



Satakunnan hyvinvointialueen tuotantokeittiöiden uusi toimintamalli

KPMG

Satakunnan hyvinvointialue

22.11.2023

(Päivitetty 29.11.2023)



Sisällys

- 01** Toimeksiannon tausta ja tavoitteet
- 02** Tuotantokeittiöiden nykytila
- 03** Haastattelut
- 04** Havainnot ja suositus
- 05** Toteutusvaihtoehdot
- 06** Yhteenveto

01

Toimeksiannon tausta ja tavoitteet

Tiivistelmä

KPMG:n tavoitteena oli luoda Satakunnan hyvinvointialueen tuotantokeittiöille uusi toimintamalli. Tavoitteena oli keskittää nykyisten tuotantokeittiöiden toiminta yhteen tai muutamaaan tuotantokeittiöön ja siten keskittää investointitarvetta, sekä henkilöstöresurssia. Uuden toimintatavan täytyi olla tehokas, joustava ja helposti hallittava kokonaisuus, jossa palvelutaso pystytään pitämään korkealla.



Haastattelut

Projektia varten haastateltiin useita Satakunnan hyvinvointialueen asiantuntijoita ja tuotantokeittiöiden ammattilaisia. Lisäksi saatiin materiaalia taloudellisista luvuista, kustannustiedoista ja toimintaympäristöstä. Projektissa käytettiin myös sisäisiä referenssejä, kuten verrokkikeittiötä, toiminnan kartoittamiseksi.



Analyysi

Haastattelumateriaalien ja muiden saatujen dokumenttien perusteella suoritettiin analyysi tuotantokeittiöiden nykytilasta ja tulevaisuuden näkymistä. Analyysin perusteella tehtyjä havaintoja esiteltiin ohjausryhmien kokoontumisissa, missä sisältöä täydennettiin kommentteilla.



Nykytilan katsaus

Analyysin perusteella saimme kattavan kokonaiskuvan keittiöiden nykytilasta ja tunnistimme toiminnan ongelmakohdat. Nykyinen toimintamalli on kokonaisuutena hajanainen, keittiöiden resurssit ovat puutteellisia, investointitarve on mittava ja erityisesti kuljetuskustannukset ovat suuret.



Uusi toimintamalli

Haastattelujen ja materiaalien pohjalta luotiin uusi keskitetty toimintamalli, missä kokonaisuus on helposti hallittava, kustannustehokas ja toiminnallinen. Tuotantokeittiöiden keskittämiseksi valmisteltiin kaksi vaihtoehtoista toimintamallia, joissa keittiöiden toiminta keskitetään yhteen tai kahteen suureen tuotantokeittiöön.

Projektin eteneminen



Saatu taustamateriaali

Raportit ja taloudelliset tiedot

Palveluverkkoselvitys - loppuraportti

Toimeksiannon lähtötiedot liitteineen

Satakunnan sairaanhoitopiiri – Kahvio Mocca tuloslaskelma 2022

Satakunnan sairaanhoitopiiri – Ruokapalvelut tuloslaskelma 2022

Keittiöiden tuloslaskelmat 1-9/2023 (19 keittiötä sekä kahviopalvelut)

Omien ateriakuljetusten tiedot sekä kustannukset – Auto 1 ja Auto 2

Ulkoiset kuljetussopimukset

Olemassa olevien keittiöiden vuokra- ja neliötiedot

02

Tuotantokeittiöiden nykytila

Palveluverkkoselvitys ja yhteys tuotantokeittäihin

Yleiset näkökulmat selvityksestä

- Palveluverkkoselvityksessä esitellään laajasti hyvinvointialueen toimintaympäristöä ja tulevaisuuden haasteita kuten muun muassa väestökehitystä, työvoiman saantiin liittyviä haasteita sekä taloudellisesti heikkoa resurssitilannetta. Hyvinvointialueen resurssien kannalta on tärkeää, että palvelut tuotetaan riittävän suurissa yksiköissä. Riittävän suuret yksiköt ovat perusteltavissa myös asiakas- ja potilasturvallisuuteen, osaamiseen, palvelun laatuun ja toimintavarmuuteen liittyvillä tekijöillä, jotka hyödyttävät sekä asiakasta että henkilöstöä. Palveluverkkoselvityksessä esitetyjen kiinteiden toimipisteiden tiivistäminen lisää maltillisesti matka-aikoja palvelupisteeseen, mutta parantaa palveluiden saatavuutta, koska toimipisteissä tarjottavat palvelut monipuolistuvat.
- Hyvinvointialueen rakennus- ja tilakanta on ikääntyvää, ja myös tuotantokeittäiden nykyaikaistaminen ja keskittäminen vaatii suuria investointeja.
- Palveluverkko on hajanainen, eikä vastaa enää nykypäivän tarpeita. Sote-uudistuksen voimaantuloa on odotettu pitkään ja hartaasti. Tämä odottelu-aika on luonut ns. seisovan veden –tilanteen kuntiin ja kuntayhtymiin liittyen erityisesti sosiaali- ja terveyspalveluiden käytössä olevien kiinteistöjen investointitarpeisiin. Kiinteistöjen omistajat (kunnat ja kuntayhtymät) eivät ole uskaltaneet investoida/peruskorjata nykyisiä sote-kiinteistöjä, koska ei ole ollut varmuutta eikä osapuolta, joka pystyisi sitoutumaan pitkään vuokrasopimuksiin investoinnin takaisinmaksun ajaksi. Odottelu-aikana käytössä oleviin sote-kiinteistöihin on tehty vain rakennuksen kunnossa pysymisen kannalta välttämättömimmät korjaustoimenpiteet.
- 90 % hyvinvointialueen tuotoista tulee valtion rahoituksesta ja 10 % toimintatuotoista. Tuotot talousarviossa 2023 ovat n. 1,1 mrd. € ja kulut n. 1,2 mrd. € talousarvion ollessa -56,2 M€ negatiivinen. Talousarvion tasapainottaminen on sidottu suunniteltuun muutosohjelmaan.

Keskeiset nostot selvityksestä keittiöiden kannalta

- ”Palvelumme ovat saatavilla yhdenvertaisesti, oikea-aikaisesti ja lähellä monin eri tavoin”
- ”Palvelumme ovat taloudellisia sekä laadukkaita ja huolehdimme, että kustannuskehitys vastaa rahoitusta”
- Väestöennusteen mukaan Satakunnan hyvinvointialueen väestö vähenee 23 000 henkilöllä (-11 %) vuosien 2022–2040 aikana. Supistuminen on vuositasolla suhteellisen tasaista. Väestö vähenee vastaavaa tahtia 2020- ja 2030-luvuilla. Vanhuspalveluita ajatellen 65-74 vuotiaiden määrän ennustetaan laskevan keskimäärin n. 30 % vuoteen 2040 mennessä, mutta toisaalta 75-vuotiaiden ja sitä vanhempien ikäluokkien odotetaan selvästi kasvavan. Vähenevä väestö ja ikääntyneiden määrän voimakas kasvu asettavat reunaehdoja palveluverkon suunnittelulle, sillä ikääntyvä väestö tarvitsee lähtökohtaisesti enemmän palveluita erityisesti viimeisinä elinvuosinaan.
- Sairastavuuden osalta Satakunnan hyvinvointialue sijoittuu sijalle 11 eli suurin piirtein puoleenväliin 22 hyvinvointialueen joukossa. Väestön palvelutarvetta kuvaavan THL:n sairastavuusindeksin (2019) mukaan sairastavuus on Satakunnassa 7 % suurempaa kuin maassa keskimäärin. Sairastavuus eroaa Satakunnan hyvinvointialueella kunnittain. Sairastavuus on yleisintä Kankaanpäässä, Merikarvialla ja Pomarkussa. Vähäisintä Ulvilassa, Eurajoella ja Raumalla.

Tuotantokeittiöiden nykytila ja kehityssuunta

Tuotantokeittiöiden nykytila

- Satakunnan hyvinvointialueella on tällä hetkellä 19 tuotantokeittiötä.
- Tuotantokeittiöt tuottavat vuodessa noin. 2,5 miljoonaa annosta.
- Tuotantokeittiöt työllistävät yhteensä n. 220 henkilöä.
- Vuoden 2024 laiteinvestointihankinta on arviolta 510 000€ pelkästään välttämättömien hankintojen osalta ja tulevan 4 vuoden investointisuunnitelma on n. 2,7 M€.
- Aterioiden ruoanjakotapoja on erilaisia:
 - Keskitetty ruoan jako
 - Hajautettu ruoan jako
 - Jäähdytetty ja keskitetty Cook & Chill
- Ruoanjakotavan valintaan vaikuttavat keittiöiden ja ruoan vastaanottavan osapuolen laitteisto, resurssit, sekä tilat.
- Nykyisten tuotantokeittiöiden kalusto on vanhaa ja tilat rajallisia. Tuotannon keskittäminen nykyisiin tiloihin on mahdollista vain joissain keittiöissä. Tilojen puute rajoittaa keskittämismahdollisuuksia.
- Tuotantokeittiöt vaativat investointeja lähitulevaisuudessa kaluston ja tilojen osalta pysyäkseen toimintakuntoisina.
- Tuotantokeittiöiden henkilöstö on joustavaa ja ammattitaitoista. Uusien henkilöiden rekrytointi on haastavaa.

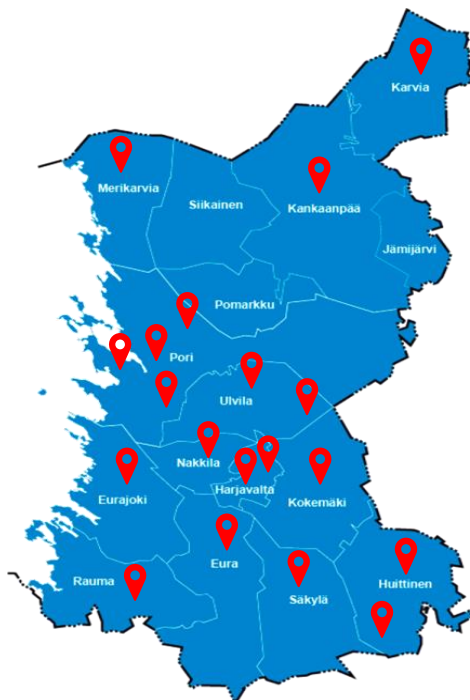
Tuotantokeittiöiden tulevaisuuden kehityssuunta

Satakunnan hyvinvointialueen palveluverkon tiivistyminen vaikuttaa tuotantokeittiöiden uuden toimintamallin kehittämiseen.

- Palveluverkon uudistuksen myötä nykyisten terveystieteiden palvelut keskitetään 6 sosiaali- ja terveystieteiden vuoteen 2030 mennessä.
- Tuotantokeittiöiden keskittämisessä tulee ottaa huomioon palveluverkon tiivistyksen mukainen ruokien annostarve.
- Henkilöstön ikääntyminen ja eläköityminen aiheuttaa haasteita työvoiman riittävyyteen tulevaisuudessa.
- Väestön keskittyminen ydinkaupunkialueille vaikuttaa henkilöstön saatavuuteen ja palvelutarpeeseen.
- Tuotantokeittiöiden keskittämisen myötä kasvavat ruokien kuljetusmatkat vaikuttavat ruoan laatuun.
- Aterioiden ruoanjakotavan päätöksessä tulee ottaa huomioon myös vastaanottavan pään resurssit. Jäähdytetyn ruoan toimitus vaatii investointeja koko tuotanto- ja jakeluketjun osalta.

Valmistuskeittiöt

Keittiöiden sijainnit hyvinvointialueella:



- Taulukko havainnollistaa jakelukohteiden saavutettavuutta. Taulukko ei sisällä kaikkia valmistuskeittiöitä, eikä jakelukohteita.
- Nykyisessä mallissa jakelukohteet ovat pääsääntöisesti hyvin saavutettavissa, tämän mahdollistaa valmistuskeittiöiden hajautuneisuus Satakunnan alueella.
- Saavutettavuus (Ajoaika) on arvioitu Google Maps-palvelun avulla.

Valmistuskeittiö	Jakelukohteen saavutettavuus (Ajoaika)		
	Alle 10min	Alle 20min	Alle 30min
Kankaanpää Tapalan hyvinvointikeskus valmistuskeittiö	Mäntykalliokodon hyvinvointikeskus, Paasikivenkatu 17		Lavian terveyskeskus, Viittatie 8
Pori Satasairaalan valmistuskeittiö			Harjavallan palvelupiste, Sairaalantie 14
Merikarvia Kiilarinne valmistuskeittiö	Wassan jakelukeittiö, Oloneuvoksentie 4 A		Siikaisten vanhainkoti, Metsäpirtintie 3
Noormarkku lähipalvelukeskuksen valmistuskeittiö		Pomarkun vanhainkoti, Pitkäkuja 7	
Säkylä Terveyskeskus valmistuskeittiö	Länsi-säkylän toimintakeskus, Karhusuontie 295		
Huittinen Kuninkaisten keskuskeittiö valmistuskeittiö	Kaarirannan palvelukeskus, Särkimyskoskenkatu 3 A. Huittisten Toimintakeskus, Pajatie 7		
Rauma Steniuksen terveyskeskus valmistuskeittiö	Perhetukikeskus, Otantie 4. Sinisaaren palvelukeittiö, Siikapolku 2	Linnavuoren palvelukeskus, Sahamäentie 2	

Lähde: ”Palveluverkkoselvitys, Loppuraportti, Satakunnan Hyvinvointialue”, ”Lähtötiedot, Liite 1, 5.9.2023 Satakunnan Hyvinvointialue”

Valmistuskeittiöiden jakelukohteet

- Toiminnan päättävien, sekä toiminnan uudelleenarvioinnin/tarveselvityksen kohteena olevien valmistuskeittiöiden tuotantomäärä on yhteensä 623 200 annosta vuodessa.
- Tuotannon siirtäminen muihin valmistuskeittiöihin tuottaisi haasteita rajallisesta tuotantokapasiteetista johtuen.

Valmistuskeittiö	Jakelukohteet		
Kankaanpää Tapalan hyvinvointikeskus valmistuskeittiö	Mäntykalliokodon hyvinvointikeskus, Paasikivenkatu 17	Lavian terveyskeskus, Viittatie 8	
Pori Satasairaalan valmistuskeittiö	Harjavallan palvelupiste, Sairaalanatie 14		
Merikarvia (96 000 annosta) Kiilarinne valmistuskeittiö	Siikaisten vanhainkoti, Metsäpirtintie 3	Wassan jakelukeittiö, Oloneuvoksentie 4 A	
Noormarkku (91 200 annosta) lähipalvelukeskuksen valmistuskeittiö	Pomarkun vanhainkoti, Pitkäkuja 7		
Säkylä (126 000 annosta) Terveyskeskus valmistuskeittiö	Länsi-Säkylän toimintakeskus, Karhusuontie 295		
Huittinen Kuninkaisten keskuskeittiö valmistuskeittiö	Kaarirannan palvelukeskus, Särkimyksenkatu 3 A	Huittisten Toimintakeskus, Pajatie 7	
Rauma (310 000 annosta) (37M€ lainanottovaltuus) Steniuksen terveyskeskus valmistuskeittiö	Perhetukikeskus, Otantie 4	Sinisaaren palvelukeittiö, Siikapolku 2	Linnavuoren palvelukeskus, Sahamäentie 2



Toiminta päättyy vuoden 2025 loppuun mennessä



Toiminnan uudelleenarviointi/tarveselvitys tulossa

Lähde: "Palveluverkkoselvitys, Loppuraportti, Satakunnan Hyvinvointialue", "Lähtötiedot, Liite 1, 5.9.2023 Satakunnan Hyvinvointialue"

Tuotantokeittiöiden nykytila - taloudelliset luvut 2022-2023

- Oheisissa taulukoissa on esitetty valmistuskeittiöiden tulos- ja henkilöstöluvut kuluneen vuoden 2023 osalta.
- Vuoden 2022 luvut ovat Satakunnan sairaanhoitopiirin ja 2023 luvut Satakunnan hyvinvointialueen.

Ennustetut toimintakulut 2023	17,1M€
Henkilöstömäärä	223
2022	Satakunnan sairaanhoitopiiri
Liikevaihto	5 473 t€
Kustannukset	5 385 t€
Toimintakate 2022	88 t€

Tuloslaskelma 1-9/2023 yhteensä t€	Toteuma_kum	MKS koko vuosi
Toimintatuotot	285	4 592
Myyntituotot	285	4 592
Toimintakulut	-14 273	-17 135
Henkilöstökulut	-7 658	-9 444
Palvelujen ostot	-809	-853
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-5 776	-6 826
Muut toimintakulut	-30	-12
Toimintakate	-13 987	-12 543
Rahoitustuotot ja -kulut + (-)	0	0
Vuosikate	-13 987	-12 543
Poistot ja arvonalentumiset	-131	0
Tilikauden tulos	-14 119	-12 543
Vyörytyserät	14 817	0
Sisäiset vyörytystulot	17 002	0
Sisäiset vyörytysmenot	-2 185	0
Tulos	698	-12 543

Tulokset 1-9/2023 (sisältää sisäiset vyörytykset)	Nakkila Palvelukeskus Hyppingin valmistuskeittiö	Nakkila Keinustoolin valmistuskeittiö	Pori Satasairaalan valmistuskeittiö	Pori Kaupunginsairaala Maantiekadun valmistuskeittiö	Pori Kyläsaaren palvelukoti valmistuskeittiö	Pori Noormarkun lähipalvelukeskus valmistuskeittiö	Rauma Steniuksen terveyskeskus valmistuskeittiö	Säkylä Terveyskeskus valmistuskeittiö	Ulvila Terveyskeskus valmistuskeittiö	Ulvila Kullaankoto valmistuskeittiö
Annokset vuodessa	27 600	46 200	480 000	480 000	20 400	91 200	310 000	126 000	33 500	45 600
Henkilöstömäärä	3	3	45	40 (osa etäpisteissä)	2	7	37	9	4	5
Liikevaihto	229 t€	254 t€	3 708 t€	3 427 t€	177 t€	813 t€	2 346 t€	665 t€	192 t€	208 t€
Kustannukset	225 t€	229 t€	3 465 t€	2 544 t€	157 t€	836 t€	2 349 t€	576 t€	358 t€	270 t€
Liiketulos	4 t€	24 t€	243 t€	883 t€	20 t€	-23 t€	-3 t€	89 t€	-166 t€	-61 t€
Tulokset 1-9/2023	Eura Sotekeskus valmistuskeittiö	Eurajoki Jokisimpukan valmistuskeittiö	Harjavalta terveyskeskus/Hopearanta valmistuskeittiö	Huittinen Kuninkaisten keskuskeittiö valmistuskeittiö	Huittinen Annalan valmistuskeittiö	Kankaanpää Tapalan hyvinvointikeskus valmistuskeittiö	Karvia Iltarusko valmistuskeittiö	Kokemäki Henrikinhovin valmistuskeittiö	Merikarvia Kiilarinne valmistuskeittiö	
Annokset vuodessa	210 000	68 400	72 200	132 000	32 400	120 000	30 000	84 000	96 000	
Henkilöstömäärä	9	6	10	12	3	10	5	5	9	
Liikevaihto	1 242 t€	486 t€	489 t€	718 t€	208 t€	682 t€	177 t€	493 t€	568 t€	
Kustannukset	1 041 t€	499 t€	696 t€	659 t€	147 t€	989 t€	265 t€	389 t€	624 t€	
Liiketulos	202 t€	-13 t€	207 t€	59 t€	61 t€	-307 t€	-88 t€	104 t€	-56 t€	

Lähde: Satakunnan hyvinvointialueen toimittamat tiedot.

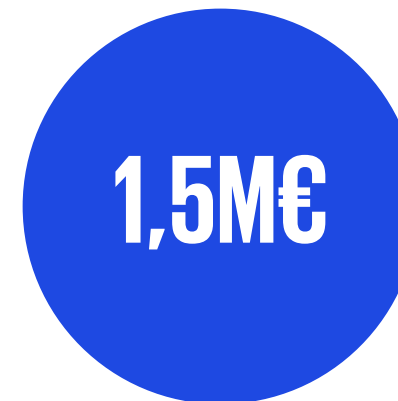
Tuotantokeittiöiden nykytila – vuokratustannukset

- Keskimääräinen neliöhinta on 13,89€/m²
- Nykyisten keittiöiden vuotuiset vuokratustannukset ovat yhteensä noin 1,5M€.
- Rauman Steniuksenkadun valmistuskeittiön neliöhinta on päivitetty 29.11.2023 uusien tietojen perusteella. Päivitetty neliöhinta on 20,65€/m²
- Tuotantokeittiöiden keskittäminen voi tuottaa skaalaetuja myös vuokratustannusten osalta, mikäli neliöhintaa tai neliöiden määrää saadaan laskettua.
- Uudessa mallissa vuokratustannukset syntyvät uusien tuotantokeittiöiden, sekä tarpeellisten palvelukeittiöiden vuokrasta.



Keskimääräinen neliöhinta

Korkein neliöhinta oli 20,65€/m² (Rauma Steniuksenkatu) ja matalin 6,39€/m² (Pori, Maantiekatu)



Vuokratustannukset vuodessa

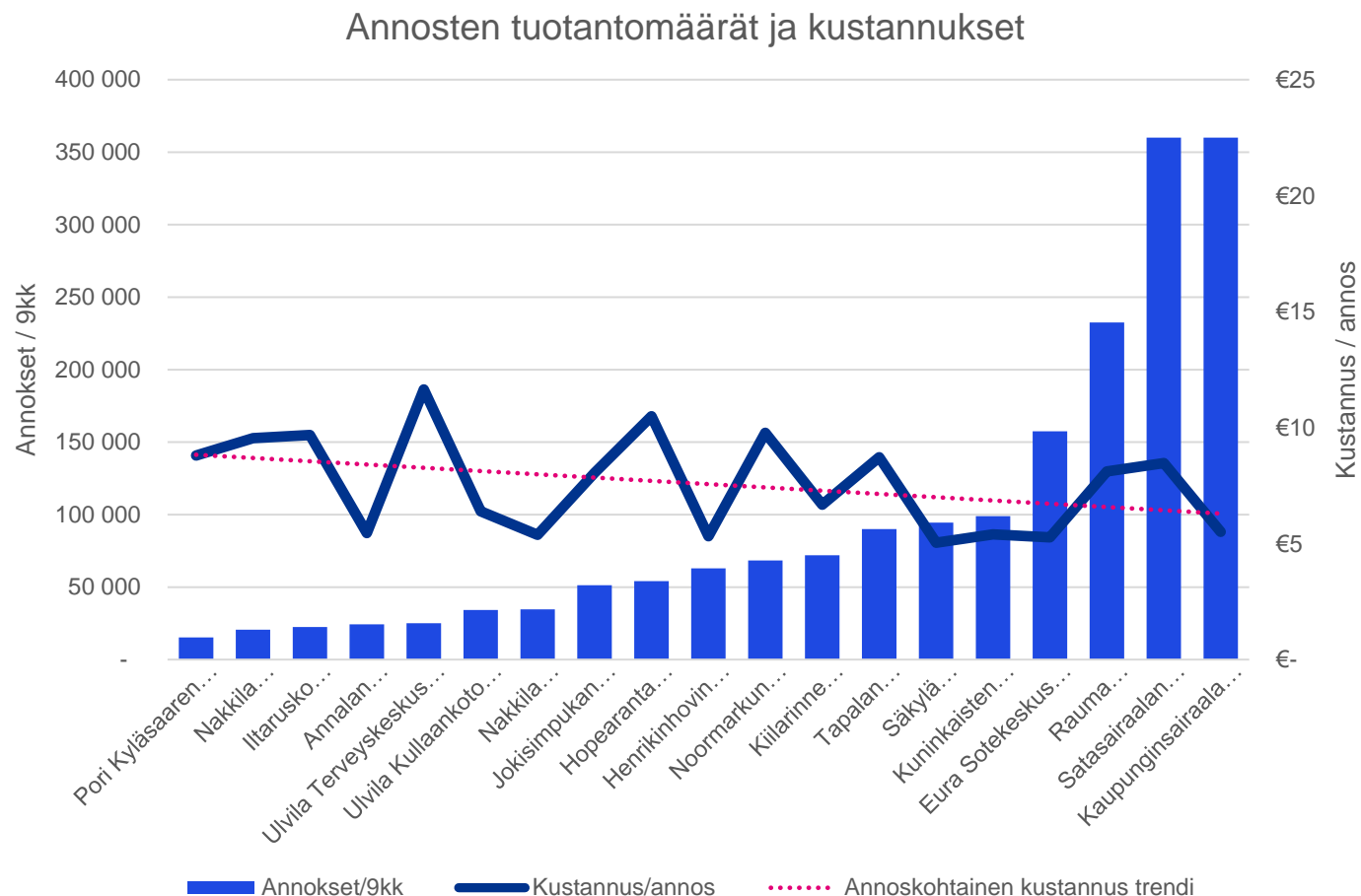
Kokonaissumma on noin 1,5M€, kun Steniuksenkadun keittiön neliövuokra päivitettiin oikealle tasolle.

Lähde: Satakunnan hyvinvointialueen toimittamat tiedot.

Tuotantokeittiöiden annoskohtaiset kustannukset

Tuotantokeittiöiden annoskohtaiset kustannukset keskimäärin laskevat tuotantomäärän kasvaessa.

- Annoskohtaisissa kustannuksissa on huomioitu keittiöiden tuloslaskelmat (menot), vuokratkustannukset, sekä tuotettujen annosten määrä.
- Annoskohtaisiin kustannuksiin ei ole otettu huomioon kuljetuskustannuksia.
- Keskimääräinen annoskohtainen kustannus on 7,57€. Tuotantokeittiöiden annoskohtaiset kustannukset vaihtelevat keittiökohtaisesti.
- Keittiöiden keskittäminen todennäköisesti vähentää myös hallinnollisia kokonaiskustannuksia, hallinnoitavien keittiöiden lukumäärän vähentyessä.



Lähde: "Lähtötiedot, Liite 1, 5.9.2023 Satakunnan Hyvinvointialue", Satakunnan hyvinvointialueen toimittamat tiedot.

03

Haastattelut

HAASTATTELU - KEITTIÖT

Havainto

Johtopäätös

1

Lähes kaikki keittiöt kärsivät tilanpuutteesta. Keittiöiden tilat ovat vanhoja ja ahtaita, joten keittiöiden kapasiteettia ei voida nykyisissä tiloissa nostaa.

Keskittäminen edellyttää investointeja uusiin tiloihin. Vanhojen tilojen korjaustarve on jatkuvaa ja sijaistoiminnan järjestäminen remonttien ajaksi olisi haastavaa.

2

Laitteet ovat monissa keittiöissä vanhoja ja kaipaavat päivitystä. Laitemäärä on liian pieni tuotantokapasiteetin nostamiseen nykyisissä tiloissa.

Keskittäminen edellyttää investointeja uusiin laitteisiin. Nykyisiä laitteita voitaisiin hyödyntää osittain, esimerkiksi Porin Satasairaalan laitteet ovat uusia ja hyväkuntoisia.

3

Keittiöiden jäähdytysjärjestelmät ja kylmätilat ovat puutteellisia.

Jäähdytysratkaisuja tulee lisätä tulevassa toimintamallissa, jotta aterioita voidaan jäähdyttää ja kuljettaa kylmänä. Tämä tekee toiminnasta tehokkaampaa ja logistisesti järkevää.

4

Aterioita vastaanottavissa päissä ei riittäviä valmiuksia ruoan säilyttämiseen, lämmittämiseen tai astioiden tiskaamiseen.

Maakunnissa tarvitaan edelleen pienempiä palvelukeittiöitä. Henkilökuntaa tarvitaan siis edelleen myös maakunnissa.

HAASTATTELU - LOGISTIikka

Havainto

Johtopäätös

1

Kuljetuskustannukset ovat suuret, sillä lämmintä ruokaa kuljetetaan samoihin kohteisiin kolme kertaa päivässä. Keittiöihin kuljetetaan takaisin myös likaisia astioita.

Kuljetusten määrän laskeminen johtaa kustannussäästöihin.

2

Keskittämisen seurauksena kuljetusmatkoista tulee pitkiä ja hitaampia ajaa.

Tämä edellyttää huolellista reittisuunnittelua ja aikataulutusta.

3

Kuumana toimitettavaa ruokaa voi olla vaikea pitää riittävän lämpimänä pitkän kuljetusmatkan ajan.

Kylmän ruoan toimittaminen olisi järkevää.

4

Jos ruoka kuljetettaisiin jäädytettynä, kuljetuksia tulisi tehdä vain yksi päivässä ja ruokaa voitaisiin kuljettaa kerralla useammalle päivälle.

Kuljetusten määrää ja kustannuksia saadaan laskettua Cook & Chill-menetelmällä.

5

Sekä kuumien että kylmien ruokien kuljetuksessa tärkeää huomioida elintarvikelain ja terveydensuojelulain asetukset kuljetusajoneuvoihin, kuljetusastioihin ja kuljetuslämpötiloihin liittyen:

Kylmäsäilytystä vaativien, helposti pilaantuvien elintarvikkeiden yli kaksi tuntia kestävät kuljetukset tulee varustaa lämpötilanseurantajärjestelmällä.

Kuumina kuljetettavien, helposti pilaantuvien elintarvikkeiden jäähtyminen kuljetuksen aikana ei saa vaarantaa elintarvikkeiden hygieenistä laatua.

(597/2000, 7 §)

HAASTATTELU - HENKILÖSTÖ

Havainto

Johtopäätös

1

Henkilöstöä on paikoittain vaikea saada rekrytoitua lisää. Alalla käydään kovaa kilpailua työntekijöistä. Vanhat tilat ja laitteet ei houkuttele uusia työntekijöitä.

Ydinkaupunkialueilla työvoimaa on saatavilla maakuntia paremmin. Uudet tilat ja laitteet voisivat houkutella lisää työvoimaa.

2

Keskittämisen ansiosta henkilöstöä on käytettävissä enemmän, kun työntekijöitä vapautuu nykyisistä toimipisteistä.

Henkilöstöresurssin keskittäminen helpottaa henkilöstötarvetta ja poissaoloja korvaavaa työvoimaa on paremmin saatavilla.

3

Huolenaiheeksi nousee, miten työntekijät saadaan sitoutettua ja kulkemaan pitkiäkin työmatkoja, mikäli keittiötoiminta siirtyy pois maakunnista.

Jos maakunnissa säilytetään pienempiä palvelukeittioita, jää näistä työpaikkoja myös maakuntiin.

4

Hoitajilta ei voida viedä työaikaa aterioiden lämmittämiseen ja kokoamiseen.

Aterioiden toimituskohteissa tarvitaan yhä keittiön puolen työntekijää.

04

Havainnot ja suositus

Havainnot

Tuotantokeittiöiden uuden toimintamallin rakentamisessa painottuvat useat eri osa-alueet.

Haastattelujen, taustamateriaalien ja muiden selvitysten perusteella tuotantokeittiöiden uudessa toimintamallissa tärkeimmiksi tekijöiksi nousivat seuraavat neljä osa-alueita: tuotantokeittiöt, logistiikka, henkilöstö, sekä jakelukohteet. Uuden toimintamallin rakentaminen vaatii kokonaisuuden huomiointia, toimivan ja tehokkaan ratkaisun saavuttamiseksi.

Tuotantokeittiöt

Keskittäminen kasvattaa kustannustehokkuutta.

Keskitettyjen keittiöiden myötä Satakunnan ateriapalveluiden kokonaisuuden hallinta on helpompaa.

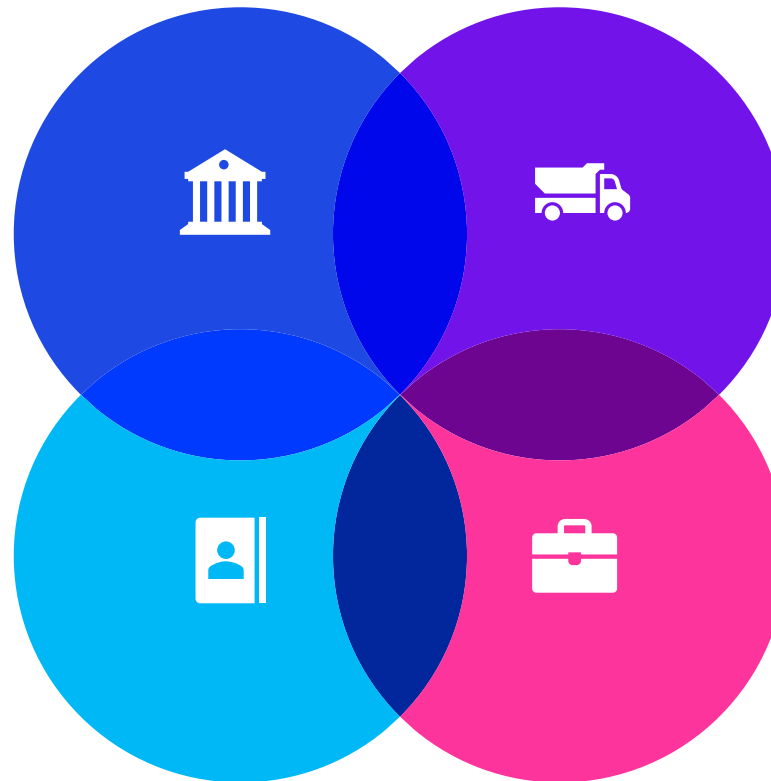
Keskittämisen myötä tarvitaan investointeja uusiin tiloihin, laitteisiin ja erityisesti ruoan jäähdätyksen edellytykset huomioiden.

Henkilöstö

Henkilöstöressurssin keskittäminen helpottaa resurssisuunnittelua, sekä lisää toimintavarmuutta.

Henkilöstön eläköityminen ja haasteet rekrytoinneissa vaikuttavat toimintaan.

Ydinkaupunkialueilla työvoimaa on saatavilla maakuntia paremmin.



Logistiikka

Keskittämisen myötä kuljetusten määrää ja kustannuksia saataisiin laskettua, jos ruokaa toimitettaisiin kylmänä. Tämä vaatii riittävää kylmäsäilytyskapasiteettia jakelukohteissa.

Keskittämisen myötä kuljetusmatkoista voi tulla pitkiä, joten lainmukaisista kuljetuslämpötiloista huolehtiminen on ensisijaisen tärkeää.

Jakelukohteet

Keskittämisen myötä maakunnissa tarvitaan pienempiä palvelukeittiöitä, joissa on valmiudet ruoan lämmittämiseen.

Hoitajilta ei voida viedä työaika ruoan valmistukseen, työtehtävien jako tulee olla selkeää ruoan valmistuksen, tarjoilun ja muun toiminnan suhteen.

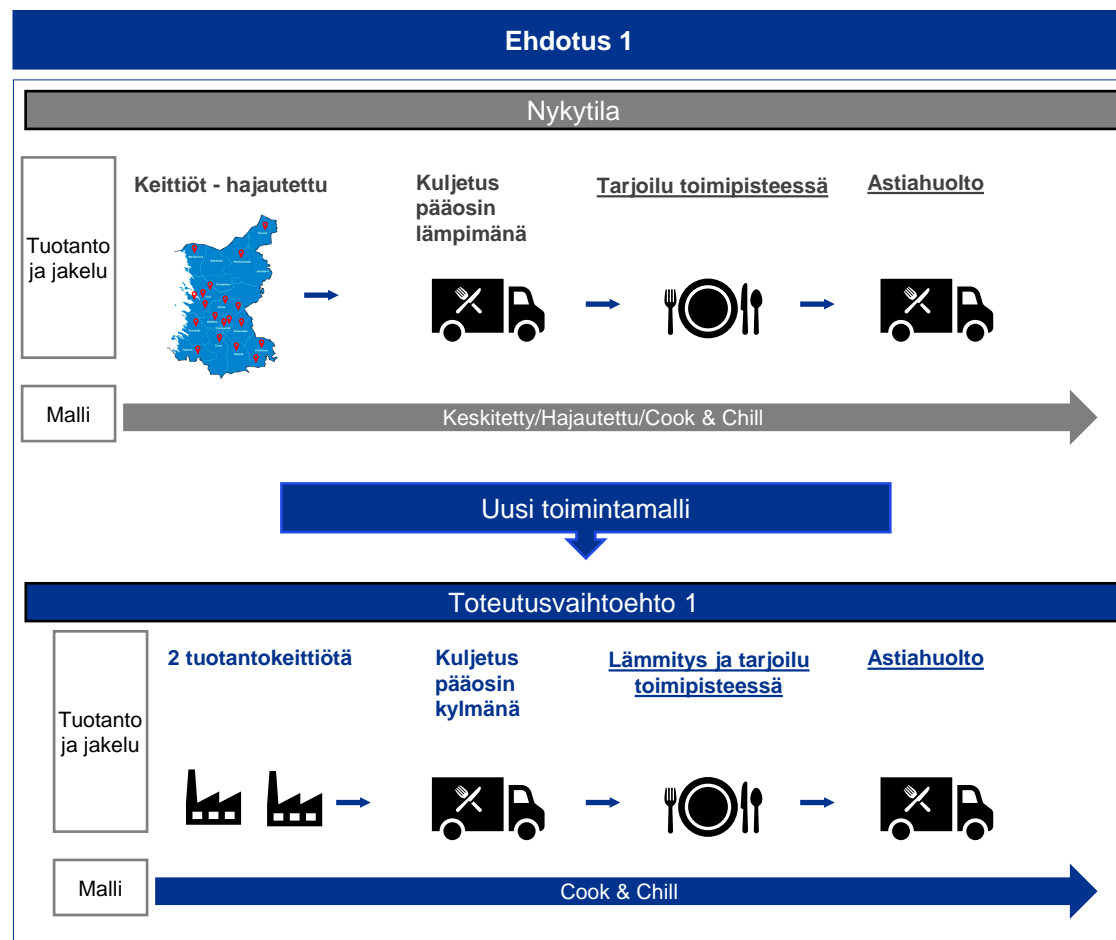
Suosituksemme uudesta toimintamallista

	Nykytila	Uusi toimintamalli
 Tuotantokeittiöt	19 tuotantokeittiötä, tilat ahtaita, laitekanta vanhaa, investointitarve lähivuosina jatkuvaa (laitteistojen rikkoutuminen, tilojen remontit ym.)	✓ Tuotantokeittiöiden keskittäminen yhteen/kahteen uuteen keittiöön. Investointien keskittäminen, tiloista saadaan toiminnalliset, jatkuva investointitarve vähenee seuraaville vuosille.
 Logistiikka	Ruokaa kuljetetaan useita kertoja päivässä, pääosin lämpimänä lähialueen toimitiloihin.	✓ Ruokaa kuljetetaan kerran päivässä (pl.poikkeukset/vklp tapauskohtaisesti) kaikkiin kohteisiin, pääosin jäädytettynä. Kuljetusmatkat pitenevät, mutta kuljetusten määrää ja kustannuksia saadaan laskettua.
 Henkilöstö	Henkilöstöä paikoittain liian vähän ja vaikea saada rekrytoitua lisää. Äkilliset poissaolot vaativat joustavuutta henkilökunnalta.	✓ Henkilöstöresurssin keskittäminen helpottaa toiminnan järjestämistä. Henkilöstöä on käytettävissä enemmän, kun työntekijöitä vapautuu nykyisistä toimipisteistä.
 Jakelukohteet	Ei riittäviä valmiuksia ruoan säilyttämiseen, lämmittämiseen tai astioiden tiskaamiseen.	✓ Maakunnissa pienempiä palvelukeittiöitä. Investoidaan tarvittavaan laitteistoon, mikäli ruoka toimitetaan kylmänä.
 Kokonaisuus	Resurssit puutteellisia, kustannukset suuria ja investointitarve mittava. Hajanainen kokonaisuus.	✓ Parantunut kustannustehokkuus, toiminnallisuus ja toimitusvarmuus. Toiminta helposti hallittavaa.

05

Toteutusvaihtoehdot

Suosituksemme (Ehdotus 1/2)



Oletukset

- » Tuotantokeittiöiden määrä keskitetään 19 keittiöstä 2 keittiöön.
- » Uudet tuotantokeittiöt sijoitetaan sopiviin paikkoihin, jotta saavutettavuus maakunnan eri osiin olisi hyvä. (Porin ja Rauman läheisyyteen)
- » Suurin osa ruoasta kuljetetaan ydinkaupunkialueiden läheisyyteen (Pori ja Rauma) tulevaisuudessa tämä trendi tulee jatkumaan palveluverkkoselvityksen mukaisesti.
- » Logistiikka ulkoistetaan, toimittaja huolehtii ruoan laadun säilymisestä kuljetuksen aikana.
- » Cook & Chill-valmistusmenetelmä.

Tarvittavat investoinnit

- » Kaksi uutta tuotantokeittiörakennusta.
- » Tonttien löytäminen sopivilta sijainneilta, mahdolliset synergiaedut huomioiden nykyinen logistiikkakeskus.
- » Laitteisto keittiöihin.
- » Palvelukeittiöiden tarpeelliset investoinnit ruoan vastaanottamiseen, lämmittämiseen ja jakeluun.

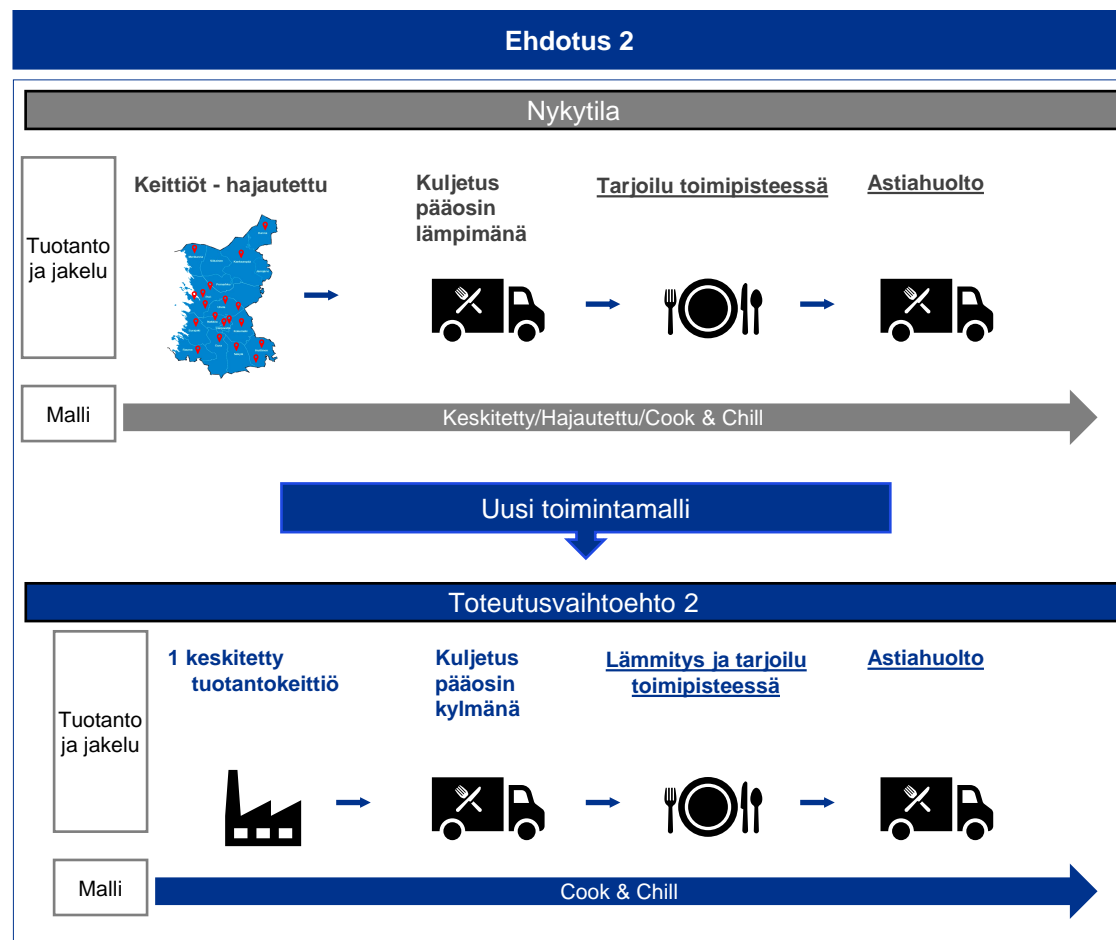
Hyödyt

- » Toimintavarmuus kahdella keittiöllä, riippuvuus yhdestä keittiöstä on pienempi. Mikäli toisen keittiön toiminta kohtaa yllättäviä esteitä, voi toinen keittiö paikata tuotantoa.
- » Kattava saavutettavuus ruokien jakelun osalta.
- » Palvelutason yhtenäistyminen ja ylläpitäminen.
- » Kuljetuskustannukset pienemmät, sillä keittiöt ovat lähempänä toimituskohteita.

Riskit

- » Vastaanottavan pään valmiudet ruoan lämmitykseen ja tarjoiluun.
- » Keittiöiden tuotannon jako suunnitteluvaiheessa ja toimivuus käytännössä.
- » Mahdolliset suuremmat investointitarpeet 2 keittiön mallissa vrt. 1 keittiöön.

Suosituksemme (Ehdotus 2/2)



Oletukset

- » Tuotantokeittiöiden määrä keskitetään 19 keittiöstä yhteen keittiöön.
- » Suurin osa ruoasta kuljetetaan ydinkaupunkialueiden läheisyyteen (Pori ja Rauma) tulevaisuudessa tämä trendi tulee jatkumaan palveluverkkoselvityksen mukaisesti. Tämä tulee ottaa huomioon keittiön sijainnin valinnassa.
- » Logistiikka ulkoistetaan, toimittaja huolehtii ruoan laadun säilymisestä kuljetuksen aikana.
- » Cook & Chill-valmistusmenetelmä.

Tarvittavat investoinnit

- » Yksi uusi tuotantokeittiörakennus.
- » Tontin löytäminen sopivalta sijainnilta, mahdolliset synergiaedut huomioiden nykyinen logistiikkakeskus.
- » Laitteisto keittiöön.
- » Palvelukeittiöiden tarpeelliset investoinnit ruoan vastaanottamiseen, lämmittämiseen ja jakeluun.

Hyödyt

- » Investointien ja henkilöstöresurssin keskittäminen.
- » Helposti hallittava tehokas kokonaisuus.
- » Palvelutason yhtenäistyminen ja ylläpitäminen.

Riskit

- » Toimintavarmuus riskinä yhden keittiön mallissa.
- » Pitkät ruoan kuljetusmatkat saattavat nostaa kuljetuskustannuksia, laadun varmistaminen kuljetuksissa.
- » Vastaanottavan pään valmiudet ruoan lämmitykseen ja tarjoiluun.

Ehdotusten vertailu

	Ehdotus 1	Ehdotus 2	Huomioita
 Tuotantokeittiöt	Kaksi keskitettyä tuotantokeittiötä. Laitteinvestointien keskittäminen uusiin tiloihin.	Yksi keskitetty tuotantokeittiö. Laitteinvestointien keskittäminen uuteen tuotantokeittiöön.	Toimintavarmuus kahdella keittiöllä on suurempi.
 Logistiikka	Ruokaa kuljetetaan kahdesta tuotantokeittiöstä jakelukohteisiin.	Ruokaa kuljetetaan yhdestä keittiöstä kaikkiin jakelukohteisiin. Välimatkat ovat pitkiä osaan kohteista. Reittisuunnittelu ja ruoan laadun säilymisen varmistaminen tärkeää.	Jakelukohteiden saavutettavuus paranee kahden keittiön mallissa. Kuljetusmatkat yhdestä keittiöstä saattavat olla pitkiä ja vaatia ruoan lämpötilaseurantaa. Astiastohuollon suunnittelu.
 Henkilöstö	Henkilöstöresurssin keskittäminen kahteen tuotantokeittiöön. Kahden keittiön hallinnointi.	Henkilöstöresurssin keskittäminen yhteen tuotantokeittiöön. Yhden keittiön hallinnointi.	Henkilöstölle kahden keittiön malli on parempi, työmatkat pitenevät yhden keittiön mallissa. Yhden tuotantokeittiön hallinnointi helpompaa.
 Jakelukohteet	Keittiöiden jakautuminen Satakunnan alueelle parantaa saavutettavuutta ja ruokaa voidaan mahdollisesti toimittaa olemassaolevien vastaanottokyykykkyksien perusteella.	Jäähdytetyn ruoan toimitus pitkien matkojen päässä oleviin laitoksiin vaatii vastaanottopään kyykykkyttä ruoan lämmittämiseen ja tarjoiluun.	Vastaanottavat laitokset saattavat vaatia investointeja tilojen ja laitteistojen osalta, mikäli ruoka toimitetaan jäähdytettynä.
 Kokonaisuus	Kattavampi jakeluverkosto, saavutettavuus ja toimintavarmuus.	Yksinkertaisempi kokonaisuus, resurssien, työvoiman, investointien keskittäminen yhteen kohteeseen.	Kokonaisuudessa tulee huomioida päivittäisen toiminnan käytännön sujuvuus sen kaikilla osa-alueilla.

06

Yhteenveto

Yhteenveto ja muut huomiot

- **Suosittellemme tuotantokeittiöiden keskittämistä yhteen tai kahteen yksikköön.** Tiivistämisen myötä tuotantokeittiöiden toiminnasta tulee tavoitteiden mukaisesti joustava, helposti hallittava kokonaisuus, mikä mahdollistaa yhtenäisen, korkean palvelutason ylläpitämisen. KPMG:n selvitysten perusteella investointien ja henkilöstöresurssin keskittäminen on hyödyllistä. Nykyisten tilojen laajentaminen, korjaaminen ja kapasiteetin kasvattaminen ei ole kustannustehokas ratkaisu pitkällä aikavälillä. Tuotantomenetelmän muutos Cook & Chill-menetelmään tuottaa kustannussäästöjä kuljetuskustannuksista, sekä tuo joustavuutta toimintaan.

Muut huomiot:

- Selvityksissä nousi esille **ruokapalvelujen ulkoistamisen** mahdollisuus, esimerkiksi suurten lounasravintoloiden osalta. Ulkoistaminen edellyttäisi tarkempaa selvitystä, sekä kilpailutusta.
- **Jakelukeittiöiden kylmäsäilytyskapasiteetilla on merkittävä vaikutus kustannussäästöihin.** Ruokaa voitaisiin verrokkimallin mukaisesti valmistaa suurempia määriä kerralla, sekä kuljettaa harvemmin, edellyttäen riittävät kylmäsäilytystilat.

