



FOODSERVICE-TOIMIALAN JATKUVUUDENHALLINNAN JA HUOLTOVARMUUDEN KEHITTÄMINEN TULEVAISUUDESSA



www.huoltovarmuuskeskus.fi

Huoltovarmuudella tarkoitetaan kykyä sellaisten yhteiskunnan taloudellisten perustoimintojen ylläpitämiseen, jotka ovat välttämättömiä väestön elinmahdollisuuksien, yhteiskunnan toimivuuden ja turvallisuuden sekä maanpuolustuksen materiaalien edellytysten turvaamiseksi vakavissa häiriöissä ja poikkeusoloissa.

Huoltovarmuuskeskus (HVK) on työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalan laitos, jonka tehtävänä on maan huoltovarmuuden ylläpitämiseen liittyvä suunnittelu ja operatiivinen toiminta.

Huoltovarmuuskeskuksen yhteydessä toimii Huoltovarmuusneuvosto sekä pysyvinä yhteistyöeliminä komitean tapaan toimivia sektoreita ja pooleja. Nämä yhdessä muodostavat Huoltovarmuusorganisaation.

Julkaisija: Huoltovarmuusorganisaatio
Raportin laatija: Petri Höffren
Kuvat: Shutterstock
Taitto: Up-to-Point Oy
Julkaisu vuosi: 2022

Sisältö

| | |
|--|-----------|
| TIIVISTELMÄ | 3 |
| ABSTRACT | 4 |
| SAMMANFATTNING | 5 |
| 1. Johdanto | 6 |
| 2. Foodservice-toimialan huoltovarmuuden kehittämisen esiselvitys 2020 | 7 |
| 3. Foodservice-toimialan huoltovarmuuden kehittämisen projekti | 8 |
| 3.1 Projektin tavoitteet | 8 |
| 3.2 Projektiryhmä | 8 |
| 3.3 Projektinohjaus | 9 |
| 4. Projektin toteutus ja sidosryhmät | 10 |
| 4.1 Julkiset foodservice-toimijat | 10 |
| 4.2 Yksityiset foodservice-toimijat | 10 |
| 4.3 Edunvalvonnan toimijat | 10 |
| 4.4 Foodservice-tukkurit | 12 |
| 4.5 Elintarviketeollisuus | 12 |
| 4.6 Foodservice-toimialan ICT-toimijat | 12 |
| 4.7 Yhteishankintayhtiöt ja hankintarenkaat | 12 |
| 4.8 Muut haastatellut sidosryhmät | 12 |
| 5. Huoltovarmuuskriittiset foodservice-toimijat | 13 |
| 6. Foodservice-toimialan mahdollisen huoltovarmuustoiminnan organisointi | 14 |
| 6.1 Organisaatiomalli 1 | 14 |
| 6.2 Organisaatiomalli 2 | 15 |
| 7. Mahdollisen foodservice-toimialan huoltovarmuustyön strategiset tavoitteet | 16 |
| 8. Mahdollisen foodservice-toimialan huoltovarmuuden tiekartta | 17 |
| 9. Foodservice-toimialan jatkuvuudenhallinnan kehittämiskohdat | 18 |
| 10. Suosituksia jatkotoimenpiteiksi | 19 |
| LÄHTEET | 20 |

TIIVISTELMÄ

Foodservice-toimialan huoltovarmuuden kehittämisen projektissa oli tarkoitus luoda toimintamallit ja perusteet foodservice-toimialan huoltovarmuuden kehittämiseen, määritellä toimijat, joiden olisi hyvä osallistua toimintaan ja määritellä toiminnalle strategiset tavoitteet, sekä ensimmäisten vuosien toiminnan tiekartta. Maailman arvostetuimman alan oppilaitoksen, Ecole hôtelière de Lausanne, määritelmän (EHL, 2020) mukaan foodservice-toimialan kattaa kaikki toiminnat, joita kodin ulkopuolella syötävien ruoka-annosten valmistus vaatii. Tähän kuuluu siis kaikki toimijat arvoketjussa, eli alkutuotanto, elintarviketeollisuus, foodservice-tukkukauppa ja muut tukitoiminnot kuten esimerkiksi logistiikka ja ICT.

Projektissa haastateltiin 48 eri toimialan organisaatiota ja noin 79 eri henkilöä. Toimijat vastaavat merkittävästä osasta koko Suomen foodservice-toimialan ruokapalvelun toimitusketjusta. Haastateltuihin organisaatioihin kuului julkisia ja yksityisiä ruokapalvelutoimijoita, foodservice-tukkukauppoja (jäljempänä: foodservice-tukkureita), toimialan ICT-toimijoita ja muita olennaisia sidosryhmiä. Haastattelut tehtiin kevään ja kesän 2022 aikana, jolloin toimintaympäristössä oli ollut vakavia haasteita jo usean vuoden ajan. Vuosien 2020–2022 Covid19-pandemia ja vuoden 2022 alkupuolella alkanut Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan oli myöskin lisännyt miltei kaikkien haastateltujen organisaatioiden panostamista valmiuden ja jatkuvuudenhallinnan suunnitteluun. Näistä syistä organisaatiot olivat hyvin kiinnostuneita osallistumaan projektiin ja myös kiinnostuneita tulemaan mukaan mahdollisesti käynnistettävään foodservice-toimialan keskitettyyn huoltovarmuustyöhön.

Foodservice-toimialalle on tyypillistä, että toimijat ovat hyvin erikokoisia ja niitä on paljon. Tämän vuoksi on tärkeää pyrkiä priorisoimaan toimijat, jotka olisi hyvä saada mukaan toimintaan ensimmäisessä vaiheessa. Tätä varten projektissa mää-

riteltiin huoltovarmuuden kannalta kriittisten toimijoiden kriteerit. Toimijat, jotka tuottavat lakisääteisiä ruokapalveluita tai palveluita huoltovarmuuskriittisiksi määriteltäville, ei lakisääteisille toimijoille ovat tämän määritelmän mukaisia huoltovarmuuskriittisiä. Erityisesti jos toimijoiden tuottamat palvelut ovat hankalasti korvattavia esimerkiksi toiminnan laajuuden vuoksi, olisi nämä toimijat priorisoitava keskitetyissä huoltovarmuustoiminnan toiminnoissa.

Projektissa luotiin myös foodservice-toimialan huoltovarmuuden organisaatiomalli. Toimialan huoltovarmuustoiminta tulisi organisoita verkostomaisesti, jossa verkostossa tulisi olla mukana kaikki toimitusketjun toimijat. Toimialan huoltovarmuuden kehittäminen pelkästään ruokapalvelutoimijoiden yhteistyössä ei ole perusteltua, koska esimerkiksi raaka-aineiden toimitusketjut liittyvät hyvin vahvasti tietojärjestelmiin ja logistiikkaan. Ilman toimivaa ketjua ei keittiölläkään ole mahdollista toimia ja tukkurit tai elintarviketeollisuus eivät myöskään pysty tuottamaan itsekseen ruokapalveluita.

Projektin selvitysten ja johtopäätelmien mukaan nykyinen huoltovarmuustoiminta ei pysty tukemaan foodservice-toimialan huoltovarmuuden kehittämistä riittävällä tasolla. Foodservice-toimiala kuuluu tällä hetkellä osaksi Kauppa- ja jakelupoolia, jonka pääasiallinen tavoite on varmistaa päivittäistavarakaupan palveluiden jatkuvuudenhallintaa koko Suomessa. Foodservice-toimialan toimintalogiikka on kuitenkin hyvin toisenlainen ja jatkuvuudenhallinnan parantamisen keinot täytyisi myös painottaa toisella tavalla kuin vähittäiskaupan toimialalla. Oheisen vuoksi olisi perusteltua perustaa foodservice-toimialalle oma poolinsa osaksi Elintarvikehuoltosektoria. Pooli voisi keskittyä luomaan oman asiantuntijaorganisaation ja saamaan laajemmin mukaan toimintaan toimialan huoltovarmuuskriittiset toimijat merkittävästi laajemmin kuin nykyisessä Kauppa- ja jakelupoolissa on mahdollista.



ABSTRACT

The project aimed to create operating models and foundations for developing the security of supply in the foodservice industry. Other targets were defining criteria how to choose actors to be involved and drafting strategic goals of the activity and to sketch a roadmap for the first years' activities.

Data gathering during the project was based on interviews of 79 persons from 48 organizations from different foodservice related industries. Those companies and operators are responsible for a significant part of the food service supply chain in the entire Finnish foodservice industry. The interviewed organizations included public and private food service operators, food service wholesalers, ICT operators in the industry, and other relevant stakeholders. The interviews were conducted during the spring and summer of 2022 when there had been serious challenges in the operating environment for several years. During the 2020–2022 Covid19 pandemic and the Russian war of aggression against Ukraine, which started in the early 2022's, had also increased the amount of money invested in the interviewees' organizations to business continuity planning and preparedness. For the following reasons, the organizations were very interested in participating the project and joining the centralized supply security cooperation of the foodservice industry in case it started in the coming years.

It is typical for the foodservice industry that the operators are of different sizes, and there are a lot of different operators. For this reason, it is important to try to prioritize actors to be involved in the supply security cooperation in the first phase. For this purpose, the project defined criteria for critical operators in terms of security of supply. Operators that produce food services based on legal requirements, or services for other critical operators were defined as critical operators. The

prioritized operators and their supply chains should be supported by the National Emergency Supply Organization NESO. Also, if the daily services produced by operators are difficult to replace, for example, due to the scope of operations, these operators should be prioritized.

The project created an organizational model for the security of supply in the foodservice industry. The industry's security of supply activities should be organized in a network-like manner involving all relevant actors in the supply chain to the network. Developing security in the industry only through the cooperation of food service operators is not enough, because the supply chains of raw materials are very strongly connected to information systems and logistics. Without a functioning chain, kitchen operators are not capable to operate, and wholesalers or the food industry are also unable to produce services by themselves.

Based on the project's results, the current NESO within the food supply chain cannot support the foodservice industry at a sufficient level. The foodservice industry is currently partly involved in the Retail and distribution pool. It's main goal is to ensure continuity management of grocery trade services and foodservice wholesale services throughout Finland. However, the operational logic of the foodservice industry is very different, and the means of improving continuity management would also have to be emphasized differently than in the Grocery trade. Because of that, the project recommends establishing a dedicated pool for the foodservice sector as part of the NESO in food sector. The pool could focus on creating a foodservice industry specific security of supply expert organization and getting the industry's critical actors involved in the operation to a much wider extent than it currently possible.



SAMMANFATTNING

Syftet med projektet att utveckla försörjningsberedskapen inom foodservice-branschen var att upprätta verksamhetsmodeller och kriterier för utvecklingen av försörjningsberedskapen inom foodservice-branschen. I projektet fastställdes vilka aktörer som vore bra att inkludera i verksamheten samt verksamhetens strategiska mål. Dessutom upprättades en färdplan för verksamhetens inledande år.

I projektet intervjuades 48 organisationer inom olika branscher och 79 olika personer. De intervjuade aktörerna ansvarar för en betydande del av leveranskedjan för måltidstjänster inom foodservice-branschen i hela Finland. Bland de organisationer som intervjuades fanns offentliga och privata aktörer inom måltidstjänster, foodservice-grossister, ICT-aktörer inom branschen och andra betydande intressegrupper. Intervjuerna genomfördes under våren och sommaren 2022, då verksamhetsmiljön hade stått inför allvarliga utmaningar i flera år. Covid19-pandemin 2020–2022 och det anfallskrig mot Ukraina som Ryssland startade i början av 2022 hade också lett till ökade satsningar inom planeringen av beredskaps- och kontinuitetshantering för nästan alla organisationer som intervjuats. Organisationerna var därför väldigt intresserade av att delta i projektet. De var även intresserade av att delta i det försörjningsberedskapsarbete fokuserat på foodservice-branschen som eventuellt ska startas.

Foodservice-branschen karakteriseras av ett stort antal aktörer som skiljer sig mycket åt vad gäller storlek. Det är därför viktigt att försöka prioritera de aktörer som vore bra att få med i den första fasen. För detta ändamål fastställdes i projektet kriterier för aktörer som är kritiska för försörjningsberedskapen. Aktörer som tillhandahåller lagstadgade måltidstjänster eller tjänster för icke-lagstadgade aktörer som är kritiska för försörjningsberedskapen är enligt den här definitionen kritiska för försörjningsberedskapen. I synnerhet om de

tjänster som tillhandahålls av aktörerna är svåra att ersätta, exempelvis på grund av verksamhetens omfattning, bör dessa aktörer prioriteras i centraliserade funktioner inom försörjningsberedskapen.

I projektet utarbetades även ett förslag för en organisationsmodell för försörjningsberedskapen inom foodservice-branschen. Branschens verksamhet inom försörjningsberedskap borde organiseras nätverksmässigt och nätverket bör omfatta alla aktörer i leveranskedjan. Det är inte befogat att utveckla branschens försörjningsberedskap endast i samarbete med aktörer inom måltidstjänster, eftersom exempelvis råvarornas leveranskedjor är mycket starkt kopplade till informationssystem och logistik. Utan en fungerande kedja kan inte heller köken fungera och varken grossister eller livsmedelsindustrin kan producera måltidstjänster på egen hand.

Enligt projektets utredningar och slutsatser kan den nuvarande försörjningsberedskapsverksamheten inte stödja utvecklingen av försörjningsberedskapen inom foodservice-branschen på en tillräcklig nivå. Foodservice-branschen är för närvarande en del av Handels- och distributionspoolen, vars huvudsakliga mål är att säkerställa kontinuitetshantering för tjänsterna inom dagligvaruhandeln i hela Finland. Foodservice-branschens verksamhetslogik är emellertid väldigt annorlunda och metoderna för att förbättra kontinuitetshantering borde också betonas på ett annat sätt än inom detaljhandelsbranschen. Det skulle därför vara befogat att inrätta en egen pool för livsmedelsförsörjningssektorn inom foodservice-branschen. Poolen skulle kunna fokusera på att inrätta en egen expertorganisation och involvera försörjningsberedskapskritiska aktörer inom branschen i större utsträckning än vad som är möjligt i den nuvarande Handels- och distributionspoolen.



1. JOHDANTO

”Päivittäistavarahuolto pyrkii turvaamaan väestön hyvinvoinnin kannalta tärkeiden päivittäistavaroiden saatavuuden ja joukkoruokailun toimintaedellytykset.

Suomen huoltovarmuus pohjautuu toimiviin markkinoihin ja kaupallisiin toimijoihin. Lähtökohta on, että päivittäistavarahuolto perustuu häiriötilanteissa markkinatoimijoiden toimintakykyyn, jakelukanaviin ja liiketoimintaratkaisuihin.

Viranomaisten keskeinen tehtävä päivittäistavarahuollon toimijoiden toimintaedellytysten varmistaminen. Viranomaiset ja elinkeinoelämä toimivat häiriötilanteissa tiiviissä yhteistyössä Huoltovarmuusorganisaation elintarvikesektorin poolien välityksellä. Poolit ovat elinkeinoelämän johdolla toimivia operatiivisesta varautumisesta vastaavia elimiä, jotka seuraavat ja analysoivat huoltovarmuuden tilaa alueellaan kaikissa olosuhteissa.”

(TEM verkkosivut)

Yllä olevat lainaukset kuvaavat erinomaisen hyvin Suomen huoltovarmuuden kokonaisuutta. Viranomaisten tärkeimpänä tehtävänä on siis pyrkiä luomaan toimintaedellytykset kaupallisten toimintojen ylläpitämiseen, ja huoltovarmuusorgani-

saation poolit vastaavat elinkeinoelämän johdolla operatiivisen varautumisen toiminnoista.

Foodservice-toimiala kuuluu osaksi päivittäistavarahuoltoa ja siten nykyisessä Huoltovarmuusorganisaatiossa toimialan asioita onkin käsitelty Kauppa- ja jakelupoolissa. Kauppa- ja jakelupoolin toiminnassa on foodservice-tukkureita eli foodservice-alalle aterioiden raaka-aineita toimittavia yrityksiä, ja vain joitakin foodservice-toimijoita, mutta muutoin alan näkyminen keskitetyssä huoltovarmuustoiminnassa on ollut kohtuullisen pientä. Foodservice toimiala tuottaa kuitenkin vuodessa noin 360 miljoonaa ateriala vuodessa (THL, 2021) ja on siten hyvin suuressa roolissa yhteiskunnan elintarvikehuollossa. Merkittävä osa oheisista aterioista on myös lakisääteisiä aterioita esimerkiksi varhaiskasvatuksessa, kouluissa tai palveluasumisen yksiköissä.

Oheisten syiden vuoksi onkin perusteltua selvittää tarkemmin, kuinka foodservice-toimialan toimintaedellytyksiä voitaisiin parantaa vakavien häiriötilanteiden ja poikkeusolojen osalta. Foodservice-toimialan huoltovarmuuden kehittämisen projekti (FS-projekti) pyrki löytämään vastauksia millainen olisi toimiva malli toimialan huoltovarmuustyön organisoimiseen, ketä toimijoita toimintaan pitäisi saada mukaan, ja mitkä olisivat suurimmat kehittämiskohteet mahdollisen toiminnan alkaessa. Tässä raportissa käydään läpi projektissa esille tulleita kohtia ja annetaan lopussa myös suositukset sekä perustelut toimialan huoltovarmuustyön organisoitumiselle tulevaisuudessa. Näiden suositusten ja perustelujen pohjalta pitäisi pystyä tekemään päätöksiä huoltovarmuustoiminnan varsinaisesta käynnistämisestä.



2. FOODSERVICE-TOIMIALAN HUOLTOVARMUUDEN KEHITTÄMISEN ESISELVITYS 2020

Vuonna 2020 Kauppa- ja jakelupooli teetti yhteistyössä Huoltovarmuuskeskuksen kanssa Kokonat Oy:llä esiselvityksen foodservice-toimialan liittämistä laajemmin osaksi Suomen huoltovarmuuden kokonaisuutta. Selvityksessä toteutettiin 29 puolistrukturoitua teemahaastelua, jossa haasteltiin yhteensä 50 henkilöä laajasti foodservice-toimialalta ja sen sidosryhmistä. Haastattelujen pohjalta tehtiin johtopäätös, jossa suositeltiin foodservice-toimialan kytkemistä laajemmin mukaan huoltovarmuustoimintaan, joko poolitoiminnan tai muun nykyistä laajemmän toimintamallin kautta. Lisäksi selvityksessä esitettiin tarve merkittävästi laajemmalle ymmärrykselle elintarvikehuoltoketjun ja foodservice-toimialan merkityksestä koko elintarvikehuoltosektorille ja Suomen kokonaishuoltovarmuudelle. Selvityksessä kerättiin yhteen haastatteluissa esille tulleet mahdolliset hyödyt, joita

keskitetyllä huoltovarmuustoiminnalla voitaisiin saada aikaan. Nämä on kuvattu kuvassa 1.

Kokonatin toteuttamassa selvityksessä myös kartoitettiin mahdollisia toimijoita, joita foodservice-toimialan huoltovarmuustyöhön olisi otettava mukaan. Selvityksessä korostettiin toimialan monimutkaisuutta ja sen verkostomaista rakennetta eri toimijoiden välillä. Selvityksen haastatteluisa oli myös tullut esille vaatimuksia mahdollisen käynnistetävän huoltovarmuustoiminnan koordinoijasta. Suurin osa haastatelluista oli korostanut toiminnan organisoijan luotettavuutta ja sitoutumattomuutta. Huoltovarmuusorganisaatio nähtiin selvityksen mukaisesti erinomaisena toimijana myös foodservice-toimialan huoltovarmuustoiminnan organisoijaksi.

MERKITTÄVIMMÄT HYÖDYT

Toimintavarmuus ja parempi varautuminen merkittävin hyöty ja pohja koko yhteistyölle

41%

Verkoston tuki ja muilta oppiminen
luo mahdollisuuden vahvistaa toimialaa sekä rakentaa luottamusta toimijoiden kesken

28%

Ymmärryksen lisääminen
foodservice-toiminnasta osana huoltovarmuutta ja koko toimialan tunnistaminen osana huoltovarmuustoimintaa laajemmin

28%

Nopea reagointi häiriöihin

17%

Yhteiset toimintamallit

Kuva 1 Keskitetyn huoltovarmuustoiminnan merkittävimmät hyödyt (Kokonat Oy, 2020)

3. FOODSERVICE-TOIMIALAN HUOLTOVARMUUDEN KEHITTÄMISEN PROJEKTI

Vuonna 2021 Elintarvikehuoltosektorin poolit päättivät perustaa projektin, jossa pyrittiin saamaan vastauksia vuoden 2020 esiselvityksen suosituksiin. Covid19-pandemian takia projektin aloitus päätettiin siirtää vuoden 2022 alkupuolella ja projektin suunniteltiin olevan valmis vuoden 2022 loppupuolella. Huoltovarmuuskeskus myönsi projektille rahoituksen ja Elintarvikehuoltasektorissa päätettiin projektin vetovastuu annettavan Kauppa- ja jakelupoolille ja projektiin palkattavan projektipäällikön työnantajana tulisi toimimaan Päivittäistavara-kauppa Ry. Projektin vetovastuu päättyi Kauppa- ja jakelupoolille sekä Päivittäistavara-kauppa Ry:lle luonnollisesti, koska foodservice-tukkurit kuuluvat niiden jäsenistöön ja siten on olemassa jo luontainen kytkentä myös foodservice-toimialaan ennestään. Projektiin palkattiin puolen vuoden määräaikaiseen työsuhteeseen täysiaikainen projektipäällikkö.

3.1 Projektin tavoitteet

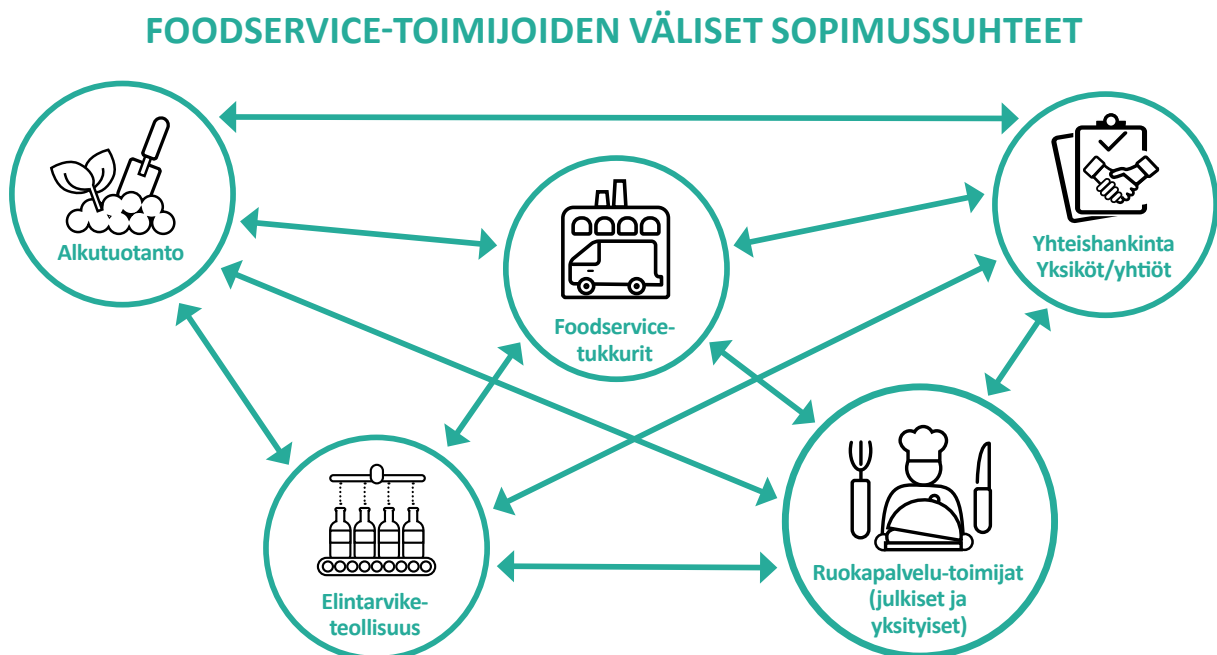
Vuonna 2020 teetetystä foodservice-toimialan huoltovarmuustyön esiselvityksessä oli nostettu esille lisäselvitystä vaativia kohtia toimialan mahdollisen huoltovarmuustyön laajentamisen käynnistämisen osalta. FS-projektin määriteltiinkin projektisuunnitelmassa selkeät tavoitteet osaltaan näiden esiselvityksessä esiin nostettujen suositusten pohjalta. Selvitykses-

sä oli lukuisia suosituksia ja lopullisessa projektisuunnitelmassa päädyttiin neljään päätavoitteeseen.

1. Muodostaa kokonaismalli, jolla foodservice-toimialan huoltovarmuustoiminta tultaisiin tulevaisuudessa organisoimaan.
2. Määrittellä kriteerit ruokapalvelutoimialan huoltovarmuuskriittisille toimijoille ja määrittellä myös keitä toimijoita voisi alustavasti kuulua tämän määrittelyyn piiriin.
3. Varmistaa toimialan toimijoiden sitoutuneisuus mahdollisesti käynnistettävään huoltovarmuus toimintaan.
4. Luoda foodservice-toimialan mahdollisesti käynnistettävälle huoltovarmuustoiminnalle alustava tietokartta seuraavalle kolmelle vuodelle.

3.2 Projektiryhmä

Foodservice-toimiala on pitkälle verkostoitunutta toimintaa, jossa jokaisella toimijalla on oma roolinsa kokonaisuudessa. Projektin alussa tehtyjen verkostomallien (Kuva 2) pohjalta päätettiin perustaa projektipäällikön avuksi projektiryhmä.



Kuva 2 Foodservice-toimijoiden väliset sopimussuhteet



Projektiryhmää muodostettaessa pyrittiin huomioimaan mahdollisimman laajasti toimialan eri toimijat niin julkisista toimijoista kuin myös yksityisistä toimijoista. Foodservice-toimiala on myös osa päivittäistavarahuoltoa ja siten huoltovarmuusorganisaation Elintarvikehuoltosektoriin. Tämän vuoksi päädyttiin ottamaan läheisesti mukaan projektiryhmään myös kaikki elintarvikehuoltosektorin poolit. Lopulliseksi projektiryhmäksi valikoitui yhdeksän hengen tiimi.

Projektiryhmään saatiin mukaan jokaiselta toimijalta oman alansa huippuasiantuntija, jotka pystyivät tuomaan laaja-alaista näkemystä sekä edustamistaan yrityksistä, että myös toimialalta. Projektiryhmä kokoontui projektin aikana 4 kertaa ja toimi läheisessä yhteistyössä projektipäällikön apuna ja sparraajana. Projektiryhmän ja projektipäällikön välinen yhteistyö toimi erinomaisen hyvin ja keskustelu kokouksissa oli avointa ja aktiivista. Erityisesti foodservice-toimialalle mahdollisesti perustettavan keskitetyn huoltovarmuustoiminnan strategisten tavoitteiden ja toiminnan orga-

nisoitumismallien rakentamisessa projektiryhmän panos lopputulokseen oli erityisen suuri.

3.3 Projektinohjaus

FS-projektin ohjaukseen ja projektin tuotosten hyväksyntää varten perustettiin myös projektin ohjausryhmä. Ohjausryhmä kokoontui projektin aikana kolme kertaa ja muun muassa hyväksyi kokouksissa projektipäällikön esittelemät projektin tavoitteiden mukaiset materiaalit ja projektissa laaditut suunnitelmat foodservice-toimialan huoltovarmuuden kehittämisen osalta. Ohjausryhmän päätöksen tekokyvyn varmistamiseksi kokoonpanossa huomioitiin myös elintarvikehuollon kannalta tms. huoltovarmuuden kannalta merkittävät ministeriöt. Ohjausryhmän kokoonpanolle pyrittiin myös varmistamaan projektin tuottaman tiedon siirtyminen eteenpäin ja huomioimaan muutoinkin laaja-alaisesti huoltovarmuuden vastuuministeriöt.

4. PROJEKTIN TOTEUTUS JA SIDOSRYHMÄT

Projekti päätettiin toteuttaa laaja-alaisina haastatteluina foodservice-toimialan toimijoille. Sidosryhmiksi valittiin kaikki merkittävät toimijat toimialan toimitusketjussa ja sitä kautta pyrittiin saaman riittävän suuri tietämys pohjaksi organisaatiomallien ja muiden projektin tavoitteiden rakentamiseen. Projektissa pyrittiin resursoimaan käytettävissä olevaa aikaa niin sanotusti volyymipohjaisesti. Raaka-aineiden osalta foodservice-tukkurit ja elintarviketeollisuus toimittaa yhteensä yli 96 prosenttia kaikista toimituksista ruokapalvelutoimijoille. Alkutuotanto toimittaa joillain alueilla myös suoraan raaka-aineita ammattikeittäihin merkittävässä määrin, mutta tässä projektissa näiden toimitusten merkitystä kokonaisuudelle ei huomioitu. Vakavissa häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa alkutuotannon suoratoimituksilla voi kuitenkin olla merkittävä rooli toimitusten jatkuvuudenhallinnan kannalta ja niiden roolia on tärkeää selvittää tulevaisuudessa tarkemmin. Lisäksi projektissa jouduttiin kohdentamaan panostuksia pääsääntöisesti suurempiin ruokapalvelutoimijoihin, tällä ei kuitenkaan ole pyritty tekemään valintoja tulevaisuuden huoltovarmuuden panostuksissa esimerkiksi alueellisesti. Suurin osa haastatteluista toteutettiin Teams-tapaamisilla ja tapaamisista kirjoitettiin muistiot, tietoturva syistä haastateltuja organisaatioita tai muistioita ei jaeta tässä raportissa.

4.1 Julkiset foodservice-toimijat

Taloustutkimuksen vuoden 2020 Horeca-rekisterin mukaan Suomessa on yli 6 000 kappaletta julkisen ruokahuollon keittäjiä tai muuta palvelupistettä. Suuri osa toimipisteistä on pieniä jakelukeittäjiä, joihin ruoka toimitetaan suuremmista yksiköistä. Sijainniltaan toimipisteet noudattavat hyvin pitkälle Suomen väestöjakaamaa, kuten sivuilla 11 olevista kuvista käy ilmi.

Käytettävissä olleen aikaresurssin ja olennaisuusperiaatteen perusteella haastateltavien julkisten organisaatioiden valinnassa painotettiin toimijoiden kokoa, jota myös peilattiin toimipaikkojen alueelle olevaan väestömäärää. Lisäksi myös maantieteellisesti pyrittiin huomioimaan koko Suomi, eikä vain painottamaan valintoja esimerkiksi etelän kasvukeskukseen, kuten sivulla 11 olevasta haastateltujen organisaatioiden toimipaikkakartasta tulee ilmi.

Julkisten foodservice-palveluiden tuottajia haasteltiin yhteensä 29 kappaletta. Haastatelluista toimijoista 11 oli kunnallisia osakeyhtiöitä ja 18 toimijaa tuotti palvelut ns. kaupunkien omana toimintana. Julkisissa toimijoissa oli sekä sote-aterioita, että varhaiskasvatuksen ja kouluaterioiden tuottajia. Yhteensä haastateltujen toimijoiden vastuualueilla asuu 51,5 % koko Suomen väestöstä. Pääosa haastatelluista organisaatioiden edustajista oli ruokapalvelupäälliköitä tai ruokapalvelujohtajia. Lisäksi useassa haastattelussa oli

mukana myös palvelupäälliköitä tai tuotantopäälliköitä. Yhteensä julkisten ruokapalveluiden osalta haastatteluihin osallistui 48 eri henkilöä.

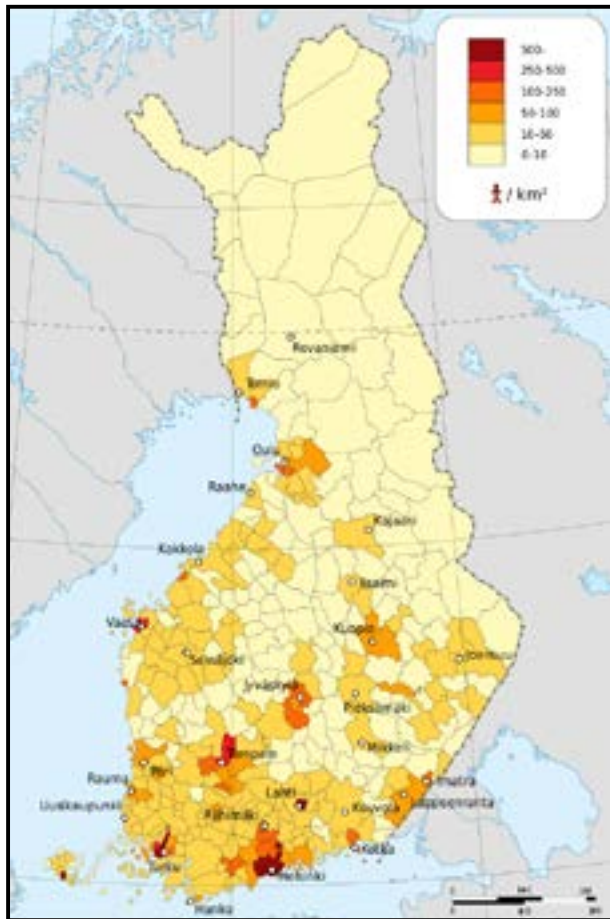
4.2 Yksityiset foodservice-toimijat

Foodservice-toimialalla toimii erittäin iso määrä yksityisiä toimijoita. Arvioiden mukaan koko foodservice-toimialan koko olisi noin 10 miljardia euroa, josta julkisten ruokapalveluiden markkina olisi Suomessa noin 1,7 miljardia euroa vuodessa (Fodelia / Euromonitor, 2021). Pelkästään Matkailu- ja ravintolapalveltu Mara Ry:llä on jäseniä noin 3100 ja jäsenillä on yhteensä ravintoloita noin 7700. FS-projektissa keskityttiin toimijoihin, jotka toimittavat sopimusperusteisesti huoltovarmuuskriittisiä ruokapalveluita. Mara ry:ssä toimii cateringvaliokunta, johon kuuluu kymmenen suurinta yksityistä foodservice-toimijaa. Projektiin päädyttiin haastattelemaan niistä kuutta toimijaa. Vaikka haastateltuja yksityisiä foodservice-toimijoita ei määrällisesti ollut kovin montaa, on yllä mainituilla toimijoilla kuitenkin yhteensä yli 1300 toimipistettä Suomessa (Ruokaviraston Oiva-tietokanta), eli heidän osuutensa kokonaisuudesta on hyvin merkittävä.

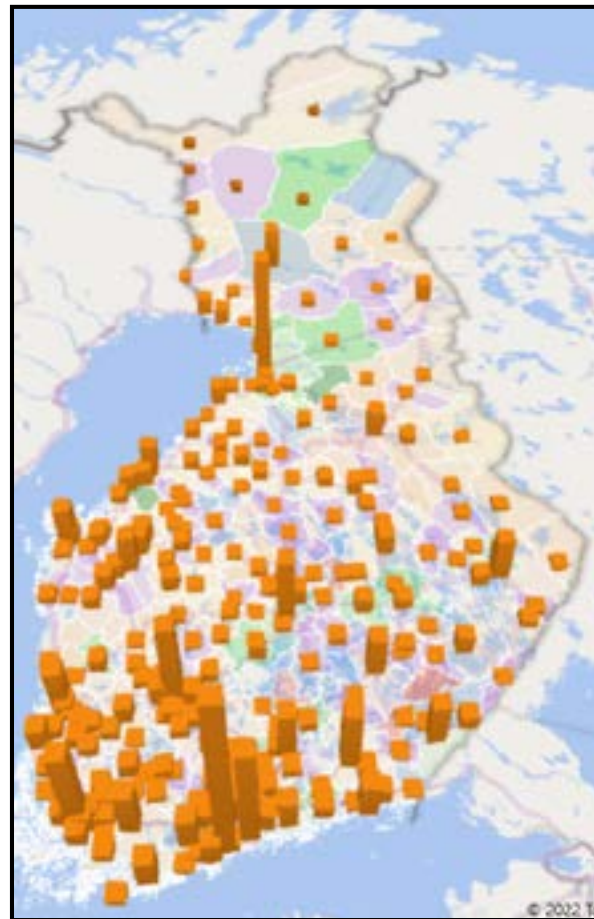
Foodservice-toimijoiden lisäksi projekti aikana huomattiin yksityisen sote-sektorin toimijoiden merkitys huoltovarmuuskriittisten toimijoiden joukossa. Hyvinvointiala HALI ry:n vuonna 2021 (Lith, P., 2021) teettämän selvityksen mukaan yksityiset toimijat tuottavat yli 40 % kuntien järjestämisvastuulla olevista ikääntyneiden ja erityisryhmien palveluasumisesta. Vuonna 2017 yksityisiä palveluntuottajia oli yli 400 kappaletta. FS-projektissa haastateltiin kahta suurinta palveluasumista tuottavaa yritystä. Näillä kahdella toimijalla on yhteensä yli 500 tehostetun asumisen yksikkö Suomessa, joten osuus kokonaisuudesta on hyvin merkittävä.

4.3 Edunvalvonnan toimijat

Kuten ylläkin on todettu, foodservice-toimialalla on todella paljon eri toimijoita. Projektissa ei luonnollisesti ole mahdollista huomioida jokaista toimijaa erikseen, joten edunvalvontajärjestöt ovat erinomainen keino saavuttaa laajempaa tietämystä alan toimijoiden tarpeista. Edunvalvontajärjestöt vastaavat myös yleensä omien toimialojensa huoltovarmuusorganisaation poolien toiminnasta ja toimivat muun muassa poolisihteerien työnantajina. FS-projektissa oli alusta saakka mukana Matkailu- ja ravintolapalvelut Mara ry, joka edustaa laaja-alaisesti foodservice-alan toimijoita ja suurin osa alan toimijoista on myös heidän jäseniään. Toisena toimijana mukana oli Kuntaliitto, joka edustaa kuntia ja myös kuntaomisteisia yhtiöitä. Kaikki Suomen kunnat ovat Kuntaliiton toiminnassa ja edunvalvonnan piirissä.



Kuva 3 Suomen väestötiheys kunnittain (Wikipedia 2022)



Kuva 4 Ammattikeittiöiden sijoittuminen Suomessa



Kuva 5 Projektissa haastateltujen toimijoiden sijainnit

Projektin edetessä todettiin myös tarpeelliseksi ottaa mukaan Hyvinvointiala HALI ry, joka edustaa yksityisiä sote-palveluiden tuottajia. HALI:n kanssa käytiin keskusteluja heidän roolistaan foodservice-toimialalla ja he näkivät tärkeänä olla mukana toiminnassa, mutta ruokapalveluiden olevan suurimmalle osalle heidän jäsenistään tukitoimintoja. Tämän takia HALI ry on tärkeää huomioida huoltovarmuuden organisoitumisessa, mutta he eivät näe tarpeelliseksi olla esimerkiksi niin sanotusti vetovastuussa esimerkiksi mahdollisesti perustettavassa FS-poolissa.

4.4 Foodservice-tukkurit

Foodservice-tukkurit toimittavat noin 60–70 % raaka-aineista toimialalle. Tukkureiden rooli on elintärkeä jatkuvuudenhallinnan kannalta. Suomessa on viisi valtakunnallista tukkua: Kesko Oyj:n Kespro, S-ryhmän Meira Nova, Valio Aimo, Suomen Palvelutukkurit ja Wihurin Metro-tukku. Lisäksi on useita pienempiä tukkureita, joiden merkitys erityisesti foodservice-toimialan isompien toimijoiden toimituksissa on hyvin pieni. Osa yllä olevista tukkureista on mukana Kauppa- ja jakelupoolin toiminnassa ja siten heille keskitetty huoltovarmuustoiminta on kohtuullisen tuttua.

FS-projektissa haastateltiin yllä olevista tukkureista neljää. Lisäksi projekti esiteltiin kaksi kertaa Päivittäistavarakauppa ry:n foodservice-tukkukaupparyhmässä, jossa on ollut läsnä kaikkien tukkureiden edustajat. FS-tukkukauppa ryhmä toi myös aktiivisesti esille tapaamisissa kehitysehdotuksia muun muassa projektissa valmisteltaviin malleihin. Oheisten tapaamisten lisäksi Päivittäistavarakauppa ry:n toimitusjohtaja ja valmiuspäällikkö olivat mukana projektin ohjausryhmässä.

4.5 Elintarviketeollisuus

Elintarviketeollisuus toimittaa suoraan foodservice-toimijoiden raaka-aineista noin 30 %. Suurin osa elintarviketeollisuuden toimijoista tukeutuu tukkureiden logistiikkaan toimituksissa, mutta erityisesti liha-, maito- ja tuoreleipätoimituksia tehdään hyvin paljon myös elintarviketeollisuudesta suoraan keittiöille. FS-projektissa haastateltiin neljää elintarviketeollisuuden yritystä. Lisäksi projektiryhmässä oli mukana Elintarviketeollisuusliiton valmiuspäällikkö ja projektin ohjausryhmässä Elintarviketeollisuusliiton toimitusjohtaja.

4.6 Foodservice-toimialan ICT-toimijat

Kaikkien toimialojen toiminta on viime vuosikymmeninä muuttunut entistä enemmän digitaalseksi ja tietojärjestelmien sekä tietoliikenneyhteyksien merkitys toiminnan jatkuvuudenhallinnan kannalta on muuttunut kriittiseksi. Foodservice-tukkureiden mukaan noin 85–90 % julkisista toimijoista tekee nykyisin kaikki elintarviketilauksensa konekielisinä sa-

nomina ja esimerkiksi sairaaloissa osastojen ateriatilaukset tapahtuvat nykyisin miltei 100 % joko suoraan tietojärjestelmiin tai erilaisten rajapintojen kautta.

Suomessa foodservice-toimialan tuotannonohjaus järjestelmiä tuottaa 5 toimijaa, mutta kahdelle suurimmalla toimijalla on arvioiden mukaan noin 85–90 % markkinaosuus käyttäjämäärillä mitattuna. FS-projektiin haastateltiin kahta toimialan ICT-toimijaa. Toinen toimija on suuri globaali ICT-toimija, jolla on laajasti toimintaa myös Suomessa usealla toimialalla. Toinen toimijoista on merkittävästi pienempi toimija, joka on keskittynyt pääasiassa foodservice-toimialan tuotannonohjausjärjestelmän kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Lisäksi projektiin haastateltiin digipoolin poolisihteeriä, joka toi näkemystä laajemmin digitaalisen jatkuvuudenhallinnan merkityksestä huoltovarmuustoiminnassa.

4.7 Yhteishankintayhtiöt ja hankintarenkaat

Kuten yllä on useasti mainittu, foodservice-toimialalla on suuri määrä erikokoisia toimijoita. Sen vuoksi erityisesti julkiset toimijat ovat ulkoistaneet suurelta osin hankintasopimuksensa yhteishankintayhtiöille tai alueellisille hankintarenkailla. FS-projektissa haastateltiin kahta yhteishankintayhtiötä. Nämä kaksi toimijaa vastaa yli 200 julkisen toimijan elintarvikesopimuksista. Lisäksi haastateltiin kahta alueellista hankintarenkasta, joiden vastuulla on joidenkin toiminta-alueensa kuntien elintarvikesopimukset. Nämä hankintarenkaat ovat myös samalla alueellisia foodservice-toimijoita, joilla on myös omaa ruokatuotantoa.

Huoltovarmuuden kannalta haastatellut yhteishankintayhtiöt ja hankintarenkaat ovat sopimuksellisen varautumisen kannalta hyvin olennaisia toimijoita, koska heidän vastuullansa on suurin osa julkisten toimijoiden hankintasopimuksista sekä foodservice-tukkureiden kuin myös suoratoimituksia tekevien elintarviketeollisuuden yritysten kanssa

4.8 Muut haastatellut sidosryhmät

Yllä mainittujen foodservice-toimialan läheisten sidosryhmien lisäksi projektiin haasteltiin esimerkiksi energia- ja yksityisen turva-alan poolin poolisihteereitä ja yhden ammatillista koulutusta järjestävän oppilaitoksen lähiruoka-asiantuntijaa. Poolisihteereiden haastatteluilla pyrittiin saamaan lisätietoa nykyisten poolien organisoitumismalleista ja parhaista käytännöistä poolien organisoitumis- tai kehittämistapauksissa. Koulutuksen järjestäjän valtakunnallinen lähiruoka-asiantuntija esitteli heidän valmistelemaansa hanketta, jossa paikalliset alkutuottajat ja heidän perustamansa yhteenliittymät voisivat entistä paremmin olla mukana tarjoamassa palveluita ja tuotteita foodservice-toimialan toimijoille, ja sitä kautta parantaa alueellisen varautumisen tasoa valtakunnallisesti. Lisäksi projekti esiteltiin kesällä 2022 maa- ja metsätalousministeriön ruokaosastolle.

5. HUOLTOVARMUUSKRIITTISET FOODSERVICE-TOIMIJAT



Maran vuoden 2020 tilastojen (Mara ry, 2020) mukaan Suomessa oli 10080 ravintolayritystä, joilla oli yhteensä 13941 toimipaikkaa. Suurin osa ravintoloista ei luonnollisesti ole huoltovarmuuden ja yhteiskunnan jatkuvuudenhallinnan kannalta merkittäviä. Projektissa tehdyn alustavan arvion mukaisesti huoltovarmuuskriittisiä toimijoita voisi olla noin 300 kappaletta, joilla on toimipisteitä merkittävästi enemmän. Suurimmilla toimijoilla voi olla useita satoja toimipisteitä, joissa ruokaa valmistetaan tai tarjotaan.

Huoltovarmuuden näkökulmasta katsottuna kaikki toimijat tai toimipisteet, joissa on kriittistä ruokahuoltoa ovat sinänsä saman arvoisia. Kuitenkin resurssien käytön ja käytännön toiminnan kannalta ei ole mahdollista toteuttaa samanlaisia palveluita kaikille foodservice-toimialan toimijoille. Sen vuoksi olikin tärkeää määrittellä mahdollisimman selkeästi perusteet huoltovarmuuskriittisille toimijoille foodservice-toimialalla. Määritelmä huoltovarmuuskriittisistä foodservice-toimijoista ei pyri kattamaan kaikkia mahdollisia toimijoita, mutta ei myöskään sulkemaan pois ketään mahdollisesti kriittistä toimijaa. Oheista määritelmää voidaan myös tarvittaessa täydentää muokata tarpeen mukaan, jos esimerkiksi toimintaympäristössä tapahtuu merkittäviä muutoksia.

Huoltovarmuuskriittisiksi toimijoiksi luetaan toimijat, jotka

Toteuttavat lakisäätöisen ruokahuollon palveluita perustuen lakeihin, joko omana toimintanaan tai sopimusperusteisesti ja joiden toiminta on vaikeasti korvattavissa vakavissa häiriötilanteissa tai poikkeusoloissa;*

TAI

Toteuttavat välttämättömiä ruokahuollon tai päivittäistavara huollon palveluita, järjestelmiä tai logistisia kokonaisuuksia yhteiskunnan toiminnan kannalta kriittisiksi luokiteltavien toimijoiden tarpeisiin ja joiden toiminta on vaikeasti korvattavissa vakavissa häiriötilanteissa tai poikkeusoloissa.

Määrittelyssä on mainittu toiminnan vaikea korvattavuus. Tällä lisäyksellä pyritään huomioimaan erikokoisten toimijoiden haasteet. Esimerkiksi suurin osa hoivakodeista tai tehostetun palveluasumisen yksiköistä on kooltaan kohtuullisen pieniä, eli joitain kymmeniä asukkaita. Näiden toimipisteiden ruokapalveluiden turvaaminen on merkittävästi helpompaa esimerkiksi raaka-aineiden osalta, vaikka läheisen päivittäistavara kaupan palveluilla verrattuna suureen kouluun tai puolustusvoimien yksiköitä palveleviin ruokapalveluihin.

* Varhaiskasvatustalaki, perusopetuslaki, sosiaalihuoltolaki, terveydenhuoltolaki, pelastuslaki, valmiuslaki, asevelvollisuuslaki, vankeuslaki, laki poliisin säilyttämien henkilöiden kohtelusta, laki kansainvälistä suojelua hakevan vastaanotosta.

6. FOODSERVICE-TOIMIALAN MAHDOLLISEN HUOLTOVARMUUS-TOIMINNAN ORGANISOINTI

Huoltovarmuusorganisaation poolit on yleensä organisoitu alan tärkeimpien toimijoiden ympärille. Esimerkkinä voi pitää Kauppa- ja jakelupoolia, johon kuuluu kaikki Suomen merkittävimmät päivittäistavara- ja foodservice-tukkukaupantoinijat. Foodservice toimialan toimintalogiikka on hieman toisenlainen ja sen vuoksi pelkästään yksityisten ja julkisten ruokapalveluiden toimijoiden muodostama huoltovarmuusorganisaatio ei toimisi ja sitä kautta ei tulaisi saamaan riittävää vaikuttavuutta toiminnan kehittämisessä.

Yllä olevien syiden vuoksi foodservice-toimialan mahdollinen pooli tai toimikunta toiminta täytyy organisoida toisen kuin monissa nykyisissä huoltovarmuusorganisaation pooleissa on toimittu.

6.1 Organisaatiomalli 1

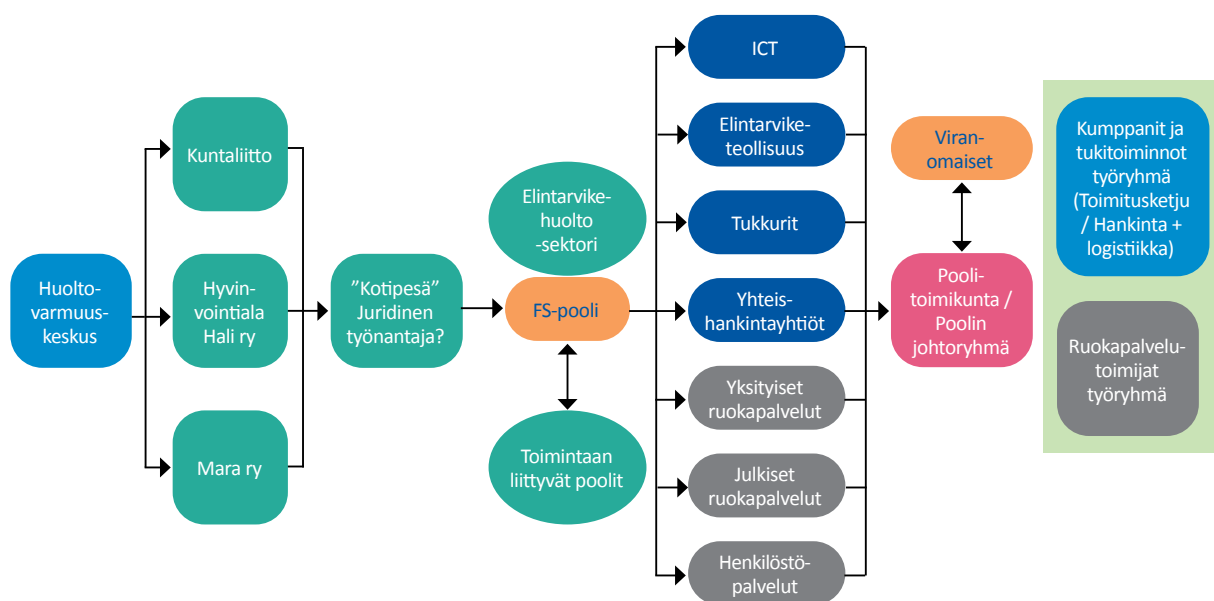
Ensimmäisessä organisaatiomallissa sopimuskumppaneita olisi Kuntaliitto, Hyvinvointiala Hali ry, Matkailu- ja ravintolapalvelut Mara ry, sekä Huoltovarmuuskeskus. Huoltovarmuuskeskus tekisi kumppanuussopimuksen kaikkien kolmen etujärjestön kanssa, mutta Mara ry toimisi resursoitavan pooli-

sihteerin / valmiuspäällikön työnantajana. Mara ry olisi perusteltu työnantaja, koska heidän toimintansa keskittyy pelkästään hotelli-, ravintola- ja foodservice-toimialan edunvalvontaa ja heille olisi täten saatavilla myös erityistä hyötyä valmiusasiantuntijasta heidän organisaatiossaan.

Mahdollinen perustettava pooli olisi huoltovarmuusorganisaatiossa osa elintarvikehuoltosektoria ja tekisi läheistä yhteistyötä muiden sektorin poolien kanssa. Lisäksi poolin läheisiä sidosryhmiä olisi esimerkiksi digi-, logistiikka-, vesi- ja energiapoolit. Varsinaiset poolitoimijat edustaisivat laajasti koko foodservice-toimialan toimitus- ja arvoketjutoimijoita, kuten yllä olevasta kuvasta käy ilmi.

Poolin yrityksistä ja toimijoista muodostettaisiin poolinjohtoryhmä, joka koordinoisi poolin toimintaa ja vastaisi myös sen kehittämisprojektien kokonaisuudesta yhteistyössä viranomaisten ja Huoltovarmuuskeskuksen kanssa. Poolinjohtoryhmä perustaisi tarpeen mukana työryhmiä, jotka vastaisivat projektien ja kehittämissankkeiden käytännön toteutuksista. Oheisessa kuvassa olevat työryhmät ovat esimerkinomaisia ja eivät siten välttämättä tulisi toimimaan oheisilla nimillä.

ORGANISAATIOMALLI 1



Kuva 6 Foodservice-toimialan huoltovarmuuden organisointimalli 1 (luonnos)



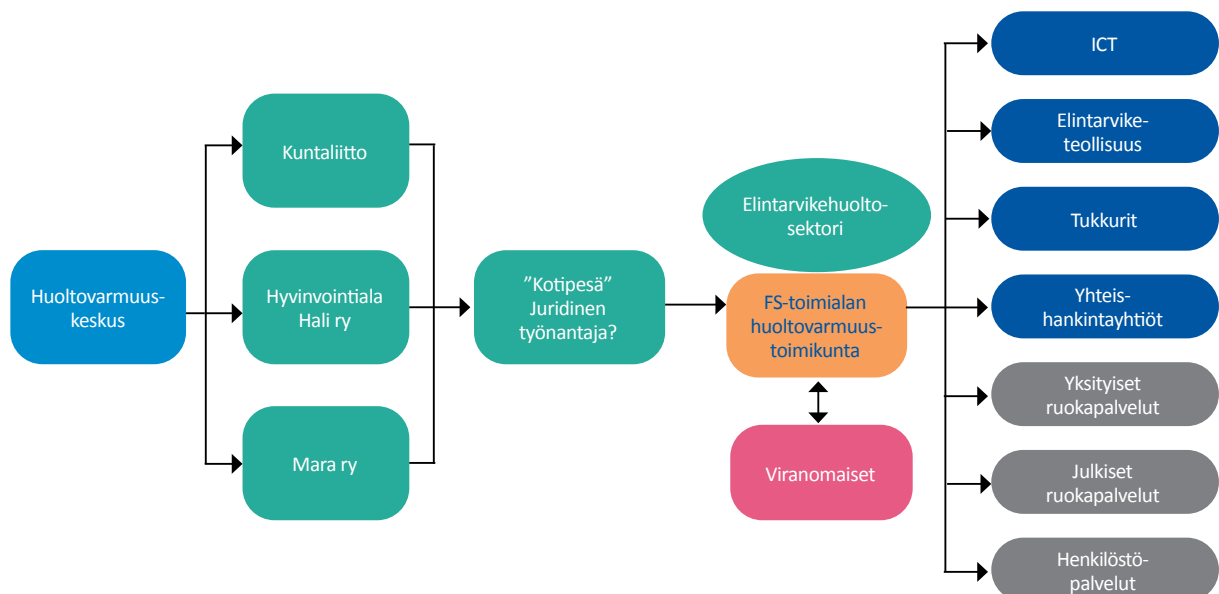
6.2 Organisaatiomalli 2

Toisessa organisaatiomallissa olisi samat sopijapuolet kuin ensimmäisessäkin. Malli olisi kuitenkin organisaationa hieman keveämpi ja toimisi toimikuntamallina osana elintarvikehuolto-sektoria. Toimikunnassa olisi samat yritykset ja toimijat kuin poolissakin, mutta ei esimerkiksi työryhmiä tai poolin johtoryhmää. Organisatorisesti toimikunta vaatisi myös henkilöre-

sursia, jonka olisi oltava osana jotain toimijaa. Loogisesti tämä toimija todennäköisesti löytyisi, jostain elintarvikehuolto-sektorin toimijoiden alaisuudesta.

Organisaatiomalli kahdessa projektien ja kehityshankkeiden toteuttaminen voisi olla merkittävästi haastavampaa kuin mallissa yksi, johtuen rajoitetummasta koosta ja esimerkiksi edelle mainittujen työryhmien puuttumisen vuoksi.

ORGANISAATIOMALLI 2



Kuva 7 Foodservice-toimialan huoltovarmuuden organisointimalli 2 (luonnos)

7. MAHDOLLISEN FOODSERVICE-TOIMIALAN HUOLTOVARMUUSTYÖN STRATEGISET TAVOITTEET

Projektin yhtenä tavoitteena oli määritellä mahdollisen käynnistettävän foodservice toimialan keskitetyn huoltovarmuustyön strategiset tavoitteet tulevaisuuteen. Projektissa päädyttiin muotoilemaan seuraavat kolme strategista tavoitetta.

1. Toiminnan tavoitteena on varmistaa foodservice-toimialan toiminnan jatkuvuus vakavissa häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa osana huoltovarmuusorganisaation elintarvikehuoltosektoria.
2. Toiminnalla tuetaan alan toimijoita, jotka toteuttavat laakisääteisen ruokahuollon palveluita tai toteuttavat välttämättömiä ruokahuollon ja päivittäistavaruollon palveluita, järjestelmiä tai logistisia kokonaisuuksia yhteiskunnan toiminnan kannalta kriittisiksi luokiteltavien toimijoiden tarpeisiin.
3. Toiminta perustuu verkostomaiseen varautumistyöhön, jossa pyritään saavuttamaan mahdollisimman laaja ymmärrys toimialan jatkuvuudenhallinnan malleista, par-

haista käytänteistä ja sitouttamaan mukaan toimialan merkittävimmät organisaatiot ja osaajat.

Toiminnan fokuksessa on myös tilannekuvan kerääminen ja viestintä sidosryhmille. Tilannekuvan merkitys korostuu erityisesti vakavissa häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa.

Strategisissa tavoitteissa on pyritty huomioimaan sekä haastattelussa esiin tulleita alan toimijoiden odotuksien mukaisia tavoitteita mahdollisesti käynnistettävälle toiminnalle, kuin myös laajemmin huoltovarmuusorganisaation ja huoltovarmuustyön strategisia tavoitteita. Viimeisimpänä tavoitteissa mainittu tilannekuvan kerääminen ja viestintä korostui erityisesti toimijoiden haastattelussa. Useat toimijat toivat esille keskitetyn tilannekuvan puuttumisen toimialalta, ja sen vuoksi jokainen toimija joutuu sitä itse hakemaan esimerkiksi foodservice-tukkureiden tai Mara Ry:n kautta normaalioloissakin ja mahdollisissa vakavissa häiriötilanteissa tai poikkeusoloissa mahdollisimman reaaliaikaisen ja riittävän selkeän tilannekuvan tuottaminen on monen toiminnon kannalta kriittistä.



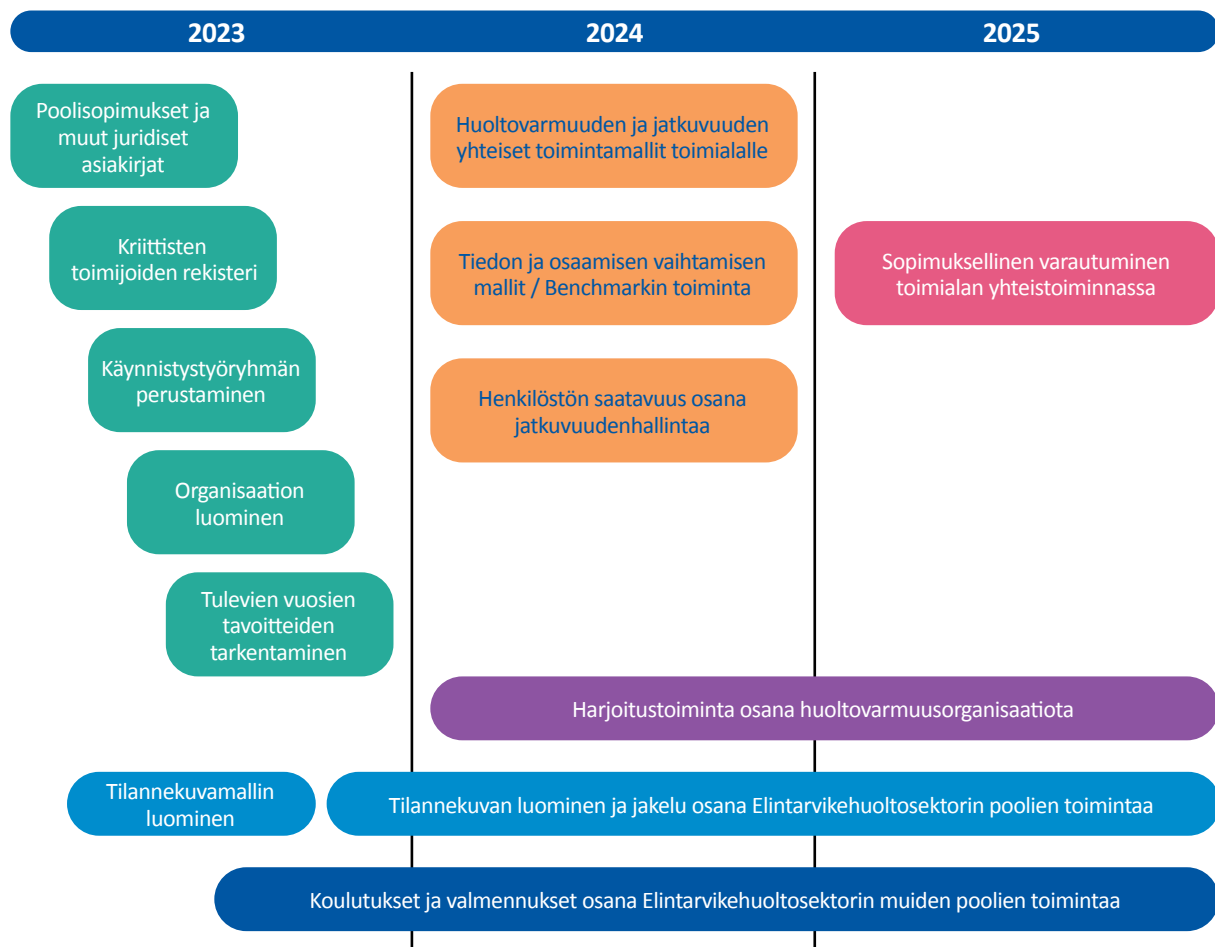
8. MAHDOLLISEN FOODSERVICE-TOIMIALAN HUOLTOVARMUUDEN TIEKARTTA

Foodservice-toimialan huoltovarmuuden kehittämisen projektiin sisällytettiin myös tiekartta seuraavalle kolmelle vuodelle. Tiekartalle määriteltiin haastatteluissa ja projektiryhmän työskentelyssä esille tulleita merkittävimpiä tehtäviä mahdollisille ensimmäisille toimintavuosille. Tiekarttaan ei lähdetty kirjaamaan kovin tarkasti esimerkiksi projekteja tai kehityshankkeita, koska niiden määrittäminen suunnittelun tässä vaiheessa ei ole kovinkaan perusteltua.

Tiekartan ensimmäiselle vuodelle varattiin aikaa mahdollisen käynnistettävän poolin juridisille tekemisille, esimerkiksi poolisopimusten neuvottelemisen kaikkien osapuolten kanssa, poolin toimintamallien auki kirjoittaminen ja poolin tulevai-

suuden osallistajaorganisaatioiden kanssa tehtävät sopimukset vievät aikaa käynnistysvaiheessa. Ensimmäisen toimintavuoden alkupuolella on myös rakennettava tilannekuvamalli, joka palvelee foodservice-toimialan tarpeita. Lisäksi FS-projektin haastatteluissa tuli esille toimialan toimijoiden suuri tarve varautumisen ja valmiuden koulutuksille. Edellinen laajempi koulutuskokonaisuus oli ollut vuonna 2019, jolloin Kauppa- ja jakelupooli piti yhteistyössä varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan koulutuskierroksen yhteistyössä Pelastusopiston kanssa. Tähän koulutuskokonaisuuteen osallistui lukuisia määräkunnallisia toimijoita, mutta haastatteluissa tuli esille myös yksityisten ruokapalveluyritysten tarve varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan koulutuksille.

FS-TOIMIALAN HUOLTOVARMUUDEN KEHITTÄMISEN TIEKARTTA



Kuva 8 Foodservice-toimialan huoltovarmuuden kehittämisen tiekartta

9. FOODSERVICE-TOIMIALAN JATKUVUUDENHALLINNAN KEHITTÄMISKOHDAT

Projektin aikana kartoitettiin laaja-alaisesti foodservice-toimialan toimijoiden kiinnostusta ja tarvetta keskitettyyn huoltovarmuustoimintaan. Projektissa haastateltiin suurin osa Suomen 30 suurimmasta ruokapalvelutoimijasta. Kahta organisaatiota lukuun ottamatta kaikki toimijat olivat erittäin kiinnostuneita ottamaan osaa projektiin ja käymään avointa keskustelua organisaatioidensa jatkuvuudenhallinnan ja varautumisen tilasta. Lisäksi jokainen haastatelluista organisaatioista oli kiinnostunut tulemaan aktiivisesti mukaan toimintaan, mikäli foodservice-toimialalle perustettaisiin oma keskitetty huoltovarmuusorganisaatio.

Varsinaisten ruokapalvelutoimijoiden lisäksi projektissa haastateltiin muita yllä mainittuja toimijoita. Myös näiden toimijoiden osalta kiinnostus pyrkiä parantamaan omien organisaatioidensa, ja sitä kautta myös koko toimialan jatkuvuudenhallintaa, oli erittäin suuri. Kaikissa haastatelluissa yrityksissä nähtiin kokonaisuuden kannalta hyvä mallina ottaa koko toimialan toimitusketju mukaan keskusteluihin ja huoltovarmuustyöhön. Miltei kaikki toimijat näkivät monipuolisten työryhmien perustamisen erinomaisena mallina saada haettua ratkaisuja alaa vaivaaviin haasteisiin.

Suurimpina haasteina haastateltavat pitivät tällä hetkellä henkilökunnan saatavuutta ja sen aiheuttamia seurauksia. Lukuisilla toimijoilla oli jo tällä hetkellä haasteellista saada pidettyä kiinni omista palvelulupauksistaan ja suurin osa toimijoista näki tilanteen hyvin todennäköisesti pahenevan myös tulevaisuudessa. Oheinen henkilökunnan saatavuusongelma tuleekin todennäköisesti muodostumaan yhdeksi suurimmista haasteista myös ruokapalveluiden varautumisen ja valmiuden osalta lähivuosina.

Projektin aikana huomattiin myös, että huoltovarmuus kriittistä toimijoista ja kriittisistä raaka-aine volyymeista ei ole riittävästi tietoa. Kriittisten toimijoiden ja foodservice-tukkureiden välinen tiedon vaihto ei ole riittävällä tasolla ja julkisen puolen yhteishankintayhtiöillä ei myöskään ole riittävästi huomioitu sopimuksellisesti kriittisten toimijoiden raaka-aineiden saatavuutta mahdollisissa vakavissa häiriötilanteissa tai poikkeusoloissa. Foodservice-tukkureilla tai suoratoimituksia toimittavilla elintarviketeollisuuden yrityksillä ei ole yhtenäisiä ja selkeitä toimintamalleja, mikäli jostain syystä raaka-aineiden saatavuus laskisi nopeasti. Lisäksi yksityisen puolen ruokapalvelutoimijoiden roolia huoltovarmuus kriittisten toimijoiden joukossa ei ole huomioitu riittävällä tasolla. Esimerkiksi projektissa haastatellut yksityisen sote-sektorin toimijat ovat tällä hetkellä valtakunnallisesti erittäin merkittäviä toimijoita, joiden mukaan ottaminen keskitettyyn huoltovarmuustyöhön on ensi arvoisen tärkeää.

Tietojärjestelmien rooli nykyaikaisessa foodservice-toiminnassa on noussut kriittiseksi, kuten myös suurimmassa osassa muutaakin liiketoimintaa. Noin 90 % kaikista raaka-ainetilauksista suurkeittäöihin tapahtuu tällä hetkellä konekielisesti toiminnanohjausjärjestelmien kautta. Sairaaloissa ja muissa isoissa laitoksissa asiakkaiden ruokatilauksista miltei 100 % tapahtuu nykyisin myös konekielisinä tilauksina. Kuitenkin elintarviketoimiala on Digipoolin selvityksen mukaan toiseksi huonoin toimiala kyberturvallisuuden kypsyysanalyysissä. Toimialalla ei ole riittävästi huomioitu kriittisten järjestelmien toimivuutta myös vakavissa häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa. ICT-järjestelmien ja yhteyksien ketjut läpäisevät koko foodservice-toimialan toimitusketjun, joten jatkuvuudenhallinnan ja valmiuden näkökulmasta niitä pitää myös käsitellä yhtenä kokonaisuutena, että toimivuus voidaan varmistaa mahdollisimman hyvin koko ketjussa.



10. SUOSITUKSIA JATKOTOIMENPITEIKSI

Foodservice-toimialan suurkeittiöt valmistavat 360 miljoonaa ruoka-annosta vuodessa, joista suurin osa on lakisääteisiä ja sitä kautta huoltovarmuuskriittisiä. Foodservice-toimialan huoltovarmuuden kehittäminen on tähän saakka ollut osa Kauppa- ja jakelupoolin toimintaa. Työ- ja elinkeinoministeriön verkkosivuilla korostetaan huoltovarmuustyössä toimijoiden toimintakykyä, jakelukanavia ja liiketoimintaratkaisujen roolia. Myös vakavissa häiriötilanteissa toimijoiden pitää pystyä toimittamaan palveluita ilman, että viranomaiset toimintaan juurikaan puuttuvat. Tämän vuoksi toimijoiden jatkuvuudenhallinnan, varautumisen ja valmiuden suunnitelmilla ja harjoitustoiminnalla on suuri merkitys heidän toimintakykynsä vakavissa häiriötilanteissa tai poikkeusoloissa. Kauppa- ja jakelupooli ei pysty tällä hetkellä tukemaan riittävästi foodservice-toimijoiden huoltovarmuustyötä ja sen vuoksi ehdotetaan perustettavan oma elintarvikehuoltosektorin pooli foodservice-toimialalle. Mahdollisen muutoksen tapahtuessa myös nykyisten Kauppa- ja jakelupoolin foodservice-toimijoiden olisi perusteltua siirtyä osaksi perustettavaa poolia.

Pooliin pitäisi kuulua edellä tässä raportissa mainittuja toimijoita, joista on myös tarkempi organisaatiolista liitteenä. Pooli tulisi rakentaa verkostomaiseksi, eli siinä pitäisi olla mukana mahdollisimman laajasti toimitusketjutoimijoita, mukaan lukien ICT- ja henkilöstöpalvelutoimijoiden edustajat. Poolille tulisi luoda johtoryhmä, johon kutsuttaisiin mukaan toimitusketjun eri toimijoiden edustajat. Organisaatioksi poolille ehdotetaan yllä olevaa mallia yksi. Toimintakentän laajuus ja toimijoiden suuri määrä asettaa organisaatiomalli kahdelle liian suuriksi haasteita. Lisäksi organisaatiomallin kaksi mukaista toimikuntaa ei olisi mahdollista liittää minkään elintarvikehuoltosektorin nykyisten poolien alaisuuteen ilman lisättävää henkilöresurssia, joten kustannusten osalta mallista kaksi ei myöskään saataisi säästöjä.

Poolin toimintaa organisoimaan tulisi palkata kokoaikainen poolisihteeri, jonka työnantajana olisi loogisinta toimia Matkailu- ja ravintolapalvelut Mara Ry. Poolisihteeri voisi myös samalla tuoda lisäarvoa Maran toimintaan toimimalla organisaation valmiuspäällikkönä. Kyseinen henkilön osaamista olisi siis mahdollista käyttää myös tarvittaessa laajemmin foodservice-toimialan valmiuden ja jatkuvuudenhallinnan osana Maran toimintaa.

FS-projektissa haastatelluilla organisaatioilla on tällä hetkellä todella paljon kiinnostusta ja tarvetta kehittää omaa ja toimialan varautumisen ja valmiuden osaamista. Tämän vuoksi olisi perusteltu pyrkiä aloittamaan foodservice-toimialan poolin valmistelu ja käynnistäminen mahdollisimman nopeasti toivottavasti jo vuoden 2023 alkupuolella. Mikäli toiminnan käynnistäminen siirtyy merkittävästi ajallisesti kauemmas voi sillä olla vaikutusta toimijoiden kiinnostukseen aktiiviseen osallistumiseen keskitettyyn huoltovarmuustyöhön. Nykyinen



turvallisuustilanne Euroopassa ja edellisen vuosien covid19-pandemia on herättänyt toimialan organisaatiot huomioimaan jatkuvuudenhallinnan ja varautumisen omissa suunnitelmissaan entistä paremmin, tähän olisi myös hyvä saada keskitetysti tukea huoltovarmuusorganisaatiolta. Tässä projektiraportissa esitellyssä tiekartassa on myös kuvattu alustavasti mahdollisia toimenpiteitä, joiden avulla toimintaa saataisiin alkuun.

Projektissa on ollut mukana aktiivinen ja asiantunteva projektiryhmä, jonka pohjalle ehdotetaan myös mahdollisen poolin perustamistyöryhmän perustamista. Projektiryhmällä on jo tällä hetkellä merkittävästi tietoa toimialan huoltovarmuuden kehittämisen tarpeista ja sen vuoksi olisi perusteltua jatkaa ainakin osittain saman ryhmän kanssa. Lisäksi tähän valmisteluryhmään olisi perusteltua ottaa mukaan myös tarvittaessa viranomaisia esimerkiksi Maa- ja metsätalousministeriöstä tai Työ- ja elinkeinoministeriöstä.

Oheisilla toimenpiteillä voitaisiin pyrkiä varmistamaan myös foodservice-toimialan jatkuvuudenhallinnan ja varautumisen kehittyminen koko Suomessa ja samalla parantaa myös elintarvikehuoltosektorin huoltovarmuutta yleisesti. Lisäksi oman poolin perustaminen foodservice-toimialalle tukisi Valtioneuvoston päätöstä huoltovarmuuden tavoitteista (1048/2018), jossa keskeisten ruokapalvelutoimijoiden odotetaan kehittävän omaa jatkuvuudenhallintaansa huoltovarmuusorganisaation tuella.

LÄHTEET:

Foodservice markkina Suomessa, Fodelia Oyj, 2021, Verkkosivut, Viitattu 5.10.2022, saatavilla:
<https://www.fodelia.fi/fodelia-sijoittajille/markkinat/>

What is the food service industry? EHL, 2020, Verkkosivut, Viitattu 18.10.2022, saatavilla:
<https://hospitalityinsights.ehl.edu/food-service-industry-all-your-questions-answered>

Päivittäistavarahuolto vakavissa häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa, Työ- ja elinkeinoministeriö, Verkkosivut, Viitattu 5.10.2022, saatavilla:
<https://tem.fi/paivittaistavarahuolto-vakavissa-hairiotilanteissa-ja-poikkeusoloissa>

Ruokapalvelut, THL, 2021, Verkkosivut, Viitattu 5.10.2022, saatavilla:
<https://thl.fi/fi/web/elintavat-ja-ravitsemus/ravitsemus/ruokapalvelut>

Räisänen, O., Suomen väestötiheys kunnittain, 2010, Wikipedia, viitattu 20.10.2022, saatavilla:
https://fi.wikipedia.org/wiki/Suomen_v%C3%A4est%C3%B6#/media/Tiedosto:Population_map_of_Finland.svg

Lith, P., Palveluasumisen markkinat Suomessa, Hyvinvointiala HALI ry, 2021, Selvitys, saatavilla:
<https://www.hyvinvointiala.fi/palveluasumisen-markkinat-suomessa-2021-pekka-lith/>

Mara, Ravintolayritysten määrä, MARA ry, 2020, viitattu 5.10.2022, saatavilla
<https://www.mara.fi/toimiala/tilastot/yritysten-ja-tyollisten-maara/ravintolayritysten-maara.html>



HUOLTOVARMUUSKESKUS
FÖRSÖRJNINGBEREDSKAPSCENTRALEN
NATIONAL EMERGENCY SUPPLY AGENCY