaskenta. Perusteet ja käytäntö. 4. uudistettu painos.  
Helsinki: WSOY.
- Ekuri, J.2002. Miksi kuntatyönantajan on tunnettava paremmin henkilöstövoimavarojaan. Teoksessa Henkilöstövoimavarojen analysointi, seuranta ja kehittäminen. Asiantuntijat kertovat. Toim. T. Suurnäkki. Helsinki: Gummerus, 6-8.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro.
- Haapanen, A. 2011. Kunta ruokaostoksilla. Selvitys ruokapalveluiden nykytilasta ja kehitysnäkymistä. Kuntaliitolle ja FCG:lle. Viitattu 10.11.2014.  
[Http://shop.kunnat.net/product\\_details.php?p=2595](http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=2595)
- Haapanen, A. & Jalava, T. 2014. Ruokapalvelukartoitus 2014. Kuntien ruokapalvelujen nykytila, toiminnon haasteet ja kehitysnäkymät. Viitattu 15.11.2014.  
[Http://shop.kunnat.net/product\\_details.php?p=3036](http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=3036)
- Haapaveden kaupunki 2013. Haapaveden kaupungin henkilöstöraportti 2013. Viitattu 7.1.2015. [Http://dynasty.haapavesi.fi/djulkaisu/kokous/2014311-5-1.PDF](http://dynasty.haapavesi.fi/djulkaisu/kokous/2014311-5-1.PDF)
- Haapaveden kaupunki. Talousarvio 2014 ja taloussuunnitelma 2015–2016. Viitattu 9.3.2015.  
[Http://www.haapavesi.fi/media/tiedostot/haapavesifi/pdf/talusarvio-2014.pdf](http://www.haapavesi.fi/media/tiedostot/haapavesifi/pdf/talusarvio-2014.pdf)
- Heikkilä, K. 2006. Työssä oppiminen lähtökohtien ja oppimisympäristöjen välisenä vuorovaikutuksena. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen laitos. Akateeminen väitöskirja. Viitattu 27.1.2015.  
[Http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67574/951-44-6558-X.pdf?sequence=1](http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67574/951-44-6558-X.pdf?sequence=1)
- Heikkinen, V. 1995. Tuottava keittiö. Ruokapalveluiden kannattavuuden ja taloudellisuuden parantaminen. Porvoo: SR-Julkaisut/Uusimaa Oy.
- Henkilöstö ikäluokittain ja keski-iat. 30.6.2014. KT Kuntatyönantajat 2014. Viitattu 7.1.2015.  
[Http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/ajankohtaista/tilastot/henkilosto/ikaluokat-ja-keski-iat/Sivut/default.aspx](http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/ajankohtaista/tilastot/henkilosto/ikaluokat-ja-keski-iat/Sivut/default.aspx)
- Henkilöstö ja seutuyhteistyö-ABC. Suomen Kuntaliitto 2005. Praksis-tiedosta toimeen nro 12. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18. painos. Helsinki: Tammi.



Ikäheimo, S., Lounasmeri, S. & Walden, R. 2005. Yrityksen laskentatoimi. Helsinki: WSOYpro.

Joukkoruokailun kehittäminen Suomessa. Joukkoruokailun seuranta- ja kehittämistyöryhmän toimenpidesuositus. Sosiaali- ja terveysministeriö 2010. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2010:11. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Julkinen talous tienhaarassa. Finanssipolitiikan suunta 2010-luvulla. Valtiovarainministeriö, 2010. Valtiovarainministeriön julkaisuja 8/2010. Viitattu 15.11.2014.

[https://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/02\\_taloudelliset\\_katsaukset/20100129Julkin/Julkinen\\_talous\\_tienhaarassa\\_NETTI.pdf](https://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/02_taloudelliset_katsaukset/20100129Julkin/Julkinen_talous_tienhaarassa_NETTI.pdf)

Järvensivu, A. 2007. Työprosessitieto, avain monitaitoisuuteen. Tampere: Tampereen Yliopisto.

Kangasoja, E. 2013. Toimintolaskenta-väline ruokapaleluiden toiminnan kehittämiseen. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Matkailu- ja ravitsemisala, palveluliiketoiminnan koulutusohjelma. Viitattu 18.8.2014.

[http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/60877/Kangasoja\\_Eija.pdf?sequence=1](http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/60877/Kangasoja_Eija.pdf?sequence=1)

Kodin ulkopuolella valmistettiin 889 miljoonaa ateriaa vuonna 2011. Uutiskirje 2/12 Taloustutkimuksen sivustolla. Viitattu 10.11.2014.

<http://www.taloustutkimus.fi/ajankohtaista/uutiskirje/uutiskirje-2-2012/kodin-ulkopuolella-valmistettiin/>

Kohti tuloksellista kehittämistoimintaa. Kuntaliitto 2013. Viitattu 8.1.2015.

[http://www.tsr.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=13109&name=DLFE-9355.pdf](http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-9355.pdf)

Kokkonen, L. 2007. Henkilöstön johtaminen sosiaali- ja terveyshuollossa. Tampereen yliopisto. Terveystieteen laitos. Pro gradu-tutkielma. Viitattu 27.1.2015.

<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/78135/gradu01927.pdf?sequence=1>

Kujanpää, P. 2012. Ruoanvalmistusmenetelmän valinta julkisissa ruokapalveluissa. Teoksessa Ruokapalveluja kehittämässä. Toim. Risto Heikkinen. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, 79–86.

Kunnan peruspalvelujen valtionosuus. Valtiovarainministeriö 2014. Viitattu 15.11.2014. [https://www.vm.fi/vm/fi/15\\_kunta\\_asiat/01\\_kuntatalous/01\\_valtionosuudet/index.jsp](https://www.vm.fi/vm/fi/15_kunta_asiat/01_kuntatalous/01_valtionosuudet/index.jsp)

Kuntatalouden sopeutusohjelma 2014-2018. Kuntaliitto. kunnat.net. Viitattu 8.1.2015. <http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/kuntatalouden-sopeutusohjelma/Sivut/default.aspx>

Kuntatalous terveille pohjalle. Kuntaliitto. Kunnat.net. Viitattu 15.11.2014.

<http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/demokratia/vaalit/eduskuntavaalit/hallitusohjelmatavoitteet/talous/Sivut/default.aspx>

L 1438/2007. Asevelvollisuuslaki 28.12.2007. Finlex. Ajantasainen lainsäädäntö. Viitattu 15.12.2014.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20071438?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=asevelvolliset>

L 19.1.1973/36. Laki lasten päivähoitosta. Viitattu 10.11.2014. Finlex. Ajantasainen lainsäädäntö. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1973/19730036>

L. 28.8.1998/629. Lukiolaki. Viitattu 10.11.2014. Finlex. Ajantasainen lainsäädäntö. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980629>

L. 21.8.1998/628. Perusopetuslaki. Viitattu 10.11.2014. Finlex. Ajantasainen lainsäädäntö. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980628>

Laamanen, K. 2009. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona-ideasta käytäntöön. 8.painos. Espoo: Laatukeskus.

Lintukangas, S. 2014. Ruoan arvostaminen– Vastuullinen ja taitava ruokapalveluhenkilöstö muutosagenttina ruokahävikkiä vähentämässä ja ruokasivistystä nostamassa (ResTaRu) Hankkeen loppuraportti. Edutaru Oy.

[http://www.laatuketju.fi/laatuketju/www/fi/hankkeet/2013/raportit/ResTaRu\\_loppuraportti.pdf](http://www.laatuketju.fi/laatuketju/www/fi/hankkeet/2013/raportit/ResTaRu_loppuraportti.pdf)

Lumijärvi, I. 2002. Henkilöstövoimavarojen aikaansaannoskyky-osion tutkiminen ja arviointi julkisella sektorilla. Teoksessa Henkilöstövoimavarojen analysointi, seuranta ja kehittäminen. Asiantuntijat kertovat. Toim. T. Suurnäkki. Helsinki: Gummerus, 30-48.

Lääveri, E. 2013. Työntekijästä kehittäjäksi ammattikeittiötyössä. Opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu. Matkailun ala, palveluliiketoiminnan koulutusohjelma. Viitattu 17.8.2014.

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/69398/Laaveri\\_Elsi.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/69398/Laaveri_Elsi.pdf?sequence=1)

Mathe, K. 2012. Food Safety, Labor Costs, and the Effects on Quick Service Restaurant Revenues. Journal of Foodservice Business Research 15, 398–410. Viitattu 17.2.2015.

<http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.jamk.fi:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=dc758340-ac1b-46de-8333-7fb1e0fd6943%40sessionmgr113&hid=101>

Mattila. P. 2008. Otollinen tilaisuus. Miten tarttua muutokseen. Helsinki: Talentum.

Marraskuun työttömyysaste 8,2 prosenttia. Tilastokeskus 2014. Viitattu 8.1.2015. [http://www.stat.fi/til/tyti/2014/11/tyti\\_2014\\_11\\_2014-12-23\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/tyti/2014/11/tyti_2014_11_2014-12-23_tie_001_fi.html)

Mertanen, E., & Turpeinen, V. 2012. Ammattitaito, osaaminen ja asiantuntijuus ruokapalvelujen johtamisessa. Teoksessa Ruokapalveluja kehittämässä. Toim. Risto Heikkinen. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Jyväskylä: jyväskylän ammattikorkeakoulu, 20-48.

- Mikkola, S. 2007. Muutosta ilmassa. Työhyvinvointi henkilöstöhallinnon muutoshankkeessa. Tampereen yliopisto. Yhdyskuntatieteiden laitos. Pro Gradututkielma. Viitattu 27.1.2015.  
<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/78391/gradu02110.pdf?sequence=1>
- Nakari, M-L. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 27.1.2015.  
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13357/9513915484.pdf?sequence=1>
- Palvelujen tehokas ja asiakaslähtöinen järjestäminen. Kuntarakennemuutosten tietopankki 2014. Viitattu 15.11.2014. <http://www.kuntatuottavuus.fi/kao-wiki/fi/kuntatuottavuus/palvelujen-tehokas-ja-asiakaslahtoinen-jarjestaminen>
- Pellinen, J. 2006. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. Toinen uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Päättäjän opas 2009. Lähituottajat ja kunnalliset ruokapalvelut. FCG Efeko Oy. FCG Efeko Oy, Kuntaliitto sekä Maa- ja metsätalousministeriö: Helsinki.  
[http://www.ekoneum.com/tiedostot/oppaat\\_paattajan\\_opas\\_2009.pdf](http://www.ekoneum.com/tiedostot/oppaat_paattajan_opas_2009.pdf)
- Risku-Norja, H., Kurppa, S., Silvennoinen, K., Nuoranne, A. & Skinnari, J. 2010. Julkiset ruokapalvelut ja ruokakasvatus: arjen käytäntöjen kautta kestävään ruokahuoltoon. Jokioinen: MTT.
- Ruokapalvelujen päättäjille ja toteuttajille työkalu. Atop-tieto Oy. 2014.  
<http://www.atopnet.fi/87>
- Sarala, U. & Sarala, A. 1996. Oppiva organisaatio-oppimisen, laadun ja tuotavuuden yhdistäminen. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Siikalatvan kunta. Osavuosikatsaus 30.9.2013. Viitattu 9.3.2015.  
<http://dynasty.siikalatva.fi/djulkaisu/kokous/2013629-13.PDF>
- Sivonen, S. & Työppönen, K. 2006. Ruokapalveluiden toimintajärjestelmä. Laadun kehittäjän käsikirja. Efeco Oy. Helsinki: Kuntatalo.
- Sosiaalihuollon henkilöstö. 27.6.2014. KT Kuntatyönantajat 2014. Viitattu 7.1.2015. <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/kuntatyönantajana/henkilosto/sosiaalihuolto/Sivut/default.aspx>
- Suhdannebarometri marraskuu 2014. Elinkeinoelämän keskusliitto 2014. Viitattu 11.1.2015. [http://ek.fi/wp-content/uploads/SB\\_marras2014.pdf](http://ek.fi/wp-content/uploads/SB_marras2014.pdf)
- Terveystieteiden tutkimuskeskus. 27.8.2014. KT Kuntatyönantajat 2014. Viitattu 7.1.2015. <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/kuntatyönantajana/henkilosto/terveydenhuolto/Sivut/default.aspx>
- Tietoa työntutkimuksesta. CleanNet. 2013.  
[http://www.cleanbasic.fi/?Tietoa\\_ty%C3%B6ntutkimuksesta](http://www.cleanbasic.fi/?Tietoa_ty%C3%B6ntutkimuksesta)

Toimintaympäristö esittää vaateita. Kuntaliitto. Kunnat.net. Viitattu 15.11.2014.  
[Http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/demokratia/vaalit/eduskuntavaalit/hallitu\\_sohjelmatavoitteet/toimintaymparisto/Sivut/default.aspx](http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/demokratia/vaalit/eduskuntavaalit/hallitu_sohjelmatavoitteet/toimintaymparisto/Sivut/default.aspx)

Toimintaympäristö muuttuu-Keinoja kuntien ja kuntayhtymien tuottavuuden parantamiseksi. Valtiovarainministeriö, 2011. Viitattu 15.11.2014.  
[Http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/03\\_kunnat/20110606Toimin/tuottavuusopas\\_low.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/03_kunnat/20110606Toimin/tuottavuusopas_low.pdf)

Turney, P. B.B. 2002. Toimintolaskenta. Avain tuottavampaan toimintaan. 2. uudistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma.

Työntutkimuksen käsitteitä, menettelytapoja ja käyttökohteita. Teknologiateollisuus ry. EK-SAK Tuottavuustyöryhmä 2011.  
[Https://teknologiateollisuus.fi/sites/default/files/file\\_attachments/tyomarkkinat\\_kannustava\\_palkkaus\\_palkkaustapoja\\_tyontutkimuksen\\_menettelytavat.pdf](https://teknologiateollisuus.fi/sites/default/files/file_attachments/tyomarkkinat_kannustava_palkkaus_palkkaustapoja_tyontutkimuksen_menettelytavat.pdf)

”Vanhuspalvelulaki”. 2013. STM. Suomen Kuntaliitto. Muistio lain toimeenpanon ja tulkinnan tueksi.  
[Http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=7724561&name=DLFE-26865.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=7724561&name=DLFE-26865.pdf)

Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Helsinki: Talentum.

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

Väestöennuste kunnittain ja maakunnittain vuoteen 2040 - Muuttoliikkeen sisältävä laskelma. Tilastokeskus. 2004. Viitattu 29.12.2014.  
[Http://www.stat.fi/til/vaenn/2004/vaenn\\_2004\\_2004-09-20\\_tau\\_002.html](http://www.stat.fi/til/vaenn/2004/vaenn_2004_2004-09-20_tau_002.html)

Wildes, V. J. 2008. Should I Stay or Should I Go? Motivation to Work in Foodservice. Journal of Foodservice Business Research 11, 286–294. Viitattu 17.2.2015.  
[Http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.jamk.fi:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=5fd02180-7caf-46b5-94cc-d4d7ad766ae2%40sessionmgr114&hid=101](http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.jamk.fi:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=5fd02180-7caf-46b5-94cc-d4d7ad766ae2%40sessionmgr114&hid=101)

Yhteistoiminta-alueet ja seudut. Kuntaliitto 2014. Kunnat.net. Viitattu 10.11.2014. [Http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/yt-alueet/Sivut/default.aspx](http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/yt-alueet/Sivut/default.aspx)

Åback, E. 2011. Ruokapalvelut toimintajohtamiseen toimintolaskennan avulla Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Matkailu- ja ravitsemisala, palveluliiketoiminnan koulutusohjelma. Viitattu 20.8.2014.  
[Http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/29694/Aback\\_Elli.pdf?sequence=2](http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/29694/Aback_Elli.pdf?sequence=2)

## Liite 1. Ruokalista Haapaveden hallinnoimiin yksiköihin

LIITE 1 Ruokalista Haapaveden hallinnoimiin yksiköihin				
PÄIVÄ	AAMUPALA	LOUNAS	PÄIVÄLLINEN	ILTAPALA
MA	OYRAHIUTALE- PUURO leikkele	JAUHELIHAPERUNA- VIIPALELAATIKKO lämmin kasvis salaatti  BOYSENMARJAKIISSELI	LIHAKUITTO lisäke	HEDELMÄSOSE- KIISSELI lisäke
TI	VEHNÄHIUTALE- PUURO leikkele	MAKKARAKUITTO leikkele & tuore  PIIRAKKA & vaniljakastike	KINKKUKIUSAUS lisäke	PUNAHERUKKA- PUURO lisäke
KE	RUIHIUTALE- PUURO leikkele	PALAPAISTI perunat lämmin kasvis salaatti  AURINKOKIISSELI	OHRASUURIMO- PUURO lisäke	SEKAMEHU- KIISSELI lisäke
TO	KAURAHUUTALE- PUURO leikkele	KALAA perunasose lämmin kasvis salaatti  VATKATTU PUURO	KASVISSOSE- KEITTO lisäke	JOGURTTI lisäke
PE	4-VILJANHIUTALE- PUURO leikkele	TAKALONKIUSAUS lämmin kasvis salaatti  TAIKINOIDUT OMENAT & VANILJAKASTIKE	KESÄKEITTO lisäke	VADELMAKIISSELI lisäke
LA	OYRAHIUTALE- PUURO leikkele	JAUHELIHAPATA juusto & suolakurkku  PUNAHERUKKAKIISSELI	LOHILAATIKKO lisäke	MUSTIKKAGRAHAM- PUURO lisäke
SU	VEHNÄHIUTALE- PUURO leikkele  TK VILJI	BROILERISUIKALE- KASTIKE perunat salaatti  JÄÄTELÖ	MANNAPUURO lisäke	RUISPUOLUKKA- PUURO lisäke

## Liite 2. Ruokalista Siikalatvan kouluille

5	<b>Jauhelihakastike</b> - perunat - lämmin kasvis - salaatti	<b>Nakkikeitto</b> - pehmeä leipä - juusto - tuorekurkkuviipale	<b>Jauhelihapastavuoka</b> - salaatti	<b>Riisipuuro/Ohrapuuro/ Mannapuuro + Marjasoppa</b> - pehmeä leipä - leikkele	<b>Kalapuikko</b> - perunat - kermaviilikastike - salaatti
---	---	--	--	--	---

## Liite 3. Ruokalista Rantsilassa

<b>Viikko 1</b>	<b>AAMUPALA</b>	<b>LOUNAS</b>	<b>PÄIVÄKAHVI</b>	<b>ILTAPALA</b>
<b>Maanantai</b>	Kaurapuuro Juusto Tuoremehu Kahvi	<b>Lihakastike</b> Perunat Lämmin lisäke Salaatti Jäätelö	Kahvi Pulla	Riisipuuro + soppa Leikkele Leipä, voi
<b>Tiistai</b>	Vehnähiutalepuuro Hedelmäsose Tuoremehu Kahvi	<b>Jauheliha-makaronilaatikko</b> Perunat Ruskeakastike Salaatti Mangokiisseli	Kahvi Pulla	Mannavelli Leikkele Leipä, voi
<b>Keskiviikko</b>	Grahamjauhoppuuro Leikkele Tuoremehu Kahvi	<b>Lohikeitto</b> Pehmeä leipä Hedelmä (koulut) Kuningatarkiisseli	Kahvi Pulla	Purkkilihakeitto Juusto Leipä, voi
<b>Torstai</b>	Ruishiutalepuuro Tomaatti / Tuorekurkku Tuoremehu Kahvi	<b>Kinkkukiusaus</b> Salaatti Rusinakiisseli	Kahvi Pulla	Aprikoosipuuro Leikkele Leipä, voi
<b>Perjantai</b>	4-viljanpuuro Leikkele Tuoremehu Kahvi	<b>Emännän päivä</b>	Kahvi Pulla	Makaronivelli Leikkele Leipä, voi
<b>Lauantai</b>	Kaurapuuro Banaani Tuoremehu Kahvi	<b>Silakkalaatikko</b> Salaatti Ruusunmarjakiisseli	Kahvi Pulla	Kasvissosekeitto (veteen) Leikkele Leipä, voi
<b>Sunnuntai</b>	Unimunakas Viili Leikkele Kahvi	<b>Karjalanpaisti</b> Perunat Salaatti Rahkajälkiruoka	Kahvi Pulla	Riisihutale-omena-puuro Leikkele Leipä, voi

## Liite 4. Eläköityminen ruokapalveluyksiköissä

KYLÄ	YKSIKKÖ	2014	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2028	2030	2031	2034	2039
PULKKILA	Peruskoulu														X		
PULKKILA	Peruskoulu		X														
PULKKILA	Peruskoulu			X													
PULKKILA	Hovin koulu																X
PULKKILA	Koivulehto											X					
PULKKILA	Koivulehto				X												
PULKKILA	Koivulehto															X	
PULKKILA	Koivulehto								X								
PULKKILA	Koivulehto	X															
KESTILÄ	Peruskoulu				X												
KESTILÄ	Peruskoulu								X								
KESTILÄ	Pihlajisto													X			
KESTILÄ	Pihlajisto						X										
KESTILÄ	Pihlajisto					X											
KESTILÄ	Pihlajisto															X	
PIIPPOLA	Peruskoulu											X					
PIIPPOLA	Vaarintalo										X						
PIIPPOLA	Vaarintalo							X									
PIIPPOLA	Vaarintalo									X							
PIIPPOLA	Vaarintalo		X														
RANTSILA	Keskuskeittiö							X									
RANTSILA	Keskuskeittiö														X		
RANTSILA	Keskuskeittiö						X										
RANTSILA	Keskuskeittiö															X	
RANTSILA	Keskuskeittiö								X								
RANTSILA	Keskuskeittiö												X				
RANTSILA	Keskuskeittiö								X								
RANTSILA	Keskuskeittiö							X									
	<b>YHTEENSÄ</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>