



# 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 reunaehdot 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.

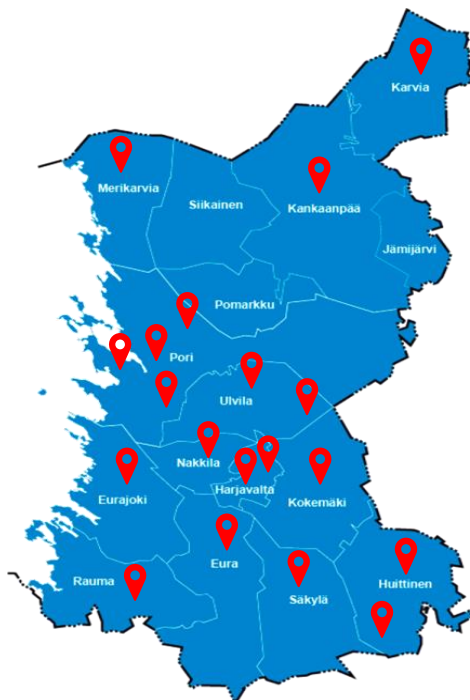
## Tuotantokeittiöiden tulevaisuuden kehityssuunta

### 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
<b>Kankaanpää</b> Tapalan hyvinvointikeskus valmistuskeittiö	Mäntykalliokodon hyvinvointikeskus, Paasikivenkatu 17		Lavian terveyskeskus, Viittatie 8
<b>Pori</b> Satasairaalan valmistuskeittiö			Harjavallan palvelupiste, Sairaalantie 14
<b>Merikarvia</b> Kiilarinne valmistuskeittiö	Wassan jakelukeittiö, Oloneuvoksentie 4 A		Siikaisten vanhainkoti, Metsäpirtintie 3
<b>Noormarkku</b> lähipalvelukeskuksen valmistuskeittiö		Pomarkun vanhainkoti, Pitkäkuja 7	
<b>Säkylä</b> Terveyskeskus valmistuskeittiö	Länsi-säkylän toimintakeskus, Karhusuontie 295		
<b>Huittinen</b> Kuninkaisten keskuskeittiö valmistuskeittiö	Kaarirannan palvelukeskus, Särkimyskoskenkatu 3 A. Huittisten Toimintakeskus, Pajatie 7		
<b>Rauma</b> 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		
<b>Kankaanpää</b> Tapalan hyvinvointikeskus valmistuskeittiö	Mäntykalliokodon hyvinvointikeskus, Paasikivenkatu 17	Lavian terveyskeskus, Viittatie 8	
<b>Pori</b> Satasairaalan valmistuskeittiö	Harjavallan palvelupiste, Sairaalanatie 14		
<b>Merikarvia</b> (96 000 annosta) Kiilarinne valmistuskeittiö	Siikaisten vanhainkoti, Metsäpirtintie 3	Wassan jakelukeittiö, Oloneuvoksentie 4 A	
<b>Noormarkku</b> (91 200 annosta) lähipalvelukeskuksen valmistuskeittiö	Pomarkun vanhainkoti, Pitkäkuja 7		
<b>Säkylä</b> (126 000 annosta) Terveyskeskus valmistuskeittiö	Länsi-Säkylän toimintakeskus, Karhusuontie 295		
<b>Huittinen</b> Kuninkaisten keskuskeittiö valmistuskeittiö	Kaarirannan palvelukeskus, Särkimyksenkatu 3 A	Huittisten Toimintakeskus, Pajatie 7	
<b>Rauma</b> (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.

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

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
<b>Toimintakate</b>	<b>-13 987</b>	<b>-12 543</b>
Rahoitustuotot ja -kulut + (-)	0	0
<b>Vuosikate</b>	<b>-13 987</b>	<b>-12 543</b>
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
<b>Tulos</b>	<b>698</b>	<b>-12 543</b>

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
<b>Annokset vuodessa</b>	27 600	46 200	480 000	480 000	20 400	91 200	310 000	126 000	33 500	45 600
<b>Henkilöstömäärä</b>	3	3	45	40 (osa etäpisteissä)	2	7	37	9	4	5
<b>Liikevaihto</b>	229 t€	254 t€	3 708 t€	3 427 t€	177 t€	813 t€	2 346 t€	665 t€	192 t€	208 t€
<b>Kustannukset</b>	225 t€	229 t€	3 465 t€	2 544 t€	157 t€	836 t€	2 349 t€	576 t€	358 t€	270 t€
<b>Liiketulos</b>	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	
<b>Annokset vuodessa</b>	210 000	68 400	72 200	132 000	32 400	120 000	30 000	84 000	96 000	
<b>Henkilöstömäärä</b>	9	6	10	12	3	10	5	5	9	
<b>Liikevaihto</b>	1 242 t€	486 t€	489 t€	718 t€	208 t€	682 t€	177 t€	493 t€	568 t€	
<b>Kustannukset</b>	1 041 t€	499 t€	696 t€	659 t€	147 t€	989 t€	265 t€	389 t€	624 t€	
<b>Liiketulos</b>	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 – kuljetuskustannukset

Tuotantokeittiöiden ruoka kuljetetaan jakelukohteisiin sisäisten, sekä ulkoisten kuljetusten avulla.

## Ulkoiset kuljetukset

### Kuljetussopimukset eri alueilla:

- Suurin osa kuljetuksista on ulkoistettu. Kuljetuksia hoitaa Posti, sekä muita paikallisia yksityisiä palveluntarjoajia.

### Kustannukset:

- Hinnat vaihtelevat ja ne on määritelty sopimuksissa.

## Sisäiset kuljetukset

### Kuljetusten jakautuminen:

- Kuljetukset osastoille sairaalan sisällä.
- Kuljetukset omilla autoilla.

### Kustannukset jakautuminen:

- Sisäiset kuljetukset osastoille yht. 213 000€/vuosi.
- Sisäiset kuljetukset 2 autolla yht. 178 000€/vuosi.
- Sisäiset kuljetuskustannukset yhteensä 391 000€/vuosi.

## Nykytila

### Kuljetuskustannukset syntyvät useista eri lähteistä

- Ulkoisten kuljetusten hinnat määräytyvät sopimusten perusteella, yleinen hinnanmääräytymisperuste on sopimuksella sovittu määrä euroja per toimitus kohteeseen (xx€/toimitus). Osassa sopimuksista kuljetuksille on sovittu päiväkohtainen hinta. Hinta vaihtelee viikonpäivän mukaisesti, viikonloppu- ja pyhäkuljetukset ovat arkipäiviä kalliimpia.
- Suurimman yhteistyökumppanin Postin kuljetushinnat arkisin ovat noin 14,00 euroa toimitusta kohden. Mikäli ruokaa kuljetetaan 3 kertaa päivässä, päiväkohtaiset kuljetuskustannukset yhteen kohteeseen ovat yhteensä 42,00 euroa.

## Tulevaisuuden kehityssuunta

### Tuotantokeittiöiden keskittäminen ja ruoanjakotavan muutos vaikuttaa myös logistiikkaan

- Mikäli ruoka toimitettaisiin jäähdytettynä, kerran päivässä, kuljetuskustannukset pienenisivät noin 67% nykyisin kolmesti päivässä ajettavien reittien osalta.
- Suosittelemme ulkoisten kuljetuspalvelujen kilpailuttamista keittiöiden keskittämisen myötä. Esimerkiksi Postin kuljetuskustannukset ovat huomattavasti pienempien yritysten kanssa sovittuja hintoja edullisemmat. Keskittämisen myötä ruoan kuljetusvolyymi on suuri, joten kuljetuksiin tarvitaan mahdollisesti yhä useita toimittajia.
- Kuljetuskustannusten kehityksen voidaan olettaa noudattavan yleisen kustannusindeksin kehitystä. Kustannukset saattavat kuitenkin kasvaa yleistä kustannusindeksiä nopeammin, sillä polttoaineen hinnalla on suuri merkitys kustannuskehitykseen. Osassa kuljetussopimuksista hintojen korotus perustuu linja-autoliikenteen kustannusindeksin kehitykseen (11,2% korotus vuonna 2023).

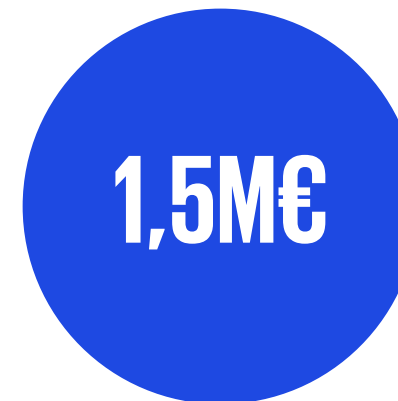
# Tuotantokeittiöiden nykytila – vuokratustannukset

- Keskimääräinen neliöhinta on 13,89€/m<sup>2</sup>
- 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€/m<sup>2</sup>
- 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€/m<sup>2</sup> (Rauma Steniuksenkatu) ja matalin 6,39€/m<sup>2</sup> (Pori, Maantiekatu)



## Vuokratustannukset vuodessa

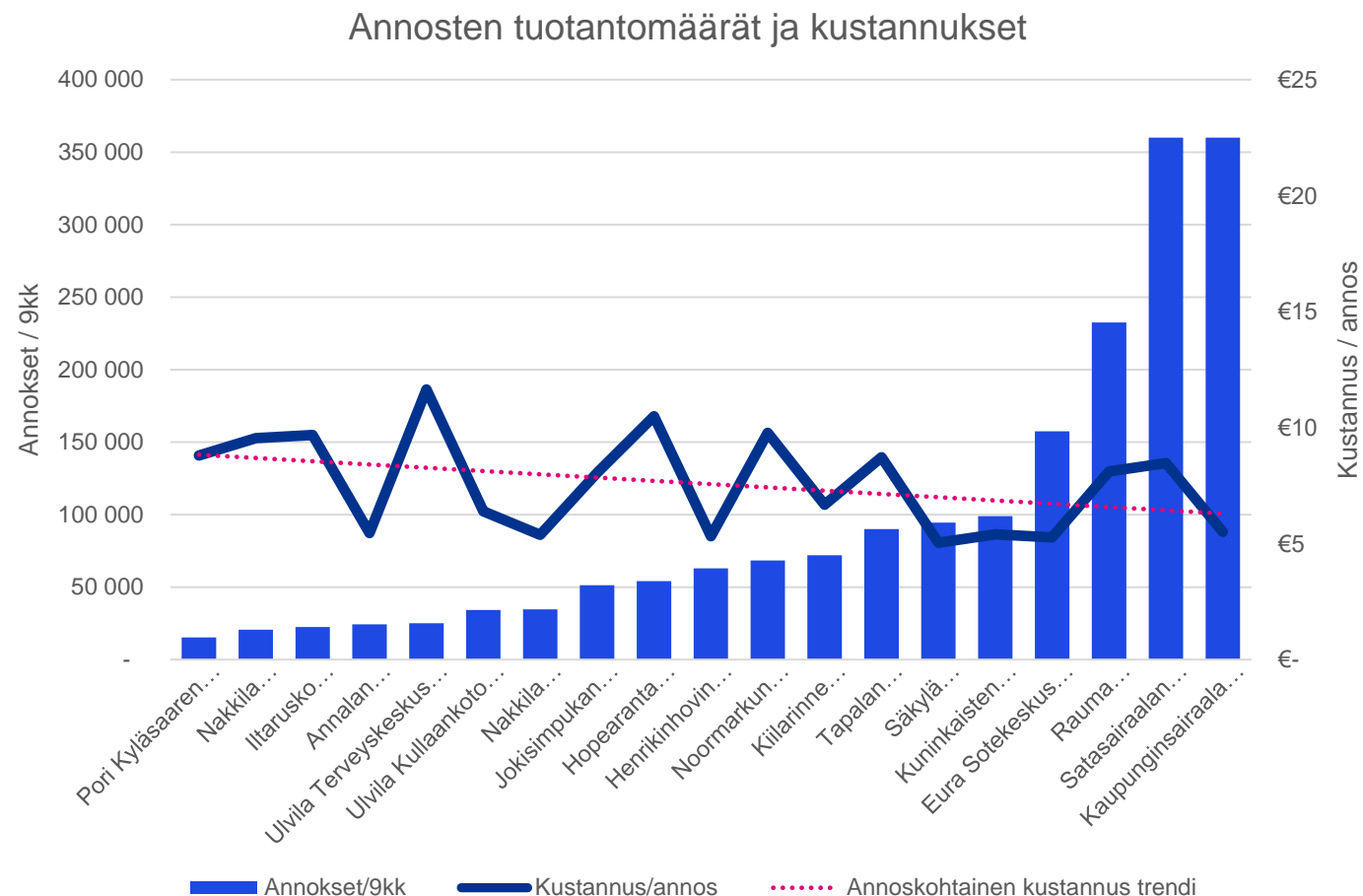
Kokonaissumma on noin 1,5M€, kun Steniuksenkadun keittiön neliövuokra päivitettiin oikealle tasolle.

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**



# Kooste haastatteluista

## Haastattelut

Projektia varten haastateltiin Satakunnan hyvinvointialueella työskenteleviä henkilöitä.

Haastattelut toteutettiin seuraavalla tavalla:

17.10. alueiden 1 ja 2 aluepäälliköt

19.10. vastuualuejohtaja ja ateriapalvelujohtaja

24.10. kuljetuspäällikkö ja hankinta- ja logistiikkajohtaja

25.10. suurimpien keittiöiden esihenkilöt

13.11. tekninen johtaja

# 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.

Henkilöstöressurssin 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 työaika 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.

# Verrokkikeittiö

Uutta toimintamallia tehdessämme käytimme sisäistä referenssiä toisessa kunnassa toteutetusta keittiöiden keskittämisestä. Verrokkikeittiössä keskittäminen on toiminut hyvin ja keskittämisen tavoitteet on saavutettu onnistuneesti.

Verrokkikeittiön tulokset viittaavat siihen, että esittämämme toimintamalli on toimiva:



## Lähtötilanne

Ruokaa valmistettiin useissa kunnan palvelutoimipisteissä.

Tilat olivat monessa paikassa elinkaarensa päässä.

Haluttiin tehokkuutta henkilöstökuluihin sekä tilakustannuksiin.

Laadun nähtiin tulevan tasalaatuiseksi.



## Tuotantokeittiö

Uuden tuotantokeittiön rakentaminen kuntaan ja keittiön varustaminen Cook & Chill-menetelmää varten.

→ **Taloudellisena investointina mittava kunnalle**

Tuotantomalli muuttui: Ruoan valmistus keskitettiin ja ruoka jaetaan jäädytettynä toimipisteille, joissa se lämmitetään.

Ruokaa valmistetaan joka arkipäivä (pl. keskiviikko, jolloin muuta valmistelutoimintaa).

Tuotantomäärät: Lounastuotantoa 400.000 kpl/vuosi, lisäksi aamupala/välipala yli 30.000 kpl/vuosi.

→ **Kapasiteettia voitaisiin nostaa 750.000 kpl/vuosi.**



## Logistiikka

Ruoka kuljetetaan 1-2 kertaa viikossa valmistuskeittiöstä jakelukeittiöille.

Palvelu ostetaan, joten kapasiteetti ja tarvittava auton koko voidaan määrittää tarpeen mukaiseksi.



## Jakelukeittiöt

Ruoka toimitetaan kerran viikossa, mikäli löytyy riittävästi kylmäkapasiteettia.

→ **Keskeinen asia jakelukeittiössä.**

Esimerkiksi 60 henkilön hoivakodissa riittää yksi yhdistelmätyöntekijä (ateria+siivous).

# Suosituksemme uudesta toimintamallista

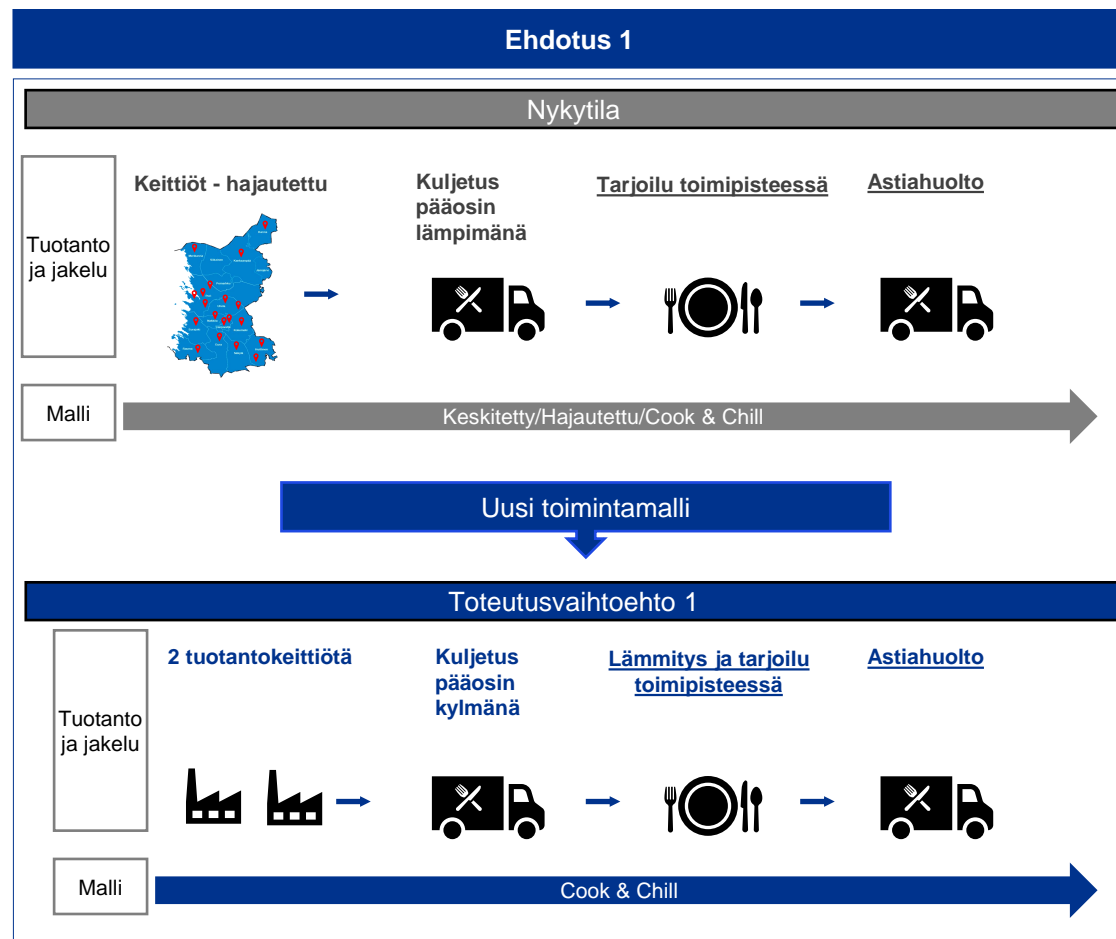
	Nykytila	Uusi toimintamalli
 <b>Tuotantokeittiöt</b>	19 tuotantokeittiötä, tilat ahtaita, laitekanta vanhaa, investointitarve lähivuosina jatkuvaa (laitteistojen rikkoutuminen, tilojen remontit ym.)	✓ Tuotantokeittiöiden keskittäminen yhteen/kahteen uuteen keittiöön. Investointien keskittäminen, tiloista saadaan toiminnalliset, jatkuva investointitarve vähenee seuraaville vuosille.
 <b>Logistiikka</b>	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.
 <b>Henkilöstö</b>	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.
 <b>Jakelukohteet</b>	Ei riittäviä valmiuksia ruoan säilyttämiseen, lämmittämiseen tai astioiden tiskaamiseen.	✓ Maakunnissa pienempiä palvelukeittiöitä. Investoidaan tarvittavaan laitteistoon, mikäli ruoka toimitetaan kylmänä.
 <b>Kokonaisuus</b>	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.

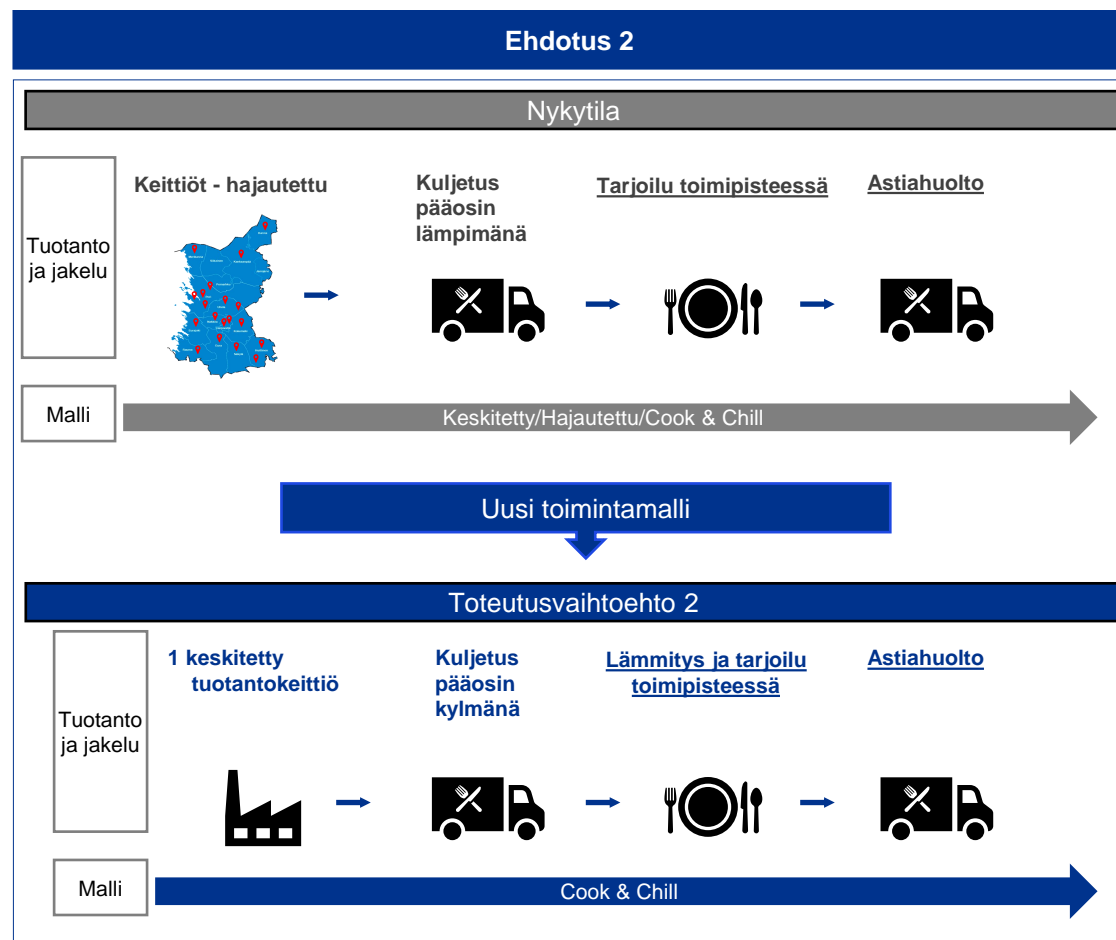
## Hyödyt

- » 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
 <b>Tuotantokeittiöt</b>	Kaksi keskitettyä tuotantokeittiötä. Laitteinvestointien keskittäminen uusiin tiloihin.	Yksi keskitetty tuotantokeittiö. Laitteinvestointien keskittäminen uuteen tuotantokeittiöön.	Toimintavarmuus kahdella keittiöllä on suurempi.
 <b>Logistiikka</b>	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.
 <b>Henkilöstö</b>	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.
 <b>Jakelukohteet</b>	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.
 <b>Kokonaisuus</b>	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**

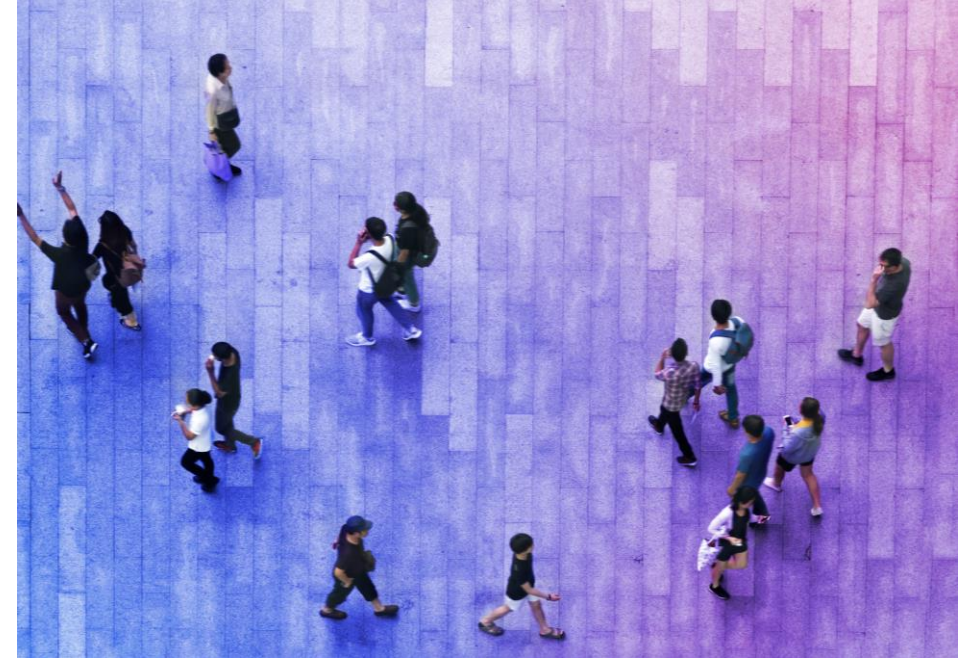
# **Yhteenveto**

# 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.



# Tärkeä huomautus

Aloitimme työmme 6. lokakuuta 2023 ja analyysityömme päättyi 22. marraskuuta 2023. Emme ole ottaneet raportissamme huomioon analyysityömme päättymispäivän jälkeisiä tapahtumia tai olosuhteidenmuutoksia. Raporttia on 29.11.2023 päivitetty uusien ilmoitettujen vuokratilakustannusten ja annoskohtaisten kustannusten osalta.

Olemme käyttäneet ensisijaisena tietolähteenä hyvinvointialueen meille toimittamaa aineistoa, tietoja ja kommentteja. Emme ota vastuuta edellä mainittujen tietojen oikeellisuudesta, joista johto on vastuussa. Emme ole tarkastaneet meille toimitettujen tietojen oikeellisuutta.

Tämä työ ei ole minkään tilintarkastusstandardien mukainen toimeksianto. Emme hyväksy vastuuta juridisten tai muiden neuvonantajien raporteissa esitetyistä asioista, vaikka olisimme viitanneet niihin raportissamme.

raportissa esitetyt näkemykset perustuvat tiettyihin saatuihin tietoihin ja vallitseviin olosuhteisiin sekä KPMG Oy Ab:n toimeksiannolle määritellyn sisältöön, eikä minkään kolmannen tahon tule luottaa niihin.

Mikäli meille toimitetut tiedot ovat virheellisiä tai puutteellisia tai mikäli laki tai sen tulkinta muuttuu, esittämämme näkemykset voivat olla tilanteeseen soveltumattomia. Me emme vastaa neuvojemme päivittämisestä lain tai sen tulkinnan muutosten varalta tämän raportin päiväyksen jälkeen.

Siinä määrin kuin vastuuta lain mukaan voi rajoittaa, emme hyväksy työhömmme tai raporttimme liittyen vastuuta mitään kolmatta tahoa kohtaan.

Tämän raportin sisältö perustuu julkisesti saatavilla olevaan tietoon sekä tietoon, jonka Asiakas on meille toimittanut. Raportissa on huomioitu saamamme tiedot raportin päiväykseen saakka, emmekä ole huomioineet päiväyksen jälkeen ilmeneviä seikkoja.

Laatiessamme raporttia olemme oletaneet ja luottaneet siihen, että raportin laatimiseksi Asiakkaalta ja julkisista lähteistä saamamme tiedot ovat olleet riittäviä ja oikeita, emmekä ole erikseen varmistaneet tietojen oikeellisuutta tai täydellisyyttä. Asiakas hyväksyy sen, ettei KPMG Oy Ab ole vastuussa, mikäli työmme suorittamiselle olennaista tietoa evätään tai salataan meiltä taikka esitetään meille väärin.

Raporttimme ei sisällä suositusta taikka suositusta ryhtyä tiettyyn toimeen tai tehdä muita päätöksiä, ellei tässä raportissa nimenomaisesti toisin todeta. Kaikkien raportin saaneiden tahojen tulee itse suorittaa kaikki sellaiset tarkastukset ja selvitykset, jotka ne katsovat tarpeelliseksi tehdäkseen itsenäisen päätöksen mihin tahansa toimeen ryhtymisestä tai raportin aihepiiriin liittyvien muiden ratkaisujen tekemisestä.