



Opas toimintasuunnitelman laatimiseen julkisten aterioiden tarjoamiseksi ruokaan liittyvissä kriisitilanteissa

**Opas toimintasuunnitelman
laatimiseen julkisten
aterioiden tarjoamiseksi
ruokaan liittyvissä
kriisitilanteissa**

2023



SISÄLLYS

1 Tietoa toimintasuunnitelman valmisteluoppaasta	5
1.1 Miksi toimintasuunnitelma on tärkeä?.....	5
1.2 Mikä on ruokaan liittyvä kriisi?.....	5
1.3 Toimintasuunnitelman laatimisen aloittaminen	6
2 Ateriatarjonnan riskiprofiilin kartoittaminen	7
2.1 Perustoimintojen kartoitus.....	7
2.2 Toimitusketjukaavioiden käyttö keittiön riskiprofiilin kartoittamiseksi.....	7
3 Muuttuneet käytännöt, yhteistyökumppanit ja vastuut 9	
3.1 Keskeisten sidosryhmien ja uusien toimijoiden tunnistaminen.....	9
3.2 Häiriötilanteet aiheuttavat uusia tehtäviä	9
3.3 Päätöksenteko ja vastualueet.....	10
3.4 Viestintä	10
4 Pohdintaa kriiseihin varautumisesta	12
4.1 Hyvät käytännöt kriiseihin varautumisessa.....	12
4.2 Lisää tietoa: StratKIT-verkosto ja toimintaohjekokoelma	12

1 TIETOA TOIMINTASUUNNITELMAN VALMISTELUOPPAASTA

1.1 Miksi toimintasuunnitelma on tärkeä?

Julkinen sektori tarjoaa päivittäin suuren määrän aterioita eri puolilla Eurooppaa. Lukuisat ihmiset ovat riippuvaisia koulujen, sairaaloiden, hoitokotien sekä valtion laitosten, vankiloiden ja puolustusvoimien tarjoamasta ruoasta. Yhteiskunnan riippuvuus julkisen sektorin jatkuvasta ateriatarjonnasta on ilmeinen. Normaalioloissa julkinen sektori pystyy toimittamaan aterioita hyvin, mutta kriisitilanteissa tilanne voi muuttua. Paikalliset, kansalliset tai kansainväliset tapahtumat voivat häiritä julkista ateriatuotantoa vaihtelevissa määrin. Julkinen ruokapalvelu koskee täten monia eri sidosryhmiä, esimerkiksi kuntatasolla, valtakunnallisesti tai tietyssä keittiössä tai laitoksessa.

Erityiset poikkeustilanteet, kuten COVID-19-pandemia, johon liittyi yhteiskunnan sulkeutuminen ja rajoituksia, sekä valtava pakolaisvirta Ukrainasta muualle Eurooppaan, ovat osoittaneet, että paikallistasolla on löydettävä uusia tapoja huolehti julkisten aterioiden tarjoamisen jatkuvuudesta häiriötilanteissa. Esimerkkejä lieventämistoimista, joilla voidaan vastata tällaisiin olosuhteisiin, ovat toimitusketjun uudelleenorganisointi sekä uusien tilojen perustaminen aterioiden valmistusta ja tarjoilua varten. Toinen näistä kriiseistä saatu kokemus on se, että viranomaisten ja aterioiden tarjoajien on usein oltava vuorovaihtuksessa ja tehtävä yhteistyötä uusien toimijoiden, esimerkiksi vapaaehtoisryhmien tai ruokapankkien, kanssa ruoan jakelua varten. Paikallistason toimijoilla on keskeinen rooli julkisten ruokapalvelujen pitkän aikavälin muutostenkestävyyden varmistamisessa.

Julkisen ruokapalvelun mukauttaminen muuttuviin olosuhteisiin edellyttää elintarvikkeiden hankintaan, sekä aterioiden valmistukseen ja jakeluun osallistuvilta keskeisiltä sidosryhmiltä suurta joustavuutta ja muutosvalmiutta. Mahdolliset riskit ja haavoittuvuudet on tärkeää tunnistaa normaaliaikoina, jotta keskeiset sidosryhmät voivat parantaa valmiuttaan julkisten ruokapalvelujen jatkuvuuden varmistamiseksi. Sen vuoksi on tärkeää, että paikallistason toimijat ovat valmistautuneet häiriötilanteisiin, jotka voivat vaikuttaa julkisiin ruokapalveluihin. Valmistautuminen kaikkiin ei-toivottuihin tapahtumiin auttaa ylläpitämään julkisten ruokapalveluiden jatkuvuutta. Tämä opas on laadittu erityisesti COVID-19 -pandemian aikana tapahtuneiden sulkutoimien ja kouluaterioihin tehtyjen muutosten ja niihin liittyvien kokemusten pohjalta.

Oppaan tarkoituksena on tukea keskeisiä sidosryhmiä sellaisen suunnitelman laatimisessa, jonka avulla he

voivat paremmin ennakoita ja hallita julkisten aterioiden valmistukseen ja jakeluun liittyviä häiriötilanteita. Opas ei korvaa kansallisten tai paikallisten viranomaisten tai yksiköiden jo laatimia kansallisia tai paikallisia suunnitelmia. Oppaassa ei myöskään anneta neuvoja elintarviketurvallisuuksien tai niiden lieventämisen varalle. **Oppaan tarkoituksena on innostaa julkisten aterioiden sidosryhmiä pohtimaan, miten toimia tilanteissa, joissa pienet tai suuret häiriötilanteet häiritsevät normaaleja hankinta-, tuotanto- ja jakelukäytäntöjä. Tätä pidämme ”varautumisena”.**

Opas on laadittu yleisellä tasolla ja siksi lukijaa kannustetaan mukauttamaan esitetyt asiat ja suositukset omaan toimintaympäristöönsä, tilanteeseensa ja maahansa. Opas on kehitetty palvelemaan pääasiassa kuntien ja niiden keittiöiden tarpeita. Muita kohderyhmiä ovat esim. muut aterioiden tuottajat tai toimitusketjuun osallistujat. Opasta täydentää toimintaohjeiden kokoelma, joka tarjoaa välineitä niin kriiseihin varautumiseen kuin julkisten aterioiden kestävyuden parantamiseen. Toimintaohjeet ovat saatavilla tältä verkkosivustolta [Tervetuloa kestävän julkisen aterian toimintaohjekokoelmaan! - StratKIT Kestävän julkisen aterian toimintaohjekokoelma \(sustainable-public-meal.eu/fi/\)](https://www.stratkit.eu/fi/).

Opas perustuu sekä tutkimukseen että kansallisten sidosryhmien kuulemisiin kahdeksassa Itämeren alueen maassa. StratKIT+-hankkeessa on mukana toimijoita (yliopistoja ja tutkimuslaitoksia sekä julkisten aterioiden tuottajia) Latviasta, Liettuasta, Puolasta, Ruotsista, Saksasta, Suomesta, Tanskasta ja Virosta. Oppaan laatijat eivät ole vastuussa mahdollisista tuloksista tai tilanteista, joita oppaan tai StratKIT+-toimintaohjekokoelman käytön seurauksena voi ilmetä.

1.2 Mikä on ruokaan liittyvä kriisi?

Kriisi on tilanne, joka poikkeaa selvästi ”normaalista” ja aiheuttaa suuria muutoksia päivittäisiin rutiineihin. Ruokaan liittyvä kriisi syntyy, kun elintarvikehuolto häiriintyy äkillisesti merkittävässä määrin, säännöllistä julkista ruokapalvelua ei voida ylläpitää tai kun julkisesta ateriatarjonnasta riippuvaisten ihmisten määrä kasvaa äkillisesti. Tämä edellyttää valmistautumista, verkostoitumista ja toimintaa, johon tämä opas tarjoaa tietoa.

Kriisin voivat laukaista ulkoiset olosuhteet, jotka vaikuttavat merkittävästi normaaliin elämään. Kriisien aiheuttajia, joilla on suuri vaikutus ihmisten ruoan saatuuteen, voivat olla seuraavat:

- Terveyskriisi - esim. elintarvikkeiden saastuminen tai ihmisten liikkuvuuden rajoittaminen tartuntatautiin ehkäisemiseksi
- Talouskriisi - esim. elintarvikkeiden hintojen nopea nousu
- Turvallisuuskriisi - esim. sota ja konfliktit
- Ekologinen kriisi - esim. luonnonkatastrofit, jotka aiheuttavat merkittäviä häiriöitä elintarvikkeetuissa tai fyysisiä esteitä elintarvikkeiden saatavuudelle

Kriisi voi johtaa:

- Ruokaan liittyvien toimintojen sulkemiseen ja rajoittamiseen (tuotanto, markkinat, ruokapalvelut, jne.)
- Ravintoloiden, ruokalojen ja myyntipaikkojen sulkemiseen ja rajoituksiin
- Koulujen sulkeminen ja rajoitukset ja sen seurauksena kouluruokailun keskeyttäminen
- Henkilökohtaisen liikkuvuuden rajoitukset

Nämä sulut ja rajoitukset voivat johtaa ruoan rajoitettuun saatavuuteen ja vaihtuviin jakelupalveluihin. Tämä edellyttää toimia niiltä sidosryhmiltä, jotka ovat vastuussa julkisten aterioiden tarjoamisesta. Erilaiset häiriötilanteet ovat osoittaneet, että kuntien on toimittava nopeasti julkisten aterioiden jakelun ylläpitämiseksi. Uudet toimijat ovat tärkeitä, jotta aterioiden tarjoaminen voidaan toteuttaa muuttuneissa olosuhteissa huomioiden erityisesti lapset, vanhuksat ja pakolaiset, jotka ovat riippuvaisia julkisista ateriosta.

Pienetkin tapahtumat voivat aiheuttaa ruokaan liittyvän kriisin, joka muuttaa ruokapalvelujen järjestämistä. Tällaisia tilanteita voivat olla esimerkiksi puutteellinen tarviketoimitus tai rajoitettu tai estetty pääsy ruokailuun. Tällaisissa tapauksissa häiriö tavanomaisissa hankinta-, tuotanto- ja ateriajakelukäytännöissä edellyttää toimia, joilla varmistetaan julkisten aterioiden toimitusten jatkuminen.

1.3 Toimintasuunnitelman laatimisen aloittaminen

Kriisinhallintavalmiutta edistävän valmiussuunnitelman tarkoituksena on motivoida julkisten ruokapalveluiden keksisiä sidosryhmiä pohtimaan **mitä toimia tarvitaan, jotta julkisten ruokapalveluiden toiminta saataisiin varmistettua**

erilaisissa häiriötilanteissa. Valmistautuminen edellyttää toimia useammalla hallinnollisella tasolla, jolloin huomioidaan niin julkiset hankinnat, aterioiden tuotanto kuin aterioiden tarjoaminen. Valmiussuunnitelmassa tulisi ottaa huomioon mitä on tehtävä "nyt" (jotta häiriötilanteisiin voidaan varautua paremmin) ja lähitulevaisuudessa. Valmiussuunnitelman laatimisen aloittaminen edellyttää, että jokin taho ottaa asian vastuulleen; tämä opas on suunnattu julkisten aterioiden kanssa työskenteleville tahoille kuntatasolla (esim. kuntien ruokapalvelut). Valmiussuunnitelma tulisi päivittää säännöllisesti sen toimivuuden varmistamiseksi.

Kun laaditaan valmiussuunnitelmia julkisia ruokapalveluja varten, on tärkeää, että suunnitelmat laaditaan yhteistyössä raaka-aineiden hankintaan, sekä aterioiden tuotantoon ja jakeluun osallistuvien keskeisten sidosryhmien kanssa. Suunnitelmia on tarkistettava, päivitettävä ja hiottava säännöllisesti yhdessä näiden sidosryhmien kanssa, jotta voidaan varmistaa niiden pätevyys ja toimivuus. Suunnitelman tarkistaminen ja mukauttaminen kriisitilanteen jälkeen on myös tarpeellinen käytäntö, ja suunnitelmassa on kirjattava käytänteissä ja sidosryhmistä tapahtuneet muutokset.

On tärkeää huomioida, että muutokset yhdessä suunnitelmassa voivat vaikuttaa myös muiden tahojen tai sidosryhmien laatimiin suunnitelmiin. Kriisitilanteessa on erittäin tärkeää, että toimijat voivat toimia yhdessä; siksi eri sidosryhmien valmiussuunnitelmien rajapinnat on sovitettava yhteen ja harkittava huolellisesti.

Jotta valmiussuunnitelma toimisi, on tärkeää, että ne, jotka ryhtyvät toimiin, tietävät mitä tehdä. Siksi normaalitilanteessa erilaisten henkilöstöryhmien kouluttaminen on tärkeää. Perus- tai normaalitilanteen kartoittaminen on välttämätöntä; tästä lisää luvussa 2. Esimerkiksi hankintahenkilöstöä voitaisiin kouluttaa paikallisten tavarantoimittajien etsimiseen tai kokkeja reseptien kehittämiseen ruokalaatikoihin aterioiden sijaan. Erittäin tärkeä koulutuksen aihe on eri sidosryhmien välinen yhteistyö. COVID-19 -sulusta saadut kokemukset osoittivat, että sidosryhmien väliset rajapinnat tai yhteydet ovat tärkeitä julkisen ruokapalvelun vaihtoehtoisen toimittamisen onnistumisen kannalta. Esimerkkejä rajapinnoista ovat verkkosivustot vapaaehtoisryhmien hallinnointia varten tai yhteistyö ravintolakeittiöiden kanssa.

2 ATERIATARJONNAN RISKIPROFIILIN KARTOITTAMINEN

2.1 Perustoimintojen kartoitus

Julkisten aterioiden kohderyhmiä on monia erilaisia (sairaalat, päiväkodit, koulut, hoitokodit, puolustusvoimat ja monet muut). Julkisten keittiöiden ja aterioiden jakelujärjestelmien moninaisuus on laaja ja se on juurtunut paikallisiin olosuhteisiin ja institutionaalisiin rakenteisiin. Tämä tarkoittaa, että valmiussuunnitelma on laadittava siten, että se soveltuu kunkin kunnan keittiön tuotantorakenteeseen, sijaintiin, toimitusketjuihin ja kriittisiin riskeihin. Esimerkiksi maaseudulla sijaitsevan keittiön tilanne voi olla erilainen kuin kaupunkialueella sijaitsevan keittiön, kun on kyse yhteistyöstä paikallisten toimittajien kanssa tai kouluaterioiden varmistamisesta. On myös tärkeää ottaa huomioon, että riskiprofiili voidaan määrittellä yhteisesti sellaisten keittiöiden ryhmälle, jotka toimivat samalla alueella samoissa olosuhteissa.

Valmiussuunnitelman lähtökohtana tulisi olla **yleiskatsaus toimintoihin ja päätöksentekovastuuseen normaalioloissa**. Yleiskatsausta voidaan tarkentaa siten, että siitä käyvät ilmi tehtävät, henkilöstö, tavarat ja materiaalit sekä tietovirrat, joita tarvitaan jokaisessa tuotantoketjun vaiheessa aina hankinnasta loppukäyttäjälle saakka, esimerkiksi kouluateriaa odottavalle lapselle. Lisäksi suunnitelmassa on tärkeää mainita päätöksenteon vastuualueet. Lähtötilanne voidaan laatia yleisellä tasolla tehtäväkohtaisesti tai yksityiskohtaisemmin esimerkiksi vihannesten ja lihan jalostuksen, pakastettujen elintarvikkeiden tuotannon tai palautettujen tuotteiden osalta. Seuraavat teemat olisi hyvä huomioida yleiskatsauksen laatimisessa:

- Hankintamenetelmät
- Säännösten ja standardien noudattaminen
- Tuotantorakenne (tuotantoketjut, työasemat, tavara- ja materiaalivirrat)
- Laitteiden kunto ja ylläpito
- Elintarvikkeiden, materiaalien ja palautettujen tuotteiden toimitusketju(t)/toimittajat
- Aterioiden jakelumalli
- Ruokailuympäristö (esim. istumapaikat ja ihmismirrat)
- Jätteiden käsittely
- Siivous

Peruskartoitus helpottaa vaihtoehtoisen ratkaisun löytämistä kriisitilanteessa. Esimerkiksi tarve pitää etäisyyttä COVID-19 -pandemian aikana vaikutti tapaan, jolla ateriat tarjoiltiin kouluissa. Yksi ratkaisu tilanteeseen voisi olla turvavyöhykkeiden järjestäminen.

[Turvavyöhykkeiden järjestäminen tartuntariskin vähentämiseksi - StratKIT Kestävän julkisen aterian toimintaohje-kokoelma \(sustainable-public-meal.eu/fi/\)](https://sustainable-public-meal.eu/fi/)

Hankintatoimi voisi hyötyä siitä, että sillä olisi yleiskatsaus normaaleista käytännöistä. Katsaukseen voitaisiin sisällyttää esimerkiksi seuraavia aiheita:

- kilpailutusmenettely(t)
- tavarantoimittajien tunnistaminen ja arviointi
- säännösten ja standardien noudattaminen
- yleiskatsaus keittiöihin ja aterioiden tarjoilu-paikkoihin
- yleiskatsaus aterioiden hankintaan, tuotantoon ja jakeluun käytettävissä olevasta henkilöstöstä
- Jätteiden käsittelyjärjestelmä

2.2 Toimitusketjukaavioiden käyttö keittiön riskiprofiilin kartoittamiseksi

Julkisen keittiön riskiprofiilia voidaan arvioida esimerkiksi tarkastelemalla toimitusketjun rakennetta (pitkä tai lyhyt toimitusketju ja tavarantoimittajien määrä), tarjottujen aterioiden määrää (kunnan riippuvuus yksiköstä), julkisesta ateriasta riippuvaisten ihmisten määrää (esim. vanhuksat, sairaat tai koululaiset), yksikön sijaintia (esim. kaupunki tai maaseutu), keittiön teknologian ja laitteiden tilaa, henkilöstöä tai muita tekijöitä.

Riippuvuus yhdestä tavarantoimittajasta voi viitata korkeaan riskiprofiiliin. Yhteistyö useiden paikallisten toimittajien kanssa voisi olla keino vähentää toimitusketjun häiriöiden riskiä kriisitilanteessa. On huomioitava, että toimitusten järjestäminen paikallisilta viljelijöiltä tai elintarvikeyrityksistä vie aikaa. On järkevää laatia toimitusketjukaavio, jonka avulla voidaan havainnollistaa yksikön toimitusketju(je)n osatekijät. Toimitusketjukaavioita analysoida keittiö ja sen toimittajat voivat tunnistaa ketjun heikot ja vahvat kohdat ja määrittellä varoimenpiteet elintarviketoimitusten varmistamiseksi. Kun toimitusketjukaavio laaditaan tiettyä keittiötä varten, siitä on hyötyä mm:

- Mahdollisten ongelmien tai riskien tunnistamisessa, joita voi syntyä missä tahansa keittiön toimitusketjun kohdassa;
- auttaa hankintatoimea, keittäjiä ja toimitusketjun muita ammattilaisia ymmärtämään nopeasti, miten logistiikka on järjestetty, ja helpottaa varmistamaan aterioiden tarjonnan sujuvuuden kaikkien sidosryhmien osalta;
- helpotetaan sidosryhmien, kuten tukkukauppiaiden, valmistajien ja muiden toimittajien sekä hankintavastaavien ja asiakkaiden välistä viestintää.

[Yhteistyö paikallisten tavarantoimittajien kanssa – StratKIT Kestävän julkisen aterian toimintaohjekokoelma \(sustainable-public-meal.eu/fi/\)](#)
[Luomuviljelijöiden toimitusmahdollisuuksien kartoitus – StratKIT Kestävän julkisen aterian toimintaohjekokoelma \(sustainable-public-meal.eu/fi/\)](#)

Toimitusketjukaavio (kuva 1) voisi kattaa aterian toimittamiseen liittyvät toimet ja sidosryhmät, jolloin siinä kartoitettaisiin keittiön tavarantoimittajat, tuotanto-/keittiötilat, varastot ja varastointi sekä jakelu- tai palvelujärjestelmä. Kun tavara- ja palveluvirrat on visualisoitu, on suositeltavaa lisätä malliin raha- ja tietovirrat. Kun tämä yleiskuva tavaroista, palveluista, rahasta ja tiedosta on luotu, keittiö voi tunnistaa riskit ja haavoittuvuudet.

Muista jakaa toimitusketjumallin luonnos toiminnassa mukana olevien tavarantoimittajien ja asiakkaiden kanssa. Tämä auttaa tunnistamaan mahdolliset haavoittuvuudet, edistää yhteistyötä kriisiaikoina ja lyhentää reagointiaikaa häiriötilanteissa. Toimitusketjukaavio on hyvä päivittää säännöllisesti ja jakaa päivitetty versio toimitusketjun kumppaneiden kanssa. Lisätietoja aiheesta [What is a](#)

[supply chain diagram and how do you make one? | Indeed.com UK \(https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/supply-chain-diagram\)](#)

Kaikkissa julkisten aterioiden tarjonnan häiriötilanteissa on oma riskiprofilinsa. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että lyhyiden hetkellisten jakeluhäiriöiden aiheuttamat riskit eroavat riskeistä, jotka liittyvät julkisten ruokapalvelujen pitkäaikaiseen keskeyttämiseen esimerkiksi kouluissa. On suositeltavaa tarkastella huolellisesti eri skenaarioiden riskiprofiilia ja tunnistaa kriittiset tekijät, jotka voivat aiheuttaa vaikeuksia aterioiden valmistuksen ja jakelun ylläpitämisessä. Kriittisiä tekijöitä voidaan tunnistaa sisäisesti (esimerkiksi laitteiden rikkoutuminen tai henkilöstön puute) tai ulkoisesti (esimerkiksi saastuminen, sulkutilanteet tai sähkökatkokset).

Valmiussuunnitelman tulisi tarjota vahva tuki kriisitilanteissa ja toimia kunnan strategisena asiakirjana. On suositeltavaa laatia toimintaehdotuksia siitä, miten erilaisiin kriittisiin riskeihin voidaan puuttua. Esimerkiksi saastuneen vesijohtoveden tapauksessa on laadittava toimintaehdotus siitä, miten ongelma pystytään ratkaista. Keskeistä on miettiä asiat etukäteen ja listata mahdollisia ratkaisuja sekä pieniin että suuriin vaaratilanteisiin.

Jotta voidaan varautua kullekin skenaariolle määriteltyihin riskeihin, on tärkeää tunnistaa resurssit, jotka mahdollistaisivat jatkuvan ateriatarjonnan. Esimerkkejä sisäisistä resursseista ovat avainhenkilöstöryhmät tai yhteydet tavarantoimittajiin sekä ulkoisista resursseista vapaaehtoiset ja yksityisen sektorin keittiöt, kuten catering-yrietykset tai ravintolat. Kun sisäiset ja ulkoiset resurssit on tunnistettu, on tärkeää lisätä nämä tiedot yhteystietoineen valmiussuunnitelmaan.

On suositeltavaa järjestää kokous keskeisten sidosryhmien (tunnistetut resurssit) kanssa ja keskustella rooleista ja vastuista kriisitilanteissa.



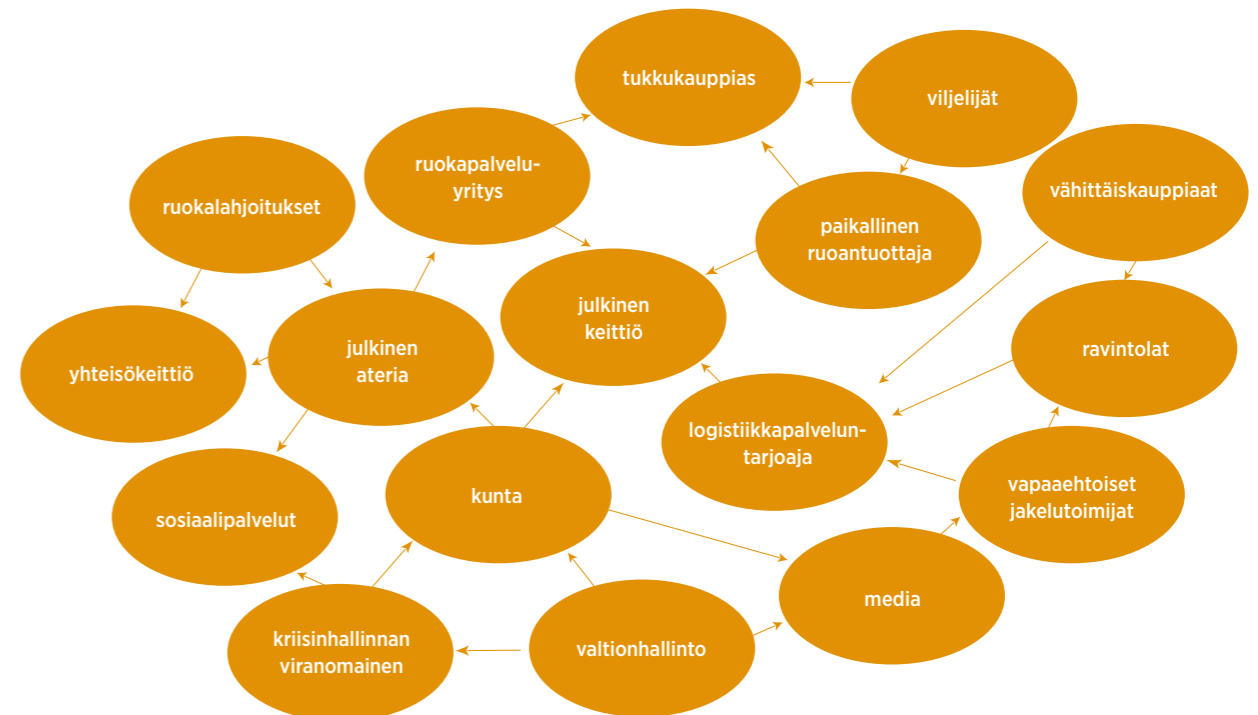
KUVA 1. ESIMERKKI TOIMITUSKETJUKAAVIOSTA.

3 MUUTTUNEET KÄYTÄNNÖT, YHTEISTYÖKUMPPANIT JA VASTUUT

3.1 Keskeisten sidosryhmien ja uusien toimijoiden tunnistaminen

Normaalioloissa julkisen ruokailun ympärillä oleva sidosryhmäverkosto on hyvin tiedossa. Verkostoon kuuluvat esimerkiksi hankintaviranomaiset, julkiset keittiöt, ateriapalveluntarjoajat, tavarantoimittajat (esim. tukkukauppi-

aat) ja jakelijat. Kriisitilanteessa sidosryhmäverkosto voi muuttua ja siihen voi liittyä uusia toimijoita tai nykyisten toimijoiden roolia voidaan muuttaa. Sen vuoksi on hyvä laatia sidosryhmäkartta, jossa yksilöidään julkiseen ruokailuun normaalitilanteessa osallistuvat ensisijaiset sidosryhmät (kuva 2).



KUVA 2. SIDOSRYHMÄKARTTA, JONKA KESKIPISTEENÄ ON JULKINEN ATERIA.

3.2 Häiriötilanteet aiheuttavat uusia tehtäviä

Julkisten aterioiden tarjoamiseen liittyviä tavanomaisia tehtäviä voi olla mahdotonta suorittaa häiriötilanteissa, koska häiriöt voivat vaatia uusia käytäntöjä, aiheuttaa uusia tehtäviä, sekä toimitusketjun rakenteet tai viestintämenetelmät voivat muuttua tai aiheuttaa erilaisia toimenpiteitä. Taulukossa 1 esitetään ideoita siitä, millaisia tehtäviä uudet ja nykyiset sidosryhmät voisivat häiriötilanteissa tehdä. On tärkeää tietää, mitä uusia sidosryhmiä voisi mahdollisesti olla mukana julkisen sektorin aterioiden tarjoamisessa ja mihin tehtäviin nämä sidosryhmät voisivat osallistua. Esimerkkinä voidaan mainita tarve

järjestää kouluruokailua korvaavia ruokalaatikoita, mikä todennäköisesti edellyttäisi uuden jakelumallin organisoinnista. Toinen esimerkki on tarve tarjota ruoanlaittomahdollisuuksia heikossa asemassa oleville ihmisille järjestämällä yhteisökeittiötiloja.

[Kouluruokailun järjestäminen lapsille ja nuorille kriisitilanteissa – StratKIT Kestävän julkisen aterian toimintaohjekokoelma \(sustainable-public-meal.eu/fi/\)](#)

[Yhteisökeittiöiden järjestäminen kunnissa – StratKIT Kestävän julkisen aterian toimintaohjekokoelma \(sustainable-public-meal.eu/fi/\)](#)

TAULUKKO 1. ESIMERKKEJÄ UUSISTA SIDOSRYHMISTÄ (UUSISTA TULOKKAISTA) JA NIIDEN MAHDOLLISET OSALLISTUMISESTA JULKISTEN ATERIOIDEN TARJOAMISEEN.

Uudet tulokkaat	Mahdollinen osallistuminen / uudet tehtävät
Logistiikkayritykset	Aterioiden jakelu kaupunki- ja maaseutualueilla
Ravintolat ja ruokalat	Julkisten aterioiden valmistuspaikka
Viljelijät ja elintarvikeyritykset	Elintarvikkeiden toimittaminen
Ruokapankit/ylijäämäruokaa jakavat organisaatiot	Elintarvikkeiden toimittaminen ja jakeluapu
Vapaaehtoiset	Mikä tahansa osallistuminen (apu aterioiden valmistuksessa, ruoan jakelussa, viestinnässä, verkkosivustojen perustamisessa, jne.)
Ruokapalveluyritykset/catering-yritykset	Ruokalaatikoiden pakkaaminen (kouluaterioiden korvaamiseksi).

Jo laadittuun sidosryhmäkarttaan on hyvä lisätä uudet tulokkaat. Tämä auttaa havainnollistamaan, mihin uusien tulokkaiden resursseja voitaisiin käyttää. Voi olla hyvä ajatus muodostaa sidosryhmäverkosto, jotta voidaan valmistautua yhteistyöhön uusien toimijoiden, esimerkiksi paikallisten ravintoloiden, yksityisten kuljettajien tai paikallisten viljelijöiden kanssa.

3.3 Päätöksenteko ja vastualueet

On tärkeää pohtia ja sopia, kenellä on vastuu toimia kriisitilanteessa, sillä tämä voi poiketa päätöksentekovastuusta normaalioloissa. Lisäksi on tärkeää selvittää päätöksenteon hierarkia: kuka tekee päätökset mistäkin aiheesta ja kenellä on lopullinen päätösvalta. Kriisitilanteissa muut viranomaiset voivat osallistua päätöksentekoon ja uusia menettelyjä voidaan ottaa käyttöön; esimerkiksi pelastustoimi tai hyväntekeväisyysjärjestöt voivat osallistua päätöksentekoprosessiin, joka vaikuttaa julkisten aterioiden tarjoamiseen.

Häiriötilanteissa on usein järkevää perustaa toimikunta, joka huolehtii julkisen aterian tarjonnan jatkumisesta. Toimikuntaan voisi kuulua aterian tuottajien, hankkijoiden, jakelijoiden ja muiden järjestöjen tai sidosryhmien, esimerkiksi vanhempien, edustajia. Toimikunta toimisi foorumina, jossa jaetaan tietoa ja tuetaan päätöksentekoa. Kouluaterioiden tarjonnan keskeytymisen esimerkin perusteella toimikuntaan voisi kuulua koulun edustajia (esim. vanhemmat, keittiöpäällikkö ja koulun johto), kunnan hankintatoimen virkamiehiä, vakituisia ja uusia tavarantoimittajia sekä muita sidosryhmiä, jotka voisivat osaltaan auttaa järjestämään ratkaisuja kouluaterioiden tarjoamisen ylläpitämiseksi kyseisen kriisin aikana. Toimikunnan olisi järjestettävä säännöllisiä kokouksia, joissa seurataan tilannetta, arvioidaan ratkaisuja ja ryhdytään toimiin julkisten aterioiden tarjonnan jatkumisen varmistamiseksi. On tärkeää raportoida sovitusta asioista ja suunnitelluista toimista sekä seurata niitä toimikunnan seuraavassa kokouksessa. Kokousten raportointi voi osoit-

tautua tärkeäksi materiaaliksi esimerkiksi kouluaterioiden jatkuvuuden turvaamiseksi tulevissa kriiseissä.

[Ruokatyöryhmän perustaminen – StratKIT Kestävän julkisen aterian toimintaohjekokoelma \(sustainable-public-meal.eu/fi/\)](#)

3.4 Viestintä

Viestintä on mukautettava kriisitilanteeseen, esimerkiksi kulloisenkin kriisin vakavuuden mukaan (suuri valtakunnallinen tapahtuma, pieni paikallinen ongelma tai tänään keittiössä sattunut tapaus). Viestintää on räätälöitävä siten, että keskeiset viestit välitetään niille sidosryhmille, joihin aterioiden tarjonnan häiriöt vaikuttavat, ja niille sidosryhmille, jotka osallistuvat julkisen ateriatuotannon ylläpitämiseen (ja palauttamiseen, jos tilanne niin vaatii). Esimerkiksi ruokapalvelun on käytävä vuoropuhelua asiakkaiden kanssa tiedottaakseen muutoksista ja siitä, miten ateriatarjonta järjestetään uudelleen. Tässä kunnan viestintätoimi voisi olla tärkeä toimija. Poliittiset päättäjät tarvitsevat selkeää viestintää ja tietoa, jotta kriisitilanteissa voidaan löytää ratkaisuja. On huomioitava, että viestintä kuntatason päättäjien kanssa voi poiketa viestinnästä alueellisten tai kansallisten päättäjien kanssa.

Viestintäsuunnitelma voisi käsittää seuraavia osa-alueita:

1. Määritellään kohderyhmät, joilla on merkitystä julkisen aterian tuotannon, tarjonnan ja kulutuksen kannalta;
2. Selvitetään, mitä tietoja kukin kohderyhmä tarvitsee kriisitilanteessa. Laaditaan luettelo tärkeimmistä yhteyshenkilöistä: Kenelle sinun on tiedotettava? Keneltä tarvitsette tietoa?
3. Asetetaan viestintätoimet tärkeysjärjestykseen: Tärkeimmät asiat ensin ja sitten laajempi lähestymistapa. Varmistetaan, että niille, jotka ovat riippu-

vaisia julkisesta ateriasta, tiedotetaan asianmukaisesti tilanteesta ja sen seurauksista. Varmistetaan myös, että palvelusopimuksia tekeville ateriapalveluyrityksille tiedotetaan kunnan tai kaupungin ruokapalveluja koskevista varautumissuunnitelmista;

4. On pyrittävä muistamaan, että kriisitilanteissa vastualueet voivat muuttua ja uudet sidosryhmät (esim. maahanmuuttoviranomaiset tai humanitaarisen avun järjestöt) voivat olla tärkeitä kumppaneita aterioiden tarjoamisessa. Nämä kannattaa sisällyttää yhteystietoluetteloon.

[Strateginen kriisiviestintä ja kriiseihin varautuminen julkisissa ruokapalveluissa – StratKIT Kestävän julkisen aterian toimintaohjekokoelma \(sustainable-public-meal.eu/fi/\)](#)

[Viestintä ja valmiuksien kehittäminen – StratKIT Kestävän julkisen aterian toimintaohjekokoelma \(sustainable-public-meal.eu/fi/\)](#)

4 POHDINTAA KRIISEIHIN VARAUTUMISESTA

4.1 Hyvät käytännöt kriiseihin varautumisessa

Kun kriisitilanteesta on selvitty ja julkisten aterioiden tarjoaminen on jatkunut normaaleissa tai uusissa olosuhteissa, on aika pohtia tapahtunutta kriisiä. Julkisen aterian tarjoamiseen osallistuvien sidosryhmien (hankintaviranomainen, keittiö, jakelijat ja elintarvikkeiden toimittajat) osalta pohdinta voisi kattaa seuraavat seikat:

- Oikea-aikainen toiminta
- Yhteyshenkilöiden luettelo
- Yhteistyö sekä olemassa olevien että uusien sidosryhmien kanssa
- Kriisinhallintaryhmän tai -toimikunnan perustaminen
- (Muuttuneet) vastualueet
- Viestintä
- Kokemusten kerääminen ja parannussuosituksen laatiminen
- Tarvittavat päivitykset olemassa oleviin valmiussuunnitelmiin, toimitusketjukaavioihin tai sidosryhmäkarttoihin

On hyvä sopia tiedonvaihdoista kollegoiden ja sidosryhmien kanssa, jotta kriisin jälkeen voidaan pohtia ja keskustella opitusta ja hyvistä käytännöistä. Sisäisten kokemus-

tenvaihtotapaamisten sopiminen kannattaa, että voidaan pohtia ja parantaa tietyn yksikön, esimerkiksi ruokapalveluyrityksen tai kunnan, toteuttamia käytäntöjä. On myös suositeltavaa järjestää tiedonvaihtokokouksia, joihin osallistuu uusia sidosryhmiä, jotka ovat osallistuneet kriisitilanteen aikana. Tapaamisissa on tärkeää keskustella ja pohtia rajapintoja, viestintää ja vastuuta, jotta voidaan tuoda esiin haavoittuvuuksia ja toimintakohtia, joilla voidaan välttää koetut haasteet. Lisäksi kriisin aikana käyttöön otetut ja kokeillut uudet ideat ovat saattaneet osoittautua onnistuneiksi, minkä vuoksi ne on syytä sisällyttää päivitettyyn versioon julkisten aterioiden tarjoamisen perusteista normaalioloissa.

4.2 Lisää tietoa: StratKIT-verkosto ja toimintaohjekokoelma

Tämän oppaan lisäksi verkossa on saatavilla StratKIT+toimintaohjekokoelma osoitteessa <https://www.sustainable-public-meal.eu/fi/>. Tämä tarjoaa käytännönläheisiä ohjeita sellaisten toimien helpottamiseksi, jotka voivat auttaa ylläpitämään julkista ateriatarjontaa kriisitilanteissa. Kokoelma tarjoaa myös kattavan valikoiman ohjeita, jotka on suunniteltu innostamaan kestäviin hankintoihin, viestintä- ja koulutustoimiin, ruokalistojen optimointiin sekä yhteistyöhön maanviljelijöiden ja paikallisten tavarantoimittajien kanssa ja joiden yleisenä tarkoituksena on parantaa julkisten aterioiden kestävyyttä.

Toimintasuunnitelman laatimisopas ja kokoelma toimintaohjeita ruokaan liittyviin kriiseihin varautumiseen on kehitetty StratKIT+ -hankkeen (2022-2024) aikana kahdeksan Itämeren alueen maan sidosryhmien ja asiantuntijoiden kuulemisen perusteella.

Hanke on saanut rahoitusta Itämeren Interreg -ohjelman kautta (hankenro #S005).

Interreg
Baltic Sea Region



Co-funded by
the European Union



RESPONSIVE PUBLIC SERVICES

StratKIT+