

Palmia

Toiminta- ja hallintomallien järjestäminen

Selvitystyöryhmän loppuraportti

Sisältäen konsernijaoston edellyttämät lisäselvitykset

2.5.2014

Raportin keskeiset johtopäätökset ja suositukset – yhteenveto (1)

- Kaupungilla nähdään olevan strateginen intressi Palmian cateringiin kuuluvissa koulu/päiväkot-, oppilaitos-, vanhusten- ja sairaalaruokailussa sekä puhelin- ja hyvinvointipalveluissa
- Näiden palveluiden osalta liikelaitosmuodossa jatkaminen on perusteltua - cateringiin kuuluva henkilöstöruokailu puolestaan on kilpailtua toimintaa, jolla ei nähdä strategista intressiä (voidaan yhtiöittää)
- Liikelaitoksena jatkettaessa keskeiset kysymykset liittyvät kilpailuttamisen lisäämiseen sekä ruoantuotantokonseptiin jatkossa
 - Asiakasvirastojen vahva näkemys ja toive on, että kilpailuttamista cateringissa nostettaisiin maltillisesti asteittain (esim. noin 30%:iin per asiakasvirasto) vertailuhintatietojen saamiseksi ja palvelun joustavuuden lisäämiseksi
 - Inhouse-toimijan toimintamalli on mietittävä uudelleen – nykyinen toimintamalli ei ole optimaalinen, varsinkin jos tuotantovolyymit laskevat kilpailutuksen myötä (toiminta kääntyy tappiolliseksi)
 - Tällä hetkellä tarkoituksenmukaisimmalta toimintamallilta vaikuttaa keskitetyn ratkaisun ("Pakkala") ja asiakaspään valmistus-/komponenttikeittiöiden hyödyntämisen yhdistelmä, jolloin saadaan hyödynnettyä sekä keskitetystä ratkaisusta saatavaa volyymietua että hajautetumman mallin suurempaa joustavuutta ja nopeampaa asiakastarpeisiin vastaamista – lisäksi lisäinvestointitarve on todennäköisesti vaihtoehtoista alhaisin (hyödynnetään jo tehtyjä/budjetoituja asiakaspään investointeja)
 - Tarvittavien investointien suuruuteen voidaan vaikuttaa myös ruokahuollon kilpailuttamisen laajuudella
 - Pitkällä aikavälillä kannattavin ja toteutettavissa oleva keskitetty – hajautettu valmistussuhde (eli missä määrin asiakaspään keittiöitä voidaan/on järkevää hyödyntää valmistuksessa) on erikseen selvitettävä → tarvitaan kaupungin kattava keittiöverkkoselvitys

Raportin keskeiset johtopäätökset ja suositukset – yhteenveto (2)

- Palmian kiinteistö-, siivous-, ja turvapalveluiden osalta yhtiöittäminen on perusteltua
 - Kaupungilla ei strategista intressiä kyseisten palveluiden osalta
 - Kilpailtua toimintaa, jota tarjoavat useat markkinatoimijat – kilpailuttamisen voidaan olettaa pienentävän kaupungin kokonaiskustannuksia
- Kyseisten toimintojen yhtiöittämisellä ei ole merkittäviä markkinavaikutuksia
 - Kaikilla Palmian yhtiöitettävien palveluiden kannalta relevanteilla toimialoilla toimii useampi suuri yritys sekä suuri joukko pienempiä yrityksiä eli markkinoilla on kilpailua
 - Lisäksi Palmian yhtiöitettävien toimintojen liikevaihto suhteessa markkinoiden kokoon ei ole niin merkittävä, että sillä voitaisiin katsoa olevan merkittävää vaikutusta markkinoihin
- Kaupunki on tehnyt linjauksen kasvattaa keskitettyjen palveluiden määrää ja keskittämistä on tehty, mutta kaupungin sisällä vielä erillään olevaa toimintaa on merkittävässä määrin – erityisesti Sotessa (siivouspalvelut)
- Keskittäminen Palmiaan on järkevää tehokkaan toiminnan (mm. mittakaavaedut, kapasiteetin käyttöasteen maksimointi) varmistamiseksi hallintomallivaihtoehdosta riippumatta – loogista kuitenkin toteuttaa nyt hallintomallin pohtimisen yhteydessä
- Mahdollisessa yhtiöittämisessä työntekijät siirtyvät uuteen yhtiöön ns. vanhoina työntekijöinä
- Palmian edustajat ovat esittäneet eriyvän mielipiteensä liittyen tiettyihin selvitystyöryhmän loppuraportin kohtiin – kyseinen dokumentti toimitetaan raportin ohessa liitteenä (erillinen dokumentti ”Palmian edustajien eriyvä mielipide selvitystyöryhmän raportista”)

Raportin keskeiset johtopäätökset ja suositukset - eteneminen

Etenemisen seuraavat vaiheet ovat:

- Päätös Palmian hallintomallista ja toteuttamisen suunnittelun käynnistäminen (ml. siirtymäajan suunnittelu)
 - Palmian nykyiset catering-toiminta (pl. henkilöstöruokailu) ja puhelin-/hyvinvointipalvelut jatkavat liikelaitosmuodossa
 - Kiinteistö-, siivous-, ja turvapalvelut yhtiötetään
 - Lisäksi selvitystyöryhmä esittää yhtiötettäväksi cateringiin kuuluvaa henkilöstöruokailua (niiltä osin kuin toiminnallisesti mahdollista) – yhtiötettävän kokonaisuuden tarkempi rajaus toteutetaan osana siirtymäajan suunnittelua
- Linjaus kilpailuttamisen mahdollisesta lisäämisestä catering-palveluissa
- Linjaus palveluiden lisäkeskittämisestä Palmiaan (jatkossa osakeyhtiömuotoinen toiminta)
- Jatkoselvitettäväksi Palmian ruokapalvelukonsepti
 - Koko kaupungin kattavan keittiöverkkoselvityksen käynnistys (sis. tarvittavat investoinnit)
 - Edellyttää ainakin alustavaa linjausta kilpailuttamisen asteesta (mikä on liikelaitosmuotoisen cateringin volyyymi, jolle palvelukonseptia suunnitellaan)

Agenda

- Selvityksen tausta ja tavoitteet
- Hallintomallivaihtoehdot ja työryhmän suositus valittavaksi hallintomalliksi
- Suositellun hallintomallin tarkempi kuvaus ja proforma -laskelmat
- Catering-toiminnan ruokapalvelukonsepteja
- Yhtiöittämisen markkinavaikutukset

Liitteet

Tausta

- Kaupunginvaltuusto päätti strategiaohjelman 2013-2016 hyväksymisestä 24.4.2013, § 122. Kaupunginhallitus päätti strategiaohjelmaa koskevassa täytäntöönpanopäätöksessään 20.5.2013, § 605 kehottaa talous- ja suunnittelukeskusta yhteistyössä Palmia-liikelaitoksen kanssa valmistelemaan ehdotukset toiminta- ja hallintomallien järjestämisestä kilpailuneutraaliteettisäännösten edellyttämällä tavalla
- Asian valmistelua varten muodostettiin selvitystyöryhmä talous- ja suunnittelukeskuksen, sittemmin kaupunginkanslian sekä Palmian edustajista. Selvitystyöryhmän kokoonpano oli seuraava:
 - Tapio Korhonen (kaupunginkanslia, puheenjohtaja)
 - Tuula Saxholm (kaupunginkanslia)
 - Matti Malinen (kaupunginkanslia)
 - Antti Värtelä (Palmia)
 - Harri Huttunen (Palmia)
 - Atte Malmström (kaupunginkanslia, sihteeri)
- Lisäksi selvitystyöryhmän työskentelyyn osallistuivat kaupunginkansliasta Sami Sarvilinna sekä Johanna Holkeri-Kauppara.
- Työryhmän työskentelyn tukena toimivat NAG Oy:n konsultit Topi Sarpakunnas ja Emilia Taskinen
- Palmia-liikelaitoksessa kokoontui valmistelutyön aikana seurantaryhmä, jossa oli henkilöstön edustus

Selvityksen taustalla kuntalakiuudistuksen yhtiöittämistä koskevat säännökset

- Palmia toimii tällä hetkellä Helsingin kaupungin liikelaitoksena
- Palmia toimii kuitenkin myös kilpailuilla markkinoilla eli sillä on ulkoista myyntiä - yhteensä noin 5,1 M€ (2014B)
- Muutettu kuntalaki edellyttää, että kilpailluilla markkinoilla palveluntuottajana on oltava lähtökohtaisesti osakeyhtiö, osuuskunta, yhdistys tai säätiö –kilpailuneutraliteettiin ja valtiontukeen liittyvät näkökohdat
- **Palmia toimii kilpailluilla markkinoilla – muutetun kuntalain mukaan tällainen liiketoiminta tulee yhtiöittää tai toiminnasta tulee luopua**
- **Kuntalaista tulevan yhtiöittämisvelvoitteen lisäksi hallintomallin valintaan liittyy joukko kysymyksiä ja omistajapoliittisia linjauksia, jotka vaikuttavat keskeisesti siihen, mikä toimintamalli on järkevin (ks. seuraava osio)**

Selvityksen tavoitteet

- Tämän selvityksen tavoitteena on
 - Kuvata Palmian hallintomallin kannalta keskeiset kysymykset ja tuottaa tarvittavat analyysit tukemaan näihin kysymyksiin vastaamista ja tarvittavia linjanvetoja
 - Tuottaa perustelut ja suositus Palmian optimaalisesta hallintomallista
 - Kuvata tarkemmin Palmian uusi hallintomalli ja palvelukokonaisuudet (ml. proforma -laskelmat)
 - Listata keskeiset tarvittavat jatkotoimenpiteet
- Osa raportista sisältää Palmian kannalta sensitiivistä liiketoimintatietoa eikä sitä tämän vuoksi ole esitetty raportin julkisessa versiossa. Sensitiivistä tietoa sisältävät sivut on esitetty erillisessä, ei-julkisessa raporttiversiossa ja ne koskevat erityisesti Palmian liiketoimintojen yksityiskohtaisempaa (liiketoimintojen sisäisten segmenttien) kannattavuustarkastelua sekä proforma-laskelmia.

Agenda

- Selvityksen tausta ja tavoitteet
- Hallintomallivaihtoehdot ja työryhmän suositus valittavaksi hallintomalliksi
- Suositellun hallintomallin tarkempi kuvaus ja proforma -laskelmat
- Catering-toiminnan ruokapalvelukonsepteja
- Yhtiöittämisen markkinavaikutukset

Liitteet

Hallintomallivaihtoehdot ja työryhmän suositus valittavaksi hallintomalliksi – osion kuvaus

- Tässä osiossa käydään lävitse Palmian hallintomallivaihtoehdot sekä tarkoituksenmukaisimman hallintomallin valintaan liittyvät keskeiset kysymykset
- Keskeiset kysymykset käydään läpi yksi kerrallaan, esittäen jokaiseen kysymykseen vastaamisen kannalta keskeiset huomioitavat asiat ja päätöksentekoa tukevat analyysit
- Osion lopuksi näiden keskeisten kysymysten pohjalta esitetään selvitystyöryhmän näkemys tarkoituksenmukaisimmaksi hallintomalliksi

Hallintomallivaihtoehdot

A. Palmia jatkaa liikelaitoksena

- Nykymalli - kaupunki voi hankkia palveluita ilman kilpailutusta
- Ulkoisesta myynnistä luovutaan
- Liikelaitoksena jatkettaessa keskeinen kysymys tukipalveluiden kilpailutuksen laajuus (liikelaitos ei voi jatkossa osallistua kaupungin sisäisiin kilpailutuksiin)

B. Palmia yhtiöitetään kokonaan

- Inhouse -yhtiö - kaupunki voi hankkia palveluita ilman kilpailutusta tai
- Aito markkinatoimija - palvelut kilpailutettava
- Tarkoituksenmukaista tähdätä aitoon markkinatoimijaan - käytännössä siirtymä inhouse -yhtiön kautta¹
- Aidosti markkinoilla toimivalle yhtiömuotoiselle Palmialle tulee taata markkinatoimijoita vastaavat toimintaedellytykset (mm. TES)

C. Hybridimalli – osa toiminnasta jatkaa liikelaitoksena ja osa yhtiöitetään

- Palmian nykyiset toiminnot jaetaan kahteen itsenäiseen kokonaisuuteen
 - Jatketaan liikelaitoksena niiden palveluiden osalta, joissa kaupungilla katsotaan olevan strateginen intressi säilyttää oma sisäinen toimija – ulkoisesta myynnistä luovutaan
 - Yhtiöitetään toiminnot, jotka ovat vahvasti kilpailtuja ja joita tarjoavat vastaavassa mittakaavassa useat markkinatoimijat

1. Ulkoista myyntiä voidaan vapaasti kasvattaa ja aidosti markkinoilla toimiminen johtaa inhouse-yhtiötä todennäköisemmin toiminnan tehokkuuteen. Ruokatehtaiden käyttöastetta on mahdollista nostaa ulkoista myyntiä kasvattamalla ja siten parantamalla merkittävän investoinnin perusteltavuutta. Käytännön toteutus tehtävä inhouse-yhtiön kautta, kun ulkoista myyntiä kasvatetaan vähitellen. Inhouse-yhtiömalli alussa mahdollistaa myös kaupungin sisällä vielä erillään olevan toiminnan keskittämisen Palmiaan ilman kilpailutusta. Yhtiön ollessa vielä inhouse-sidosyksikkö ja osallistuessa kilpailutuksiin pidettävä huolta siitä, ettei suojattu (eli ilman kilpailutusta saatu) liikevaihto vääristä tarjousta.

Palmian hallintomallin kannalta keskeiset kysymykset

Omistajapoliittiset linjaukset

1. Kaupungin omistusintressi Palmian eri toiminnoissa (strateginen/taloudellinen)
2. Tukipalveluiden kehittämisstrategia
 - Tukipalveluiden kilpailutuksen laajuus
 - Kaupungin sisällä vielä erillään olevan toiminnan keskittäminen Palmiaan

Taloudelliset näkökohdat

3. Ulkoisen myynnin määrä ja siitä luopuminen
 - Ulkoisesta myynnistä luopumisen vaikutukset liikelaitosmuodossa jatkavien toimintojen osalta
 - Inhouse-statuksen mahdollinen säilyttäminen yhtiömallissa toimivien toimintojen osalta (vaatiiko ulkoisesta myynnistä luopumista)
4. Palmian kannattavuuteen ja kilpailukykyyn vaikuttavat tekijät
 - Henkilöstökustannukset (TESin vaikutus sekä sivukulut)
 - ALV-edut (catering-oppilaitosruokailua koskevat vuotuinen ja ruokatehdasinvestointiin liittyvä etu)¹
 - Muut, pienemmät tekijät (mm. tietohallinnon kustannukset/kaupungin järjestelmissä jatkaminen, hallintokustannukset, tuloverot)
5. Helsingin kaupungin ruokahuollon järjestäminen jatkossa ja Palmian rooli siinä - catering - liiketoimintaan liittyvä merkittävä investointitarve²

Muut näkökohdat

6. Henkilöstön asema ja sen turvaaminen uudessa hallintomallissa/siirtymäaikana

1. Lisäksi, mikäli oppilaitosruokailu yhtiöitetään, liittyy tähän kertaluonteinen yhtiölle syntyvä arvonlisäverokustannus (jatkajalle vähennyskelvottomaan käyttöön tuleviin palveluihin ja tavarihin sisältyvä arvonlisävero) – selvitytettävä tarkemmin erikseen ALV -asiantuntijalla.

2. Catering -toiminnan tulevaisuuden ruokapalvelukonsepteja käsitelty tarkemmin erillisessä osiossa "Catering-toiminnan ruokapalvelukonsepteja".

Palmian hallintomallin kannalta keskeiset kysymykset

Omistajapoliittiset linjaukset

1. Kaupungin omistusintressi Palmian eri toiminnoissa (strateginen/taloudellinen)
2. Tukipalveluiden kehittämisstrategia
 - Tukipalveluiden kilpailutuksen laajuus
 - Kaupungin sisällä vielä erillään olevan toiminnan keskittäminen Palmiaan

Taloudelliset näkökohdat

3. Ulkoisen myynnin määrä ja siitä luopuminen
 - Ulkoisesta myynnistä luopumisen vaikutukset liikelaitosmuodossa jatkavien toimintojen osalta
 - Inhouse-statuksen mahdollinen säilyttäminen yhtiömallissa toimivien toimintojen osalta (vaatiiko ulkoisesta myynnistä luopumista)
4. Palmian kannattavuuteen ja kilpailukykyyn vaikuttavat tekijät
 - Henkilöstökustannukset (TESin vaikutus sekä sivukulut)
 - ALV-edut (catering-oppilaitosruokailua koskevat vuotuinen ja ruokatehdasinvestointiin liittyvä etu)
 - Muut, pienemmät tekijät (mm. tietohallinnon kustannukset/kaupungin järjestelmissä jatkaminen, hallintokustannukset, tuloverot)
5. Helsingin kaupungin ruokahuollon järjestäminen jatkossa ja Palmian rooli siinä - catering - liiketoimintaan liittyvä merkittävä investointitarve

Muut näkökohdat

6. Henkilöstön asema ja sen turvaaminen uudessa hallintomallissa/siirtymäaikana

1. Omistusintressin määrittäminen tärkeää hallintomallia valittaessa

Kaupungin omistajapoliittinen linjaus perustuu omistusintressin määrittelyyn ja määrittää pitkälti järkevintä toimintamallia (suunta, johon toimintaa halutaan kehittää) – lähtökohtaisesti kokonaisintressi koostuu kahdesta osatekijästä

Strateginen intressi

- Tavoitteena, että yhteisön toiminta tukee kaupungin toimintaa ja strategisten tavoitteiden saavuttamista
- Halutaan, että kaupungilla on oma, sisäinen palvelutoimija
- Toimija vastaa valtaosasta kaupungin palveluita - kilpailuttaminen lähinnä referenssihinnan saamiseksi
- Yhteisön toiminnalla on yhteiskunnallinen rooli

→ **Toimintamallina tyypillisesti liikelaitos tai in-house –periaatteella toimiva yhtiö**

Taloudellinen intressi

- Tavoitteena aidon markkinaehtoisien toimijan luominen – palveluiden markkinaehtoinen kilpailuttaminen
- Kaupungilla ei intressiä omalle, sisäiselle toimijalle
- Jos intressi on yksinomaan taloudellinen, voidaan omistuksesta luopua osin tai kokonaan

→ **Toimintamallina markkinayhtiö**

1. Muissa verrokkikunnissa hallintomallin valinnan ja kehittämisen taustalla on ollut selkeä omistajapoliittinen linjaus

Kunta	Toimintamalli	Omistajaintressi ja sen näkyminen toiminnassa	"Markkinaosuus" kaupungin sisällä	Muuta huomioitavaa
Espoo	Liikelaitos (3 kpl)	<u>Strateginen</u> <ul style="list-style-type: none"> Liikelaitokset eivät toimi kilpailuilla markkinoilla, vaan palvelevat puhtaasti kaupunkia Ulkoinen myynti satunnaista 	<ul style="list-style-type: none"> ~100% Liikelaitokset päättävät alihankkivatko palveluita muilta 	<ul style="list-style-type: none"> Pohditaan parhaillaan osan palveluista kilpailuttamista benchmark -hinnoittelun saamiseksi
Vantaa	Yhtiö	<u>Strateginen</u> <ul style="list-style-type: none"> Yhtiö toimii puhtaana in-house yhtiönä palvellen kaupunkia Ei tavoittele voittoa 	<ul style="list-style-type: none"> Ateriapalvelut ~83% Siivouspalvelut ~89% Turvapalvelut ~27% Aulapalvelut ~100% 	<ul style="list-style-type: none"> Toimitaan kaupungin järjestelmissä TES säilytetty ennallaan (todettu Vantaan palkkatasolla edullisemmaksi) Osa palveluista kilpailutetaan ulkoa benchmark -hinnan saamiseksi - virallista linjausta määrästä ei ole tehty (virkamiestasolla määritelty), mutta pyrkimys tähän on
Turku	Yhtiö	<u>Taloudellinen</u> <ul style="list-style-type: none"> Yhtiö toimii aidosti markkinoilla tarjoten myös muille kunnille sekä yksityiselle sektorille Osallistuu normaalisti kilpailutuksiin 	<ul style="list-style-type: none"> - 	<ul style="list-style-type: none"> Toimitaan kaupungin järjestelmissä TES säilytetty ennallaan (käytännön syistä, ei taloudellisia perusteita) Sopimuskannasta kilpailutukseen n. 25%/v, viimeiset sopimukset kilpailutukseen 2018
Jyväskylä	Liikelaitos (catering) + yhtiö (muu)	<u>Strateginen - catering</u> <ul style="list-style-type: none"> Liikelaitos ei toimi kilpailuilla markkinoilla, vaan palvelee vain kaupunkia Ulkoinen myynti satunnaista <u>Taloudellinen - kiinteistöpalvelut</u> <ul style="list-style-type: none"> Aito markkinatoimija, kaupungin puolelta ei taattu myyntiä Jopa myynti mahdollinen 	<ul style="list-style-type: none"> ~100% (liikelaitos) 	<ul style="list-style-type: none"> Liikelaitoksen osalta pohditaan osan palveluista kilpailuttamista benchmark -hinnoittelun saamiseksi Yhtiön sopimuskannasta kilpailutukseen n. 20%/v, nyt 100% kilpailutettu

1. Palmian toiminnoista cateringilla ja puhelin- /hyvinvointipalveluilla voidaan nähdä kaupungin kannalta strateginen rooli

Catering

- Palmian catering -toimintoihin kuuluvilla koulu/päiväkoti-, oppilaitos-, vanhusten- ja sairaalaruokailulla on nähty olevan kaupungin kannalta strateginen rooli
 - Kaupungin ruokahuollon tarjoaminen laadukkaasti
 - Toimintavarmuus
- Puoltaa liikelaitosmuodossa säilyttämistä
- Sen sijaan cateringiin kuuluvalla henkilöstöruokailulla (~16% cateringin liikevaihdosta) tällaista roolia ei ole nähty olevan
 - Toiminta on hyvin kilpailtua
 - Markkinoilta on saatavissa samassa laajuudessa vastaavaa palvelua
- Mahdollinen muusta cateringista erillään tarkasteltava kokonaisuus (yhtiötettävissä)

Puhelin- /ja hyvinvointipalvelut

- Cateringin lisäksi kaupungin kannalta strateginen intressi voidaan katsoa olevan myös puhelin- ja hyvinvointipalveluilla, jotka mm.
 - Vastaavat koko kaupungin vaihdopalveluista käyttäen Merex - tietokantaa, jota voidaan pitää strategisesti merkittävänä tietokantana koko kaupungin yhteystiedoissa
 - Vastaavat matkapalvelukeskuksen hoitamisesta – Palmian asema sosiaali- ja terveystieteiden strategisena kumppanina ja kyky kustannustehokkuuteen (mm. matkojen yhdistely tehokkaampaa kuin verrokkikunnissa)
 - Tarjoavat 24/7 hoivapalveluita (turvapuhelinpalvelu, virtuaalihoito) käyttäen kaupungin Pegasos - järjestelmää
- Puoltaa liikelaitosmuodossa säilyttämistä

Palmian hallintomallin kannalta keskeiset kysymykset

Omistajapoliittiset linjaukset

1. Kaupungin omistusintressi Palmian eri toiminnoissa (strateginen/taloudellinen)
2. Tukipalveluiden kehittämisstrategia
 - Tukipalveluiden kilpailutuksen laajuus
 - Kaupungin sisällä vielä erillään olevan toiminnan keskittäminen Palmiaan

Taloudelliset näkökohdat

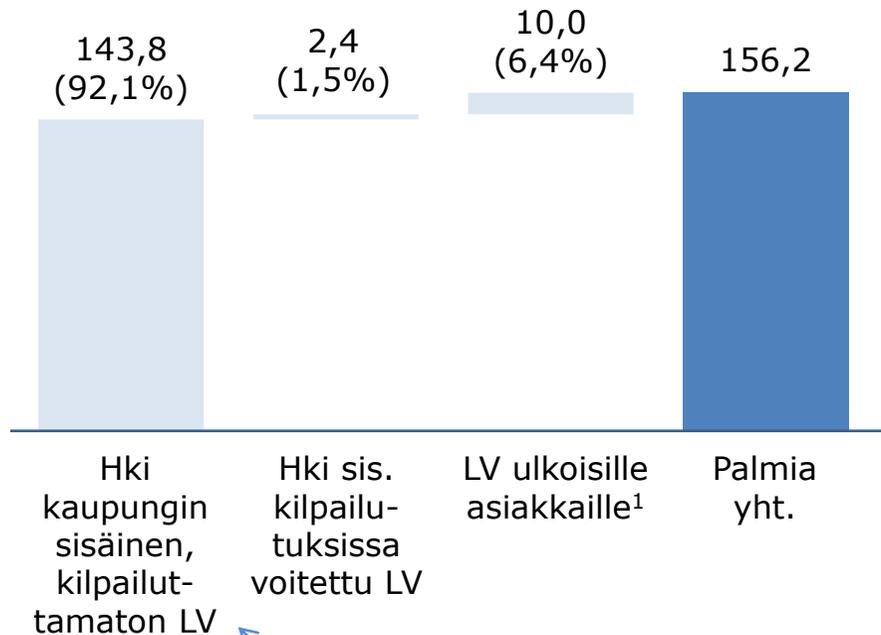
3. Ulkoisen myynnin määrä ja siitä luopuminen
 - Ulkoisesta myynnistä luopumisen vaikutukset liikelaitosmuodossa jatkavien toimintojen osalta
 - Inhouse-statuksen mahdollinen säilyttäminen yhtiömallissa toimivien toimintojen osalta (vaatiiko ulkoisesta myynnistä luopumista)
4. Palmian kannattavuuteen ja kilpailukykyyn vaikuttavat tekijät
 - Henkilöstökustannukset (TESin vaikutus sekä sivukulut)
 - ALV-edut (catering-oppilaitosruokailua koskevat vuotuinen ja ruokatehdasinvestointiin liittyvä etu)
 - Muut, pienemmät tekijät (mm. tietohallinnon kustannukset/kaupungin järjestelmissä jatkaminen, hallintokustannukset, tuloverot)
5. Helsingin kaupungin ruokahuollon järjestäminen jatkossa ja Palmian rooli siinä - catering - liiketoimintaan liittyvä merkittävä investointitarve

Muut näkökohdat

6. Henkilöstön asema ja sen turvaaminen uudessa hallintomallissa/siirtymäaikana

2. Tukipalveluiden kilpailuttamisen laajuudella on merkittävä vaikutus liikelaitosmuodossa jatkettaessa sekä inhouse-yhtiömallissa

Palmian liikevaihdon jakauma 2012, M€ (% liikevaihdosta)



Omistajapoliittinen linjaus kilpailutuksen määrästä keskeinen

- Valtaosa Palmian liikevaihdosta koostuu Helsingin kaupungille myydyistä, kilpailuttamattomista palveluista
- Mikäli kaupunki päättää laajentaa kilpailutusta on tällä keskeinen vaikutus
 - Palmian liikevaihtoon liikelaitosmallissa - liikelaitos ei voi jatkossa osallistua kaupungin kilpailutuksiin, vaan tämä LV menetetään
 - Inhouse-yhtiön kaupungin kilpailutuksissa voittama LV voidaan todennäköisesti tulkita ns. sisäiseksi myynniksi, joka ei vaikuta yhtiön sidosyksikköasemaan, mutta Palmian osallistuminen inhouse-yhtiönä kilpailutuksiin on siitä huolimatta ongelmallista valtioneuvoston sääntelyyn liittyen

1. Sisältäen sekä puhtaan kaupungin ulkopuolisen myynnin (6,2 M€) että kotiateriat (3,8 M€), joiden laskeminen ulkoiseen myyntiin on tulkinnanvaraista. Sisältää myös 2012 menetetyt Metropolia-asiakkuuden (3,4 M€). Menetetty asiakkuus huomioiden ennuste ulkoiselle myynnille 2014 5,1-8,9 M€.

2. Kilpailuttamisen lisääminen – tausta ja periaatteet

Tausta:

- Asiakasvirastot kannattavat kilpailuttamisen asteittaista lisäämistä catering –palveluissa – täyttä kilpailutusta ei kuitenkaan toivota, mikä osaltaan puoltaa catering –toiminnan jättämistä liikelaitosmuotoon
- Pääasiallisina perusteina kilpailuttamisen kasvattamiselle ovat joustavuuden lisääminen palveluntuotannossa sekä vertailuhintatietojen saaminen
- On kuitenkin huomioitava, ettei liikelaitos voi jatkossa osallistua kaupungin omiin kilpailutuksiin, jolloin liikelaitosmuotoon jäävä kokonaisuus menettää osan volyymistään ja siten suurtuotannon eduista
- Mikäli kilpailuttamista lisätään merkittävästi ei nykyinen cateringin toimintamalli ole optimaalinen, vaan se on mietittävä uudelleen – toimintamallia on syytä arvioida joka tapauksessa investointeihin liittyvien haasteiden takia
- Lisäksi toivottua palveluntuotannon joustavuutta voidaan lisätä tuotantomallia ja –tapaa muuttamalla myös sisäisen palveluntuottajan toimesta
- Toisaalta kilpailuttamisen lisäämisellä (oikein toteutettuna) voidaan vaikuttaa ruokahuollon järjestämiseen liittyvään investointitarpeeseen (mille volyymin investointi tarvitaan)

Keskeiset huomioitavat asiat:

- Kilpailuttamisen lisäämisen tulee olla asteittaista, jotta sisäisellä palveluntuottajalla on mahdollisuus muokata toimintaansa vastaamaan laskevaa volyyymiä
- Kilpailutettavat kohteet on valittava huomioiden erityisesti
 - Saatavien verrokkihintojen vertailtavuus (ei helpoimmat tai toisaalta vaikeimmat kohteet)
 - Pienempien palveluntuottajien mukaantulon mahdollistaminen (erit. kilpailutettavan kokonaisuuden koko) – huomioiden kuitenkin mahdolliset lisäkustannukset (esim. tilaajaorganisaatioon tarvittava uusi valvontakapasiteetti)
 - Ruokahuollon järjestämiseen liittyvä investointitarve – kilpailuttaminen mahdollisuuksien mukaan investointia pienentäen
- Asiakasvirastoissa tarvittavan kilpailuttamisosaamisen ja –resurssien kasvattamisen tarve on huomioitava

2. Kaupungin sisällä vielä erillään olevaa (keskittämätöntä) toimintaa on merkittävässä määrin Suurimpana eränä Soten oma siivoustoiminta

Milj. euroa 2013	Siivouspalvelut	Kiinteistöpalvelut	Turvapalvelut**	Yhteensä
Palmia	23,3	15,3	4,2	42,8
Muut ostot*	5,3	1,9	4,6	11,8
Ostot yhteensä	28,6	17,2	8,8	54,6
Oman toiminnan menot	35¹	5,5²	4³	44,5
-Opev	0,3	1	0	1,3
- Sote	26,7	0	4	30,7
- Vaka	8	0	0	8
- Muut***		4,5		4,5
Menot yhteensä (ostot + oman toiminnan menot)	63,6	22,7	12,8	99,1
Palmian osuus kokonaismenoista	37 %	67 %	33 %	43 %

* Ostot ulkoisilta toimijoilta

** Vahtimestarit, vartiointi- ja turvapalvelut

***Tilakeskus, rakennusvirasto, liikuntavirasto, pelastuslaitos

1. Opetusvirasto (Opev) 11 vakanssia, sosiaali- ja terveysvirasto (Sote) 684 vakanssia, Varhaiskasvatusvirasto (Vaka) noin 250 vakanssia
2. Opev 20 vakanssia, Tilakeskus 65 kiinteistöpalvelutyöntekijää (=3 M€), Rakennusvirasto 6 vakanssia
3. Sote 97 vakanssia

2. Päätökset toiminnan mahdollisesta lisäkeskittämisestä Palmiaan on järkevää tehdä hallintomallin pohtimisen yhteydessä

- Kaupunki on tehnyt strategisen linjauksen jatkaa tukipalveluiden keskittämistä
- Keskittämistä on tehty, mutta kaupungin sisällä vielä erillään olevaa toimintaa on merkittävässä määrin
- Keskittäminen Palmiaan on järkevää tehokkaan toiminnan (mm. mittakaavaedut, kapasiteetin käyttöasteen maksimointi) varmistamiseksi hallintomallivaihtoehdosta riippumatta – loogista kuitenkin toteuttaa nyt hallintomallin pohtimisen yhteydessä
- Hallintomalleista keskittäminen ilman kilpailutusta ei ole mahdollista aidosti markkinoilla toimivan yhtiön (vs. inhouse-yhtiö) tapauksessa

→ Päätökset palveluiden lisäkeskittämisestä on järkevää tehdä ennen mahdollista yhtiöittämistä

Palmian hallintomallin kannalta keskeiset kysymykset

Omistajapoliittiset linjaukset

1. Kaupungin omistusintressi Palmian eri toiminnoissa (strateginen/taloudellinen)
2. Tukipalveluiden kehittämisstrategia
 - Tukipalveluiden kilpailutuksen laajuus
 - Kaupungin sisällä vielä erillään olevan toiminnan keskittäminen Palmiaan

Taloudelliset näkökohdat

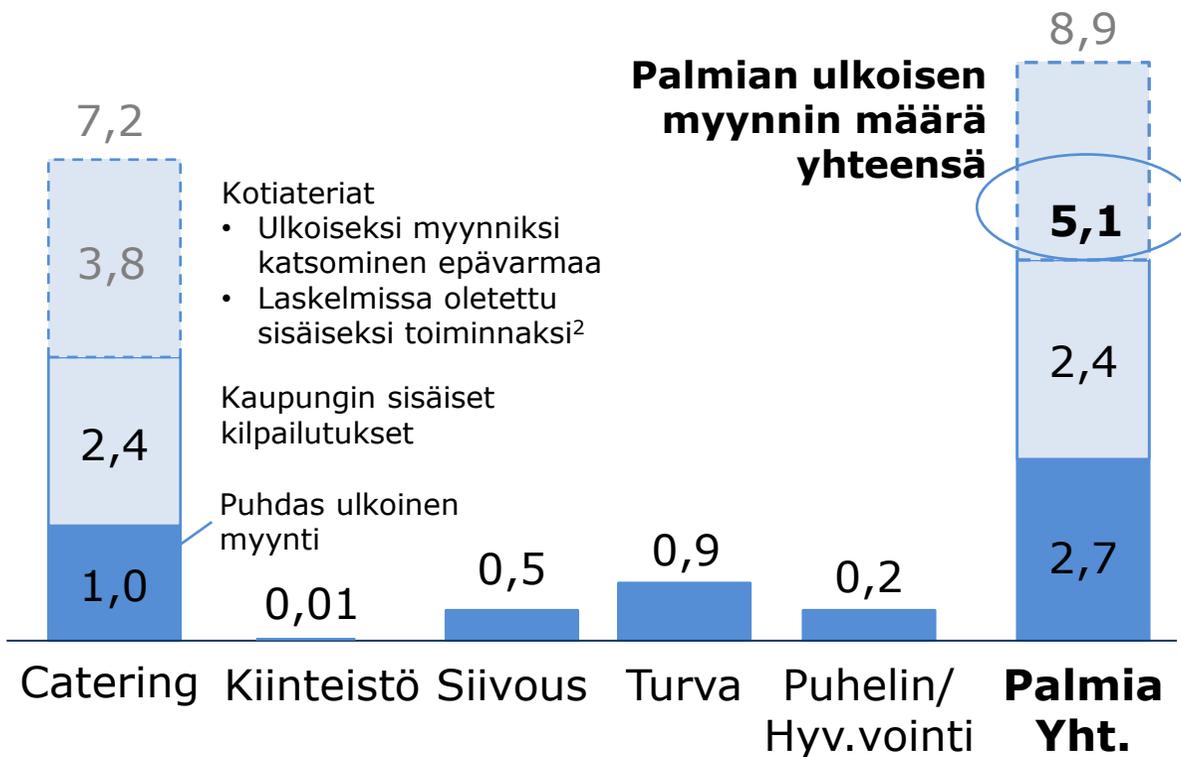
3. Ulkoisen myynnin määrä ja siitä luopuminen
 - Ulkoisesta myynnistä luopumisen vaikutukset liikelaitosmuodossa jatkavien toimintojen osalta
 - Inhouse-statuksen mahdollinen säilyttäminen yhtiömallissa toimivien toimintojen osalta (vaatiiko ulkoisesta myynnistä luopumista)
4. Palmian kannattavuuteen ja kilpailukykyyn vaikuttavat tekijät
 - Henkilöstökustannukset (TESin vaikutus sekä sivukulut)
 - ALV-edut (catering-oppilaitosruokailua koskevat vuotuinen ja ruokatehdasinvestointiin liittyvä etu)
 - Muut, pienemmät tekijät (mm. tietohallinnon kustannukset/kaupungin järjestelmissä jatkaminen, hallintokustannukset, tuloverot)
5. Helsingin kaupungin ruokahuollon järjestäminen jatkossa ja Palmian rooli siinä - catering - liiketoimintaan liittyvä merkittävä investointitarve

Muut näkökohdat

6. Henkilöstön asema ja sen turvaaminen uudessa hallintomallissa/siirtymäaikana

3. Palmialla on ulkoista myyntiä varsin vähän – merkittävimmissä määrin catering -palveluissa

Palmian ulkoisen myynnin määrä palveluittain 2014 proforma, M€¹



- Palvelukohtaisella ulkoisen myynnin määrällä on merkitystä, kun harkitaan yhtiön ja liikelaitoksen hybridimallia – liikelaitokseksi jäävien toimintojen osalta ulkoisesta myynnistä on luovuttava
- Suhteessa liikevaihtoon ulkoisen myynnin määrä on kuitenkin varsin pientä (2014 proforma 3,1% Palmian LV:sta)

1. Relevantti ulkoisen myynnin määrän tarkastelu huomioi myös 2012 jälkeen tulleet muutokset ulkoisessa myynnissä. Ero ulkoisessa myynnissä 2012/2013 vs. 2014E Metropolia –sopimuksen häviämisestä (3,4 M€/v).

2. Perustuen Palmian ja asiakkaan (sosiaali- ja terveysviraston) näkemykseen. Kotiaterian palvelun asiakkaat (käyttäjät) ovat sosiaali- ja terveysviraston Palmialle osoittamia.

3. Ulkoisesta myynnistä luopumisella ei ole merkittävää vaikutusta Palmian toimintaan

Ulkoisesta myynnistä luopuminen

- Palmialla on ulkoista myyntiä yhteensä 5,1 M€, josta on luovuttava liikelaitosmallissa jatkettaessa
- Luopumisen liikevaihto ja henkilöstövaikutus riippuvat luonnollisesti valittavasta hallintomallista eli siitä, mitkä toiminnot jätetään liikelaitosmuotoon
- Tarkastelun ääripäitä ovat kokonaisuudessaan liikelaitoksena jatkaminen tai yhtiöittäminen kokonaan (hybridimallia tarkasteltu erikseen seuraavassa osiossa sivuilla 30-51)

→ **Suhteessa kokonaisliikevaihtoon ulkoisen myynnin osuus on vähäinen (yhteensä 2014 proforma 3,1%), joten siitä luopumisella ei ole suurta vaikutusta Palmian liiketoimintaan**

A. Palmia jatkaa liikelaitoksena

- Ulkoisesta liikevaihdosta 5,1 M€ luovutaan
- Henkilöstövaikutus maksimissaan noin 80 HTV
 - Uudelle palveluntuottajalle voidaan kilpailutuksen yhteydessä siirtää 35 HTV
 - Muiden 45 HTV siirtyminen epävarmaa

B. Palmia yhtiötetään kokonaan

- Ulkoisesta liikevaihdosta ei tarvitse luopua
- Ei henkilöstövaikutuksia

3. Inhouse-status säilyy yhtiöitettäessä ja mahdollinen siirtymä markkinayhtiöksi tapahtuu joka tapauksessa inhouse-yhtiön kautta

Inhouse -statuksen säilyttäminen (yhtiömuotoinen toiminta)

- Kaupunki voi hankkia inhouse-statusen omaavalta yksiköltä palveluita ilman kilpailutusta
 - Oikeuskäytännössä inhouse-statusen säilyttämisen rajana (ulkoisen myynnin määrä) on pidetty 10% liikevaihdosta
 - Uusi EU -direktiivi asettaa rajan 20%:iin
 - Tämä koskee yhtiötettyä toimintaa (ns. inhouse -yhtiö) – liikelaitoksella ulkoinen myynti saa olla kuntalain mukaan vain satunnaista
 - Palmian ulkoinen myynti on selvästi alle 10% (2014 proforma yhteensä koko Palmialle 3,1%)
- **Inhouse-yhtiönä toimiminen ei vaadi ulkoisesta myynnistä luopumista**
- **Mikäli Palmia tai osa siitä yhtiöitetään tapahtuu siirtymä joka tapauksessa inhouse-yhtiön kautta – inhouse-status menetetään ulkoisen myynnin ylittäessä 10% (oikeuskäytäntö tähän asti)/20% (uusi EU direktiivi)**

Palmian hallintomallin kannalta keskeiset kysymykset

Omistajapoliittiset linjaukset

1. Kaupungin omistusintressi Palmian eri toiminnoissa (strateginen/taloudellinen)
2. Tukipalveluiden kehittämisstrategia
 - Tukipalveluiden kilpailutuksen laajuus
 - Kaupungin sisällä vielä erillään olevan toiminnan keskittäminen Palmiaan

Taloudelliset näkökohdat

3. Ulkoisen myynnin määrä ja siitä luopuminen
 - Ulkoisesta myynnistä luopumisen vaikutukset liikelaitosmuodossa jatkavien toimintojen osalta
 - Inhouse-statuksen mahdollinen säilyttäminen yhtiömallissa toimivien toimintojen osalta (vaatiiko ulkoisesta myynnistä luopumista)

4. Palmian kannattavuuteen ja kilpailukykyyn vaikuttavat tekijät
 - Henkilöstökustannukset (TESin vaikutus sekä sivukulut)
 - ALV-edut (catering-oppilaitosruokailua koskevat vuotuinen ja ruokatehdasinvestointiin liittyvä etu)
 - Muut, pienemmät tekijät (mm. tietohallinnon kustannukset/kaupungin järjestelmissä jatkaminen, hallintokustannukset, tuloverot)

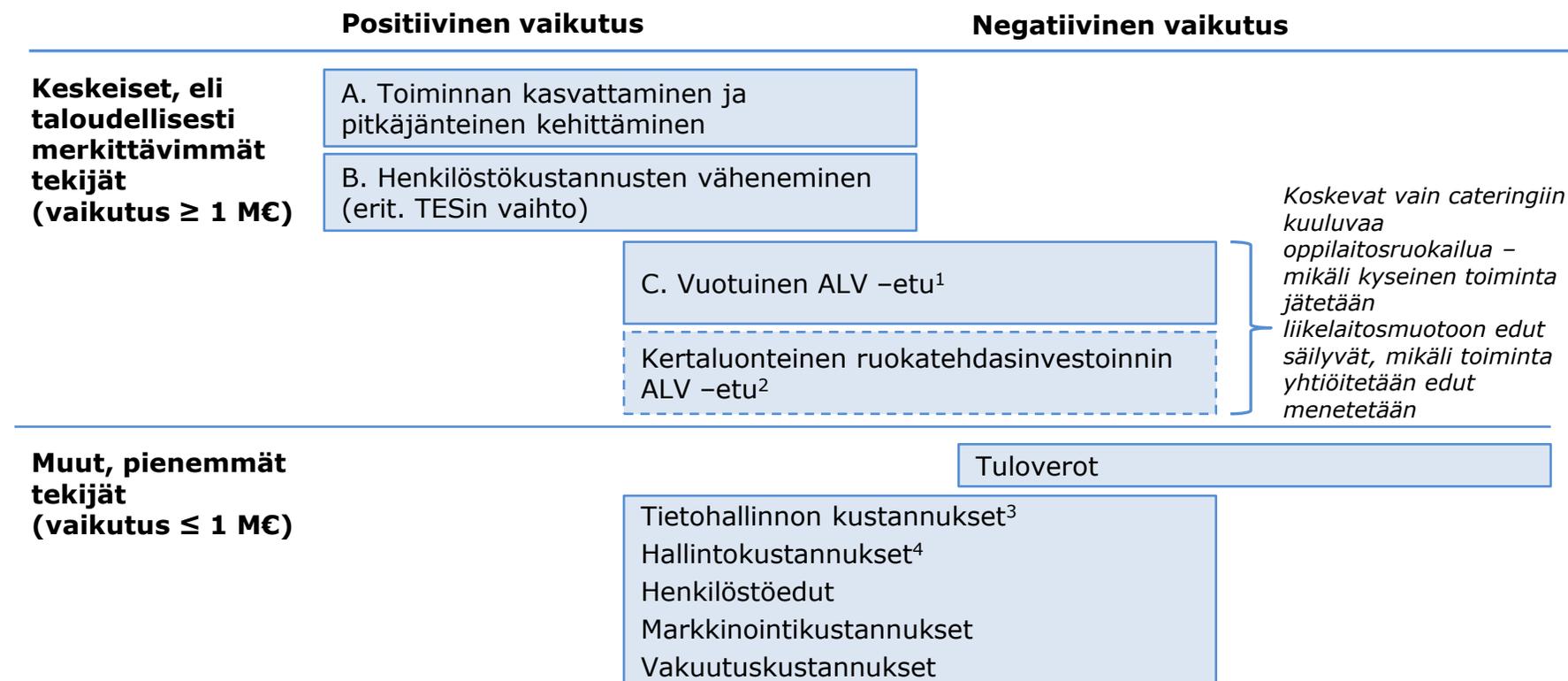
5. Helsingin kaupungin ruokahuollon järjestäminen jatkossa ja Palmian rooli siinä - catering - liiketoimintaan liittyvä merkittävä investointitarve

Muut näkökohdat

6. Henkilöstön asema ja sen turvaaminen uudessa hallintomallissa/siirtymäaikana

4. Yhtiöitettävän Palmian kannattavuuteen ja kilpailukykyyn vaikuttavat keskeiset tekijät

Yhtiön näkökulmasta verrattuna liikelaitosmuodossa jatkamiseen



1. Lisätiedoksi ks. Liitteet.

2. Tarkastelu osin irrallinen muista kannattavuuteen ja kilpailukykyyn vaikuttavista tekijöistä - kertaluonteinen erä, muut käsitellyt tekijät ovat jatkuvia/vuotuisia. Investointiin liittyy ALV-asian lisäksi keskeisesti kapasiteetin käyttöasteen maksimointi investoinnin kannattavuuden varmistamiseksi.

3. Tietojärjestelmiin liittyvät kustannukset riippuvaisia esimerkiksi siitä, taataanko Palmialle mahdollisuus jatkaa kaupungin järjestelmissä.

4. Hallinnon todennäköinen tehostuminen liikelaitos vs. yhtiö. Tehostuspotentiaali alhaisempi mikäli päädytään liikelaitoksen ja yhtiön hybridimalliin (osin päällekkäinen hallinto).

4A. Yhtiöittäminen mahdollistaa liiketoiminnan kasvattamisen ja pitkäjänteisen kehittämisen

Tekijä

Kuvaus

Toiminnan kasvattaminen ja pitkäjänteinen kehittäminen

- Aidosti markkinoilla toimiva yhtiö voi vapaasti kasvattaa toimintaansa (ulkoisen myynti) ja kehittää sitä pitkäjänteisesti
 - Suhteellisen kannattavuuden todennäköinen parantuminen, kun voidaan hyödyntää toiminnan mittakaavaetuja
 - Toiminnan tehostamisen keinojen laajuus - mm. joustavampi päätöksenteko ja yhteistyömahdollisuudet
- Yhtiöitettäessä on tarkoituksenmukaista tähdätä aitoon markkinatoimijaan - käytännössä siirtymä joka tapauksessa inhouse -yhtiön kautta, kun ulkoista myyntiä kasvatetaan vähitellen**

4B. Merkittävimmät henkilöstökulujen muutokset yhtiömalliin siirryttäessä koskevat TES:in mukaista peruspalkkaa ja lisiä¹

Keskeiset muuttuvat tekijät (yhtiötettävä toiminta)

1. Peruspalkan yhdenmukaistuminen markkinatoimijoiden kanssa (KVTES vs. PAMTES)
2. TESin lisien muutos (KVTES vs. PAMTES)
3. Kaupungin maksama eläkevastuu (eläkemenoperusteinen maksu)²
4. Työn tehostamiseen liittyvien tekijöiden hyväksikäyttö



Vaikutusarvio (yhtiötettävä toiminta)

1. Alustavan arvion mukaan säästö maksimissaan 10-15%³ – jäljempänä esitetyissä laskelmissa oletettu konservatiivisesti 5 % säästö
2. Säästöpotentiaali 16%⁴
3. Säilyy kaupungilla, mutta poistuu ajan kanssa, joskin hitaasti
4. Ei arvioitu taloudellista vaikutusta, mutta säästöpotentiaali voi olla merkittävä⁵

1. Lisätiedoksi ks. liitteet.

2. Palmia maksaa vain palkkaperusteisen eläkemaksun sekä varhe-maksun. Kaupungin maksamat maksut 2012 ~8,5 M€, yhtiöittämisvaiheessa todennäköisesti ~9 M€.

3. Perustuen suppeaan otokseen Palmian työntekijöitä ja palkkatasoja.

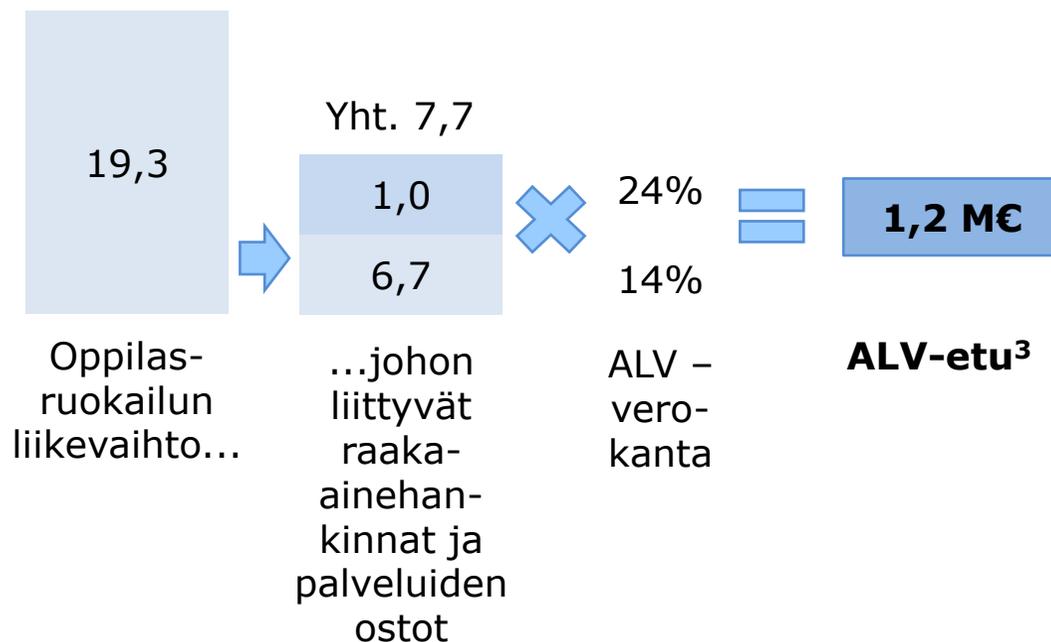
4. Perustuu Palmian tekemään, yksityiskohtaiseen selvitykseen KVTES vs. PAMTES lisien eroista (ks. liitteet)

5. Esimerkiksi työaikapankkien hyväksikäyttö (työaikapankki=liukuvan työajan mahdollistava laskentatapa, joka mahdollistaa joustavan työhöntulo- ja lähtöajan sekä tuntikertymien korvaamisen vapaa-aikana palkanmaksun sijasta). Palmian johdon näkemyksen mukaan tämänkaltaisiin työn tehostamiseen liittyviin toimenpiteisiin liitännäinen kustannussäästö 3%.

Huom. Yhtiömuotoisenkin Palmian on tarkoitus jatkaa KuEl:ssä (vs. vaihtaminen TyEl:iin), joten sivukuluisia ei merkittävää muutosta. Varovaisuusperiaatteen mukaisesti sivukulujen oletettu laskelmissa olevan 0,5% nykyistä (LL) kalliimmat mm. työtaturmavakuutusmaksun mahdollisen kallistumisen myötä (arvioitu ero LL vs. Oy 0,3% liikelaitoksen eduksi).

4C. Oppilaitosruokailuun liitännäisen Palmian vuotuisen ALV –edun suuruus liikelaitosmallissa on noin 1 M€¹

ALV –edun määrä 2013, M€



- ALV -etu on Palmialle relevantti seuraavien palveluiden osalta:
 - Oppilasruokailu - LV 19,3 M€ 2013 – varma arvonlisäverotuksen ulkopuolelle jäävä myynti²
- ALV-edun alaisessa toiminnassa (oppilasruokailu) tai siihen liittyvissä raaka-ainehankinnoissa ei odoteta tapahtuvan merkittäviä muutoksia, joten vuoden 2012 edun määrä on relevantti myös jatkossa
- **ALV –edun alainen toiminta kuuluu kokonaisuudessaan catering-toimintaan – puoltaa osaltaan cateringin säilyttämistä liikelaitosmuodossa**

1. Arvonlisäverolaisissa sosiaalihuolto ja oppilaitoksessa koulutuksensaajalle tapahtuvat ravintola- ja ateriapalveluluovutukset on säädetty verottomiksi. Näihin arvonlisäverottomiin palveluihin liittyvistä ALVillisista hankinnoista kaupunki saa liikelaitosmallissa kuntapalautuksen (kyseisiin palveluihin liittyvien hankintojen arvonlisäverot ovat verotuksessa vähennyskelvottomia). Palmian tapauksessa katsottu tarkoitettavan oppilasruokailua (LV 2013 19,3 M€) – selvitystyöryhmän näkemys (ks. Liitteet)

2. Aiemmassa selvitysvaiheessa ALV 0% -myynniksi on katsottu oppilasruokailun lisäksi päiväkotiruokailu ja kotihoidon ateriat, yhteensä n. 50 M€ (perustuen 2010 tehtyyn selvitykseen). Tarkentunut koskemaan vain oppilasruokailua.

3. Raaka-ainehankinnat ovat suurin oppilaitosruokailun hankintoihin liittyvä kustannuserä. Lisäksi kuntapalautukseen oikeuttaviin hankintoihin lasketaan muut osto- ja palveluhankinnat, jolloin ALV-etu on arviolta noin 1,1-1,3 M€ (tarkkaa oppilaitosruokailuun kohdistuvaa, muuta kuin raaka-ainekustannusta ei saatavilla).

Palmian hallintomallin kannalta keskeiset kysymykset

Omistajapoliittiset linjaukset

1. Kaupungin omistusintressi Palmian eri toiminnoissa (strateginen/taloudellinen)
2. Tukipalveluiden kehittämisstrategia
 - Tukipalveluiden kilpailutuksen laajuus
 - Kaupungin sisällä vielä erillään olevan toiminnan keskittäminen Palmiaan

Taloudelliset näkökohdat

3. Ulkoisen myynnin määrä ja siitä luopuminen
 - Ulkoisesta myynnistä luopumisen vaikutukset liikelaitosmuodossa jatkavien toimintojen osalta
 - Inhouse-statuksen mahdollinen säilyttäminen yhtiömallissa toimivien toimintojen osalta (vaatiiko ulkoisesta myynnistä luopumista)
4. Palmian kannattavuuteen ja kilpailukykyyn vaikuttavat tekijät
 - Henkilöstökustannukset (TESin vaikutus sekä sivukulut)
 - ALV-edut (catering-oppilaitosruokailua koskevat vuotuinen ja ruokatehdasinvestointiin liittyvä etu)
 - Muut, pienemmät tekijät (mm. tietohallinnon kustannukset/kaupungin järjestelmissä jatkaminen, hallintokustannukset, tuloverot)
5. Helsingin kaupungin ruokahuollon järjestäminen jatkossa ja Palmian rooli siinä - catering - liiketoimintaan liittyvä merkittävä investointitarve

Muut näkökohdat

6. Henkilöstön asema ja sen turvaaminen uudessa hallintomallissa/siirtymäaikana

5. Kaupungin ruokahuollon järjestäminen ja siihen liittyvät investointitarpeet ovat merkittävä myös hallintomallin valintaan liittyvä tekijä

Lähtötilanne: Kaupungin keskuskeittiöiden kunto edellyttää merkittäviä korjausinvestointeja, jotka tulisi suunnitella ja toteuttaa kokonaisuutena

Pakkala

- Palmia hallinnoi ja operoi
- Erillinen hankesuunnitelma Pakkalasta tehty
- Arvio n. 110 M€

Sairaala- ja vanhustenkeskusten keittiöt (10 kpl)

- Tilakeskus hallinnoi, Palmia operoi
- Erillinen hankesuunnitelma keskitetystä ratkaisusta (Kivikko) tehty
- Arvio n. 80 M€

- Keskuskeittiöiden nykyinen kunto edellyttää sekä sähkö- ja vesiverkoston huoltoa että tuotantolaitteiston modernisointia
- Kaupungin koko ruokahuoltotarpeen kattavaa hankesuunnitelmaa (ruokaverkko sekä uusi tuotantolaitos) - **arvio maksimi-investointitarpeesta n. 150-200 M€ (Palmian/kaupungin arvio)**

5. Investointiin liittyvät keskeiset kysymykset koskevat investoinnin rahoittamista, kapasiteetin käyttöastetta sekä investoinnin ALV-etua

Investoinnin rahoittaminen

Kuka investoi (kaupunki, Palmia, ulkoinen kiinteistösijoittaja)?

- Palmialla tai kaupungilla ei todennäköisesti resursseja rahoittaa tehdasinvestointia kokonaisuudessaan
- Tällöin keskeiset kysymykset liittyvät siihen
 - Onko investointia mahdollista minimoida erityisesti hyödyntämällä asiakaspäässä jo olemassa olevaa ruoanvalmistuskapasiteettia
 - Miten hallintomalli vaikuttaa ulkoisen kiinteistösijoittajan halukkuuteen investoida ja millä ehdoin tai onko mukaan mahdollista saada esimerkiksi muita alan toimijoita

Kapasiteetin käyttöasteen maksimointi

Kuinka maksimoidaan ruokatuotannon kapasiteetin käyttöastetta merkittävää ruokatehdasinvestointia vastaan? Erityisesti mahdollisuus kasvattaa ulkoista myyntiä

- Liikelaitoksella ei voi olla ulkoista myyntiä, mutta kaupungilla voi olla erillinen yhtiö ulkoista myyntiä varten (esim. nykyinen Työmaahuolto Oy Ab / Kiinteistö Oy Ab Pakkalantie 30)
- Inhouse-yhtiöllä voi olla ulkoista liikevaihtoa mahdollisesti jopa 20%:iin asti (LV:sta)¹
- Palmia Oy voisi vapaasti kasvattaa ulkoista myyntiä

Investoinnin ALV -etu

Liikelaitosmuodossa investointiin liittyy merkittävä kertaluontoinen ALV -etu

- Investoinnin ALV -etu liikelaitosmuodossa - koko ruokatehdasinvestointiin (~150-200 M€) liittyvä etu 7-9 M€² – koskee oppilaitosruokailua, joka osa cateringia – puoltaa osaltaan cateringin säilyttämistä liikelaitosmuodossa

1. Nykyisen oikeuskäytännön mukainen ulkoisen myynnin raja inhouse-yhtiöllä on 10%, mutta uusi huhtikuussa 2014 voimaan tullut EU -direktiivi sallii 20% ulkoisen myynnin osuuden liikevaihdosta.
2. Arvonlisäverottomaan toimintaan (oppilasruokailu) kohdistuvasta investoinnin osasta saadaan liikelaitosmallissa kuntapalautus. Kyseinen investointiosuus arvioidaan todennäköisesti suhteellisen LV:n avulla (oppilasruokailun osuus cateringin liikevaihdosta). Yhtiömuodossa investointiin liittyvä alv-mentetys olisi 7-9 M (koko investointi 150-200 M€ - ALV 24%)

5. Tarvittavan investoinnin määrään on mahdollista vaikuttaa kilpailuttamisen asteella sekä hyödyntämällä olemassaolevaa kaupungin keittiöverkosta

- **Tarvittavan investoinnin suuruus (ja siten myös mahdollisuudet rahoittaa se) riippuu keskeisesti kilpailuttamisen määrästä sekä siitä, miten mahdollisesti voidaan hyödyntää asiakaspäässä jo olemassa olevaa ruoanvalmistuskapasiteettia (eli mille volyymille investointi lopulta tarvitaan)**
- Investointikustannuksen lisäksi on huomioitava ruokahuollon konseptin vaikutukset operatiivisiin kustannuksiin (pidemmän aikavälin näkökulma)
- Ruokahuollon järjestämisen tulevaisuuden vaihtoehtoja on käsitelty tarkemmin raportin osiossa "Catering-toiminnan ruokapalvelukonsepteja"

Palmian hallintomallin kannalta keskeiset kysymykset

Omistajapoliittiset linjaukset

1. Kaupungin omistusintressi Palmian eri toiminnoissa (strateginen/taloudellinen)
2. Tukipalveluiden kehittämisstrategia
 - Tukipalveluiden kilpailutuksen laajuus
 - Kaupungin sisällä vielä erillään olevan toiminnan keskittäminen Palmiaan

Taloudelliset näkökohdat

3. Ulkoisen myynnin määrä ja siitä luopuminen
 - Ulkoisesta myynnistä luopumisen vaikutukset liikelaitosmuodossa jatkavien toimintojen osalta
 - Inhouse-statuksen mahdollinen säilyttäminen yhtiömallissa toimivien toimintojen osalta (vaatiiko ulkoisesta myynnistä luopumista)
4. Palmian kannattavuuteen ja kilpailukykyyn vaikuttavat tekijät
 - Henkilöstökustannukset (TESin vaikutus sekä sivukulut)
 - ALV-edut (catering-oppilaitosruokailua koskevat vuotuinen ja ruokatehdasinvestointiin liittyvä etu)
 - Muut, pienemmät tekijät (mm. tietohallinnon kustannukset/kaupungin järjestelmissä jatkaminen, hallintokustannukset, tuloverot)
5. Helsingin kaupungin ruokahuollon järjestäminen jatkossa ja Palmian rooli siinä - catering - liiketoimintaan liittyvä merkittävä investointitarve

Muut näkökohdat

6. Henkilöstön asema ja sen turvaaminen uudessa hallintomallissa/siirtymäaikana

6. Henkilöstövaikutusten arviointi

Liikevaihdossa tapahtuvien muutosten (ulkoisesta myynnistä luopumisen tai kilpailutusten lisäämisen seurauksena) henkilöstövaikutukset riippuvat siitä, onko kyseessä Helsingin kaupungin kilpailutukset vai muu ulkoinen myynti

Helsingin kaupungin kilpailutukset¹

- Kaupunki voi kilpailuttamisen ehdossa edellyttää henkilöstön siirtyvän uuden palveluntarjoajan palvelukseen

Muu ulkoinen myynti²

- Henkilöstön siirtyminen on epävarmaa/sovittava
- Lisäksi huomioitava, että osa ulkoisesta myynnistä on muun toiminnan ohella tehtävää lisämyyntiä, josta luopumisella ei ole henkilöstövaikutuksia (sama henkilöstö jatkaa muissa töissä osana Palmiaa)

Vaikutusten arviointi proforma –laskelmissa: Kaikissa esitettävissä proforma – laskelmissa henkilöstövaikutus on esitetty sekä kokonaisuudessaan että jaettuna Helsingin kaupungin kilpailutuksiin liitännäiseen henkilöstöön (kaupunki voi edellyttää siirtyvän uudelle palveluntuottajalle) sekä muuhun toimintaan liittyvään henkilöstöön (siirtyminen sovittava/saattavat jäädä osaksi Palmiaa)

1. Tällä hetkellä yhteensä 2,4 M€ (kaikki catering –toiminnoissa). Lisäksi mahdollinen kilpailuttamisen kasvattamisen vaikutus.

2. Tällä hetkellä 2,7 M€.

Selvitystyöryhmän suositus tulevaisuuden hallintomalliksi on liikelaitoksen ja yhtiön hybridimalli

Hybridimalli – syntyy kaksi erillistä kokonaisuutta

Catering –liikelaitos Nykyiset catering- ja puhelin- /hyvinvointipalvelut

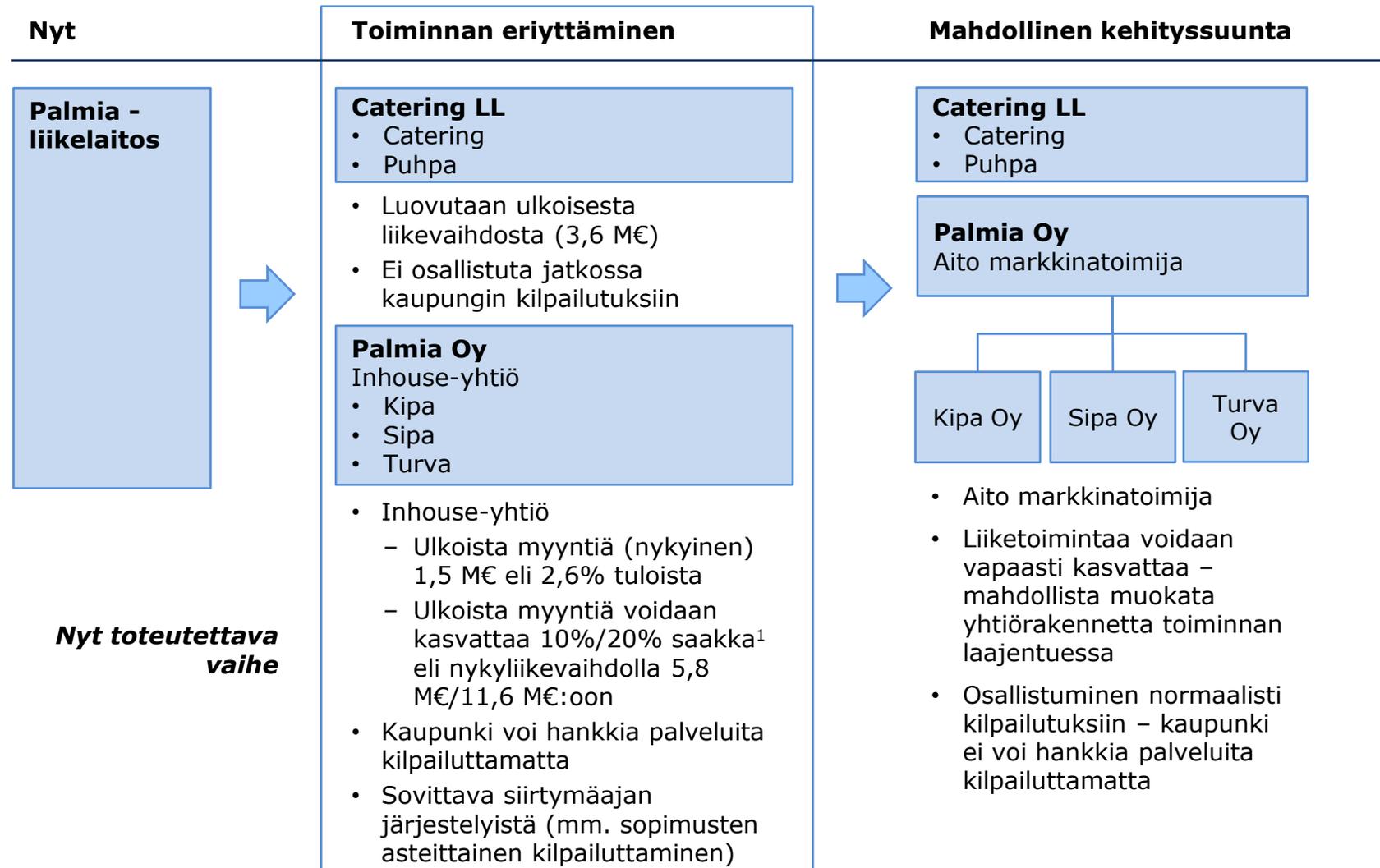
- Huomioidaan kaupungin strateginen intressi kyseisissä palveluissa
- Huomioidaan asiakkaiden tahtotila kilpailuttamisen maltillisesta lisäämisestä – ei haluta täysin kilpailutettua, markkinaehtoista toimijaa catering - palveluihin
- Säilytetään cateringin oppilaitosruokailuun liittyvä vuotuinen ja investoinnin ALV –etu¹
- Henkilöstöruokailu voidaan haluttaessa eriyttää toiminnasta

Palmia Oy Nykyiset siivous-, kiinteistö- ja turvapalvelut

- Yhtiöitetään toiminnot
 - Jotka ovat vahvasti kilpailtuja ja joita tarjoavat vastaavassa mittakaavassa useat markkinatoimijat
 - Joissa, kaupungilla ei ole strategista intressiä
- Näiden toimintojen osalta ulkoisesta myynnistä ei tarvitse luopua
- Luodaan Palmia Oy kilpailemaan markkinaehtoisesti – mahdollisuus ja kannustin kasvattaa toimintaa jatkossa

1. Lisäksi, vältetään verottoman oppilaitosruokailun yhtiöittämisen yhteydessä toteutuva kertaluonteinen arvonlisäverokustannus (verottoman toiminnan yhtiöön siirtämisen ALV –vaikutukset).

Palmian hallintomallin kehittäminen jatkossa



Nyt toteutettava vaihe

1. 10% ulkoinen myynti ollut oikeuskäytännössä kilpailuilla markkinoilla toimimisen rajana. Huhtikuussa 2014 voimaan tullut EU direktiivi sallii ulkoista myyntiä 20% liikevaihdosta

Agenda

- Selvityksen tausta ja tavoitteet
- Hallintomallivaihtoehdot ja työryhmän suositus valittavaksi hallintomalliksi
- Suositellun hallintomallin tarkempi kuvaus ja proforma -laskelmat
- Catering-toiminnan ruokapalvelukonsepteja
- Yhtiöittämisen markkinavaikutukset
- Yhteenveto

Liitteet

Toiminnan eriyttämisen tarkastelu

- Seuraavaksi on tarkasteltu selvitystyöryhmän suosittamaa hallintomallia, jossa Palmian nykyinen toiminta jaetaan kahtia
 - Liikelaitoksena jatkavaan catering toimintaan (sis. puhpa) sekä
 - Yhtiötettävään muuhun toimintaan (siivous- kiinteistö- ja turvapalvelut)
- Kyseisille kokonaisuuksille on laskettu proforma tuloslaskelmat, kommentoitu syntyvien kokonaisuuksien taseasemaa keskeisiltä osin sekä arvioitu toimintamallin valinnan henkilöstövaikutukset*
- Tarkasteltavaan catering –liikelaitokseen ja siitä tehtyihin proforma-laskelmiin sisältyy kaksi palvelukokonaisuutta, joiden osalta yhtiöittäminen on myös harkinnassa/mahdollista
 - Puhelin- ja hyvinvointipalvelut
 - Henkilöstöruokailu
- Nämä palvelut ("rajatapaukset") ja niiden yhtiöittämisen vaikutukset on tarkasteltu erikseen

*Koska kyseiset proformalaskelmat sisältävät Palmian kannalta sensitiivistä liiketoimintatietoa ei niitä ole esitetty raportin julkisessa versiossa. Proformalaskelmiin liittyvät johtopäätökset on kuitenkin esitetty tässä osiossa

Keskeiset proformissa huomioitavat asiat

	Catering -liikelaitos	Palmia Oy
Keskeiset muutokset suhteessa nykytilanteeseen	<ul style="list-style-type: none">• Ulkoisesta myynnistä luopuminen (liikevaihto ja henkilöstövaikutus)• Kilpailutuksen lisäämisen aiheuttama myynnistä luopuminen (liikevaihto ja henkilöstövaikutus) – proformat laskettu kahdella tavalla<ul style="list-style-type: none">• Nykyisillä volyymeilla (kilpailutusta ei lisätä)• Olettaen, että kilpailutusta lisätään merkittävästi noin 30%:iin per asiakasvirasto	<ul style="list-style-type: none">• Kustannussäästöt TES:in vaihtamisesta markkinatoimijoita vastaavaan (PAMTES)<ul style="list-style-type: none">• Peruspalkka• TESin mukaiset lisät• Sivukulujen (eläke-, sos.turva ym.) kustannuserot LL vs. Oy• Yhteisövero 20%

1. Liikelaitoksena toimimiseen liittyvä arvonlisäveroatu (ns. vuotuinen ALV-etu), joka kohdistuu oppilaitosruokailuun säilyy, sillä catering –toiminta (johon oppilaitosruokailu kuuluu) jätetään liikelaitosmuotoon.

Catering-palvelut: nykyinen suhteellinen kilpailutusten määrä hallintokunnittain

	Opev	Sote	Vaka
Kilpailutettu	12,5%	6,4% ²	0%
Palmian osuus kilpailutetusta	50% (~6%) ¹	0 %	0%
Kilpailuttamaton (Palmia)	87,5%	93,6%	100%
Ostot yhteensä (kilpailutettu ja kilpailuttamaton)	100%	100%	100%
Oma ruokapalvelutoiminta	Ei ole	On - menot 3,8 M€ ja hlöstö n. 40	Ei ole

1. Opevin kilpailutuksissa voitettu myynti noin 2,4 M€. Palmialta saatujen tietojen mukaan tähän sisältyy tällä hetkellä kaikki kilpailutuksissa voitettu myynti.
2. Yksityisten tuottajien osuus ostopalveluista. Lähde: Helsingin Kaupungin kanslian muistio (Ruokapalvelumuistio) 20.2.2014. Sote on kilpailuttanut vuonna 2010 Kannelmäen, Hopeatien ja Madetojan palvelutalojen ruokapalvelut.

Tarkastellut skenaariot

Tavoiteorganisaatio

Catering liikelaitos

- Catering
- Puhelin- ja hyvinvointipalvelut

Palmia Oy

- Kiinteistöpalvelut
- Siivouspalvelut
- Turvapalvelut

Toiminnalliset oletukset

Skenaario 1

- Nykytoimintamalli ja konsepti¹
- Kilpailutusta ei lisätä

- Ei TES vaihdosta

Skenaario 2
(suositeltava vaihtoehto)²

- Nykytoimintamalli ja konsepti¹
- Kilpailutusta lisätään

- TES vaihdos ja kustannussäästö koko henkilöstöstä

Erikseen tarkasteltavat palvelukokonaisuudet

- Puhelin- ja hyvinvointipalvelut
- Henkilöstöruokailu (osa catering – palveluita)

Näiden kahden palvelukokonaisuuden osalta myös osittaista yhtiöittämistä voidaan harkita

1. Ruokatehdaskonsepti nykyisenlainen Pakkalan keskitetyn ratkaisun varaan rakentuva malli. Vaihtoehtoisia ruokatuotannon konsepteja arvioitu tarkemmin seuraavassa osiossa "Catering –toiminnan ruokapalvelukonsepteja". On huomattava, ettei nykymalli ole optimaalisin, varsinkin jos kilpailuttamista päätetään lisätä.
2. Kuten edellä on esitetty, asiakasvirastot ovat toivoneet kilpailuttamisen maltillista lisäämistä vertailuhintojen saamiseksi ja palvelun joustavuuden lisäämiseksi. Lisäksi yhtiöitettävälle kokonaisuudelle on taattava muita markkinatoimijoita vastaavat toimintaedellytykset (ml. TES).

Yhteiset oletukset

- Proformat perustuvat Palmialta saatuihin tilinpäätöstietoihin
- Tuloslaskelmaproformat perustuvat 2014 tulosbudjettiin
 - Huomioitu Metropolian sopimuksen menetys (vuotuinen LV 3,4 M€, catering)
 - Metron turvapalveluita koskeva, uusi sopimus 2013 (vuotuinen LV 4,1M€, turvapalvelut)
- Taseiden osalta on koottu keskeiset havainnot perustuen 2013 lopun toimintokohtaisille toteumille

Catering -liikelaitoksen proformat - oletukset

Skenaario 1: kilpailutusta ei lisätä

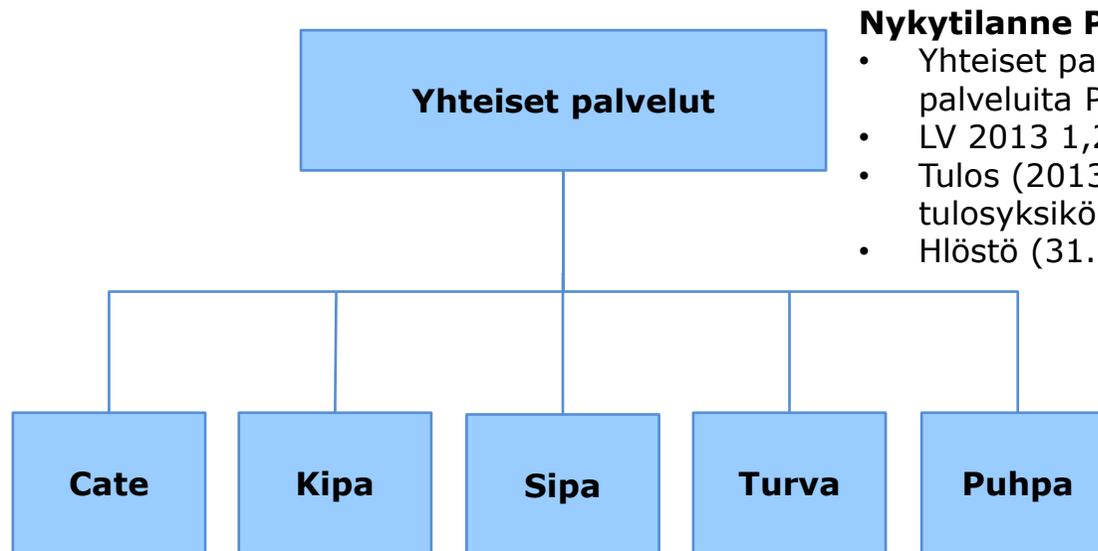
- Kilpailutusta ei lisätä nykyisestä
- Liikevaihto-oletukset:
 - Ulkoisesta myynnistä luovutaan – yht, 3,4 M€
 - Puhdas ulkoinen myynti (ulkoiset asiakkaat) – 1,0 M€
 - Kaupungin sisäiset kilpailutukset – 2,4 M€
- Kustannusoletukset:
 - Vuokratkustannukset: Pakkala ja cateringin kehitys/yhteiset -yksikkö kiinteitä kustannuksia, muut vuokratkustannukset muuttuvia
 - Peruspääoman rahoitus, hallinnon kustannukset ja muilta Palmian yksiköiltä tehdyt ostot kiinteitä kustannuksia
 - Muut kustannuserät (mm. aineiden ja palveluiden ostot) muuttuvia
- Henkilöstövaikutukset: arvioitu liikevaihto/HTV -luvun perusteella suhteutettuna luovuttavan liikevaihdon määrään
 - Helsingin kaupungin kilpailutusten (2,4 M€) osalta henkilöstö voidaan siirtää uudelle palveluntuottajalle¹
 - Muun ulkoisen myynnin (1,0 M€) osalta siirtyminen epävarmaa - saattavat jäädä osaksi Palmiaa

Skenaario 2: kilpailutusta lisätään

- Kilpailuttamisen lisäämisestä catering –palveluissa ei ole tehty lopullista linjausta
 - Asiakasvirastojen näkemyksen mukaan kilpailutusta tulee lisätä maltillisesti asteittain
 - Tarkastelun lähtökohtana on kilpailuttamisen nostaminen noin 30%:iin
 - Liikelaitosmuotoinen Palmia ei voi osallistua kilpailutuksiin eli kyseinen liikevaihto menetetään
- Kilpailutusten lisäämisen (noin 30%:iin) liikevaihtovaikutus arvioitu olevan Palmialle noin 20% ²
- Muutoin vastaavat liikevaihto- ja kustannus- ja henkilöstöoletukset kuin skenaario 1:ssä
- Lisäksi Helsingin kaupungin lisätessä kilpailutusta kyseiseen toimintaan liittyvä henkilöstö siirtyy uudelle palveluntuottajalle (osa kilpailutuksen ehtoja)
- Kilpailuttamisen keskeisenä pyrkimyksenä on myös vähentää investointeja keskitettyyn ruoantuotantoratkaisuun

1. Poislukien tietyt erikoisryhmät (vajaakuntoiset, lähellä eläköitymistä olevat henkilöt), joiden määrä kokonaisuudessa kuitenkin vähäinen
2. Ulkoisesta myynnistä luopumisen lisäksi, joka siis sisältää jo tällä hetkellä kilpailutuksessa olevan liikevaihdon

Yhteiset hallintopalvelut (nykytilanne) ja arviointi proformalaskelmissa



Nykytilanne Pالميassa:

- Yhteiset palvelut tarjoaa hallinnollisia palveluita Palmian eri yksiköille
- LV 2013 1,2 M€
- Tulos (2013: -7,6 M€), allokoidaan suoraan tuloyksiköille¹
- Hlöstö (31.12.2013) 64 hlöä (~60 HTV)

- Proformissa ei ole otettu kantaa yhteisten palveluiden järjestämisen tapaan tulevaisuudessa
- **Tarvittavien hallinnollisten palveluiden osalta proformissa on tuloslaskelma arvioitu liiketoiminnoille niin, että yhteiset palvelut/yleishallinnon kustannukset on huomioitu omana kustannuseränä nykyisen suuruisina**

1. 2013 noin 5-6% kunkin yksikön liikevaihdosta. Kustannukset kohdennetaan yksiköiden tulojen perusteella. Vuoden 2013 toteutuneet hallintokustannukset olivat kokonaisuudessaan -8,6 M€, mutta näistä kertaluonteisia eriä oli noin 1,1 M€ ja siten vertailukelpoinen toteuma -7,6 M€.

Yhteenveto Cateringin eriyttämisestä muusta toiminnasta ja säilyttämisestä liikelaitosmuodossa

Catering –liikelaitoksen toiminnallinen kokonaisuus:

- Tulot ilman kilpailuttamisen lisäämistä noin 103 M€ ja tulos lähellä nollaa
 - Liikelaitosmuotoisen Catering –toiminnan ulkoisesta myynnistä on luovuttava – noin 3,4 M€ liikevaihtovaikutus (ei sis. kotiaterioita)
 - Tätä vastaava henkilöstön muutos noin 50 HTV, josta ainakin 35 HTV voidaan siirtää uudelle palveluntuottajalle (kaupungin kilpailutukset)
- Tulot merkittävän kilpailuttamisen (~30 % cateringista) jälkeen noin 84 M€ ja tulos tappiollinen
 - Kilpailuttamisen lisääminen rasittaa liikelaitoksen tulosta, kun kilpailutuksiin ei voida osallistua ja osa volyymituotannon eduista menetetään (mm. kiinteiden kustannusten jakautuminen pienemmälle volyymille/liikevaihdolle)
 - Liikevaihdon pudotusta vastaava henkilöstön muutos noin 330 HTV, josta ainakin 315 HTV voidaan siirtää uudelle palveluntuottajalle (kilpailutusten ehdot Hki kaupungin päätettävissä)

Keskeiset johtopäätökset ja huomioitavat asiat:

- Merkittävä kilpailuttamisen lisääminen tekee Catering –toiminnasta nykyisellä kustannusrakenteella (erit. kiinteiden kustannusten määrä suhteessa volyymiin sekä markkinatoimijoita kalliimpi TES) tappiollista
- On kuitenkin huomioitava, että laskelmat perustuvat nykyiseen toimintamalliin, joka ei ole tehokkain tai joustavin mahdollinen – mikäli kilpailuttamista lisätään merkittävästi on Cateringin toimintamalli mietittävä kokonaan uudelleen (ks. seuraava ”Catering-toiminnan ruokapalvelukonsepteja” -osio) – toimintamallin arviointi ajankohtainen joka tapauksessa investointeihin liittyvien haasteiden takia
- Mikäli kilpailuttamista lisätään, on keskeinen tavoite myös tarvittavan keskuskeittiöinvestoinnin pienentäminen
- Kilpailutuksen lisäämisen asteittainen tahti ensisijaisen tärkeää, jotta Catering –toimintaa voidaan samalla sopeuttaa vastaamaan laskeviin volyymeihin

Palmia Oy (kiinteistö-, siivous- ja turvapalvelut) - oletukset

Skenaario 1: ei TES vaihdosta

- Palmian kiinteistö-, siivous- ja turvapalvelut yhtiötetään
- TESiä ei vaihdeta nykyisestä KVTESistä markkinatoimijoita vastaavaan
- Yleisissä hallinnollisissa kuluissa ei merkittävää tehostumista – esim. konsernimalli, jossa yhteiset palvelut tarjoaa tietyt hallintopalvelut sekä liikelaitokselle että yhtiölle
- Tarkistuslaskelma → yhtiötettävälle Palmialle on taattava markkinatoimijoita vastaavat toimintaedellytykset
- Yhtiö maksaa tuloveroa 20%

Skenaario 2: TES edut koko hlöstöstä

- Palmian kiinteistö-, siivous- ja turvapalvelut yhtiötetään
- TES vaihdetaan nykyisestä KVTESistä PAMTESiin
 - Etu peruspalkassa 5%¹
 - Etu TESin mukaisissa lisissä 16%²
- Sivukulujen (eläke-, sos.turva ym.) kustannuserot LL vs. Oy noin 1% liikelaitosmuodon eduksi (lähinnä KuEL vs. TyEL)
- Hallinnollisissa kuluissa ei merkittävää tehostumista
- Yhtiö maksaa tuloveroa 20%

1. Konservatiivinen arvio perustuen rajalliseen määrään Palmian eri työnimikkeitä ja peruspalkkatietoja. Eron arvioitu olevan keskimäärin noin 10%, laskelmissa käytetty arvio 5%.

2. Perustuen Palmian tekemään, yksityiskohtaiseen selvitykseen KVTES ja PAMTES eroista. Lisätiedoksi ks. liitteet.

Yhteenvedo Palmia Oy:n muodostamisesta

Palmia Oy:n toiminnallinen kokonaisuus:

- Palmia Oy:n tulot (ulkoisen myynnin lisäämistä ei huomioitu) noin 58 M€
- Tulostaso nykyhinnoilla ja kustannustasolla erittäin hyvä suhteessa markkinatoimijoihin
 - Ilman TES -vaihdosta muiden markkinatoimijoiden tasolla – käyttökate noin 5%
 - TES - vaihdos huomioiden selvästi muita markkinatoimijoita korkeampi – käyttökate noin 9%

Keskeiset johtopäätökset ja huomioitavat asiat:

- Hintatasoa ei ole laajalti testattu yhtiötettävien toimintojen osalta (ei merkittävää kilpailuttamista)
 - Todennäköisesti arvioitua käyttökatetasoa ei pystytä säilyttämään, kun kilpailu lisää painetta hintoihin
 - Yhtiön toiminta on kuitenkin kannattavaa
- Yhtiötettävälle Palmialle tulee taata markkinatoimijoita vastaavat toiminnalliset edellytykset (ml. TES)
- Muodostettavalla yhtiöllä on kannustin jatkossa kasvattaa liiketoimintaa ja ulkoista myyntiä – tämän vaikutusta ei huomioitu laskelmissa
- Kaupungin tulee varmistaa Palmialle järkevä ja hallittu siirtymä (sopimusten kilpailuttaminen siirtymävaiheessa) – tällä varmistetaan yhtiön sujuva siirtyminen aidoksi markkinatoimijaksi
 - Varmistetaan tuloksetekokyky myös toiminnan alkuvaiheessa
 - Huomioidaan TESin vaihtamisen aikataulu (ei onnistune välittömästi)

Erillistarkastelu: puhelin- ja hyvinvointipalvelut

- Palmian palvelukokonaisuuksista cateringin lisäksi kaupungin kannalta strateginen intressi voidaan katsoa olevan myös puhelin- ja hyvinvointipalveluilla
 - Vastaa koko kaupungin vaihdepalveluista käyttäen Merex -tietokantaa, jota voidaan pitää strategisesti merkittävänä tietokantana koko kaupungin yhteystiedoissa
 - Vastaa matkapalvelukeskuksen hoitamisesta – Palmian asema sosiaali- ja terveysviraston strategisena kumppanina ja kyky kustannustehokkuuteen (mm. matkojen yhdistely tehokkaampaa kuin verrokkikunnissa)
 - Tarjoaa 24/7 hoivapalveluita (turvapuhelinpalvelu, virtuaalihoito) käyttäen kaupungin Pegasos -järjestelmää
- Selvitystyöryhmän näkemyksen mukaan puhelin- ja hyvinvointipalvelut voidaan lähtökohtaisesti kokonaisuudessaan säilyttää liikelaitosmuodossa (edellä esitetyt laskelmat tehty näin olettaen)
 - Puhpan pilkkominen toiminnoittain todennäköisesti ei tarkoituksenmukaista (pienehkö toiminto)
 - Puhpan eriyttäminen liikelaitosmuodosta heikentäisi jäljelle jäävän liikelaitoksen tulosta entisestään (kannattavaa toimintaa erityisesti verrattuna catering -toimintaan)
- Seuraavassa on kuitenkin esitetty puhelin- ja hyvinvointipalvelut jaoteltuna toiminnoittain* sekä mahdollisen yhtiöittämisen liikevaihto- ja henkilöstövaikutukset

*Puhelinpalvelut -toiminnan tarkempi esittäminen toiminnoittain sisältää Palmian kannalta sensitiivistä liiketoimintatietoa eikä sitä tämän vuoksi ole esitetty raportin julkisessa versiossa. Tarkempi jaottelu on esitetty erillisessä, ei-julkisessa raporttiversiona.

Erillistarkastelu: Henkilöstöruokailu

- Kuten aiemmin on todettu, kaupungilla voidaan katsoa olevan strateginen intressi säilyttää catering -toiminnassa oma sisäinen toimija, eli pitää catering liikelaitosmuotoisena
- Catering -toiminnan sisällä on kuitenkin yksi erityisen markkinaehtoiseksi toiminnaksi luokiteltavissa oleva kokonaisuus – henkilöstöruokailu
 - Vastaavaa palvelua vastaavassa mittakaavassa tarjoavat myös muut markkinatoimijat
 - Toiminta on siis kilpailtua ja onkin pohdittava kaupungin tahtotilaa säilyttää tällaista toimintaa sisäisenä toimintana
 - Tarkasteluun tulee ottaa erityisesti Palmian erilliset lounasravintolat (20 virastojen- ja toimitilojen yhteydessä olevaa sekä 4 ulkopuolisen toimijan tiloissa toimivaa ravintolaa) – päiväkotien, koulujen ja sairaaloiden yhteydessä olevat ravintolat palvelevat muun ruokailun ohella myös kaupungin työntekijöitä eikä näiden eriyttäminen ole tarkoituksenmukaista
 - Ulkopuolisissa tiloissa toimivat ravintolat ovat ulkoista myyntiä, niistä joudutaan luopumaan liikelaitosmuodossa
- Seuraavassa on esitetty catering -toiminta jaoteltuna toiminnoittain* sekä henkilöstöruokailun järjestämisen päävaihtoehdot

*Catering -toiminnan tarkempi esittäminen toiminnoittain sisältää Palmian kannalta sensitiivistä liiketoimintatietoa eikä sitä tämän vuoksi ole esitetty raportin julkisessa versiossa. Tarkempi jaottelu on esitetty erillisessä, ei-julkisessa raporttiversiona.

Henkilöstöruokailun järjestämisen vaihtoehdot

Järjestämis- vaihtoehto

Kuvaus ja keskeiset huomioitavat asiat

Jatketaan osana liikelaitosta ja catering - palveluita

- Nykymalli
- Vaikuttaa hieman liikevaihtoon sekä henkilöstöön kun neljästä muissa tiloissa toimivasta ravintolasta on luovuttava

Luovutaan toiminnasta kilpailutusten kautta liikelaitos- muodossa

- Luovutaan toiminnasta kilpailuttamisen kautta – liikevaihtovaikutus noin 15 M€
- Jäljelle jäävän catering –liikelaitoksen kannattavuus heikkenee entisestään - hlöstöruokailu tällä hetkellä cateringin kannattavin palvelutoiminta, lisäksi kiinteiden kustannusten jakautuminen pienemmälle volyymille

Yhtiötetään toiminta

- Henkilöstöruokailun yhtiöittäminen omaksi yhtiökseen (tai osaksi Palmia Oy:tä) → toteutettavissa (ei merkittävästi sidoksissa muuhun cateringiin)²
- Mahdollinen luopuminen liiketoimintakaupalla – kaupungin kannalta kannattavampi vaihtoehto kuin luopuminen kilpailuttamalla
- Jäljelle jäävän catering –liikelaitoksen kannattavuus heikkenee entisestään

→ **Kannattavan henkilöstöruokailun eriyttäminen muusta catering – liiketoiminnasta kääntäisi liikelaitoksen toiminnan nykyisellä toimintamallilla tappiolliseksi**

→ **Mikäli toiminnasta luovutaan, on luopuminen järkevää toteuttaa yrityskaupalla**

1. Kuntalaki sallii jatkossakin henkilöstöruokailun järjestämisen liikelaitosmuodossa (palvelussuhteeseen liittyviä palveluita henkilöstölle tarjoavat virastot ja laitokset yhtiöittämisvelvoitteen ulkopuolella), jolloin tätä toimintaa ei katsota ulkoiseksi toiminnaksi. Koskee vain kaupunkikonsernin henkilöstölle tarjottavia palveluita. Henkilöstöruokailussa on 4 ravintolaa, jotka toimivat muissa kuin kaupungin tiloissa (ulkopuoliset tilat).

2. Eriyttäminen muusta cateringista erillisten lounasravintoloiden (20 virastojen- ja toimitilojen yhteydessä olevaa sekä 4 ulkopuolisen toimijan tiloissa toimivaa ravintolaa) osalta – päiväkotien, koulujen ja sairaaloiden yhteydessä olevat ravintolat palvelevat muun ruokailun ohella myös kaupungin työntekijöitä eikä näiden eriyttäminen ole tarkoituksenmukaista.

Yhteenveto Cateringin ja muun toiminnan eriyttämisestä

Liikelaitosmuotoon jäävät palvelut

- Palmian puhelin- ja hyvinvointipalveluilla sekä catering –toiminnoilla (lukuunottamatta henkilöstöruokailua) nähdään kaupungin kannalta strateginen rooli, joka puoltaa liikelaitosmuotoon jättämistä
- Henkilöstöruokailun osalta voidaan pohtia myös toiminnan yhtiöittämistä ja/tai siitä luopumista¹
 - Henkilöstöruokailulla ei ole merkittäviä sidoksia muuhun catering –toimintaan
 - Toiminnasta luovuttaessa on kaupungin edun mukaista toteuttaa luopuminen ennemmin yrityskauppana kuin kilpailutusten kautta
- Ilman kilpailutusten lisäämistä Catering – liikelaitoksen (cate+puhpa) liikevaihto on noin 102 M€ ja tulos lähellä nollaa (1,3% liikevaihdosta) – mikäli henkilöstöruokailu eriytetään on liikevaihto noin 87 M€ ja tulos ~0,9% liikevaihdosta
- Merkittävä kilpailuttamisen lisääminen tekee liikelaitoksen toiminnasta nykyisellä toimintamallilla tappiollista – mikäli kilpailuttamista halutaan lisätä on toimintamalli mietittävä uudelleen

Yhtiöitettävät palvelut

- Kiinteistö-, siivous- ja turvapalvelut ovat erittäin kilpailtuja eikä niissä nähdä kaupungin kannalta strategista intressiä, jolloin kyseinen toiminta on järkevää yhtiöittää
 - Ensin luodaan inhouse –yhtiö
 - Yhtiöllä on kannustin jatkossa kasvattaa liiketoimintaa ja siirtyä kohti aitoa markkinatoimijaa
- Palmia Oy:n liikevaihto alussa (ulkoisen myynnin lisäämistä ei huomioitu) noin 58 M€ ja tulostaso hyvä verrattuna vastaaviin markkinatoimijoihin
 - Ilman TES –vaihdosta muiden markkinatoimijoiden tasolla – käyttökate noin 5%
 - TES – vaihdos huomioiden selvästi muita markkinatoimijoita korkeampi – käyttökate noin 9%
 - Hintatasoa ei kuitenkaan ole laajalti testattu yhtiöitettävien toimintojen osalta (ei merkittävää kilpailuttamista), joten todennäköisesti arvioitua käyttökate tasoa ei pystytä säilyttämään, kun kilpailu lisää painetta hintoihin
- Yhtiöitettävälle Palmialle tulee taata markkinatoimijoita vastaavat toiminnalliset edellytykset (ml. TES)

1. Eriyttäminen muusta cateringista erillisten lounasravintoloiden (20 virastojen- ja toimitilojen yhteydessä olevaa sekä 4 ulkopuolisen toimijan tiloissa toimivaa ravintolaa) osalta – päiväkotien, koulujen ja sairaaloiden yhteydessä olevat ravintolat palvelevat muun ruokailun ohella myös kaupungin työntekijöitä eikä näiden eriyttäminen ole tarkoituksenmukaista.

Agenda

- Selvityksen tausta ja tavoitteet
- Hallintomallivaihtoehdot ja työryhmän suositus valittavaksi hallintomalliksi
- Suositellun hallintomallin tarkempi kuvaus ja proforma-laskelmat
- Catering-toiminnan ruokapalvelukonsepteja
- Yhtiöittämisen markkinavaikutukset

Liitteet

Konseptin määrittäminen

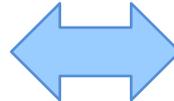


- Sopimusosapuolina nykyiset sisäiset asiakkaat – asiakasvirastot, jatkossa ei ulkoista myyntiä
- Loppuasiakkaina päiväkodit, koululaiset/opiskelijat, ikäihmiset, sairaalapotilaat ja kaupungin työntekijät
- Palvelusopimus
 - Laatu (palvelukuvaus)
 - Hinta
- Prosessit
 - Palveluprosessi
 - Ruoantuotantonprosessi
- Fyysinen tuotantotila/-tilat - keittiöverkosto

Asiakkaiden tahtotila (lähtötilanne)

Asiakastarpeet

- Palvelun joustavuuden lisääminen
- Vertailuhintatietojen saaminen nykyisille palveluille
- Toimintavarmuuden lisääminen häiriötilanteissa – alueellisesti rajatut vaikutukset



Toivottava toimintamalli

- Hallittu, asteittainen kilpailuttamisen lisääminen
- Jo tehtyjen tilainvestointien ja vapaan kapasiteetin hyödyntäminen – myös keskitettyä ratkaisua tarvitaan (erit. kuumennuskeittiöt), mutta toivomus nykyistä hajautetummasta mallista (kaikki ei keskitetty yhteen, suureen ruokatehtaaseen)
- Ruoanvalmistuksen lisääminen komponenttikeittiöissä mahdollisuuksien mukaan

Palmian näkemys

- Selvitystyöryhmän tässä raportissa esittämän lisäksi Palmia haluaa tuoda selvitettäväksi myös seuraavat näkemykset:
 - Asiantuntijaresurssien keskitettäminen kaupungin ruokapalveluissa - kokonaisvastuumallin toteuttaminen, jonka mukaan ruokapalvelujen järjestäminen keskitettäisiin Palmiaan (kokonaisvastuumallissa kilpailuttamisesta päättää palveluiden järjestäjä)
 - Ns. Isäntäkuntamalli -vaihtoehdon hyödyntämisen tarkastelu investointien takaisinmaksuajan lyhentämiseksi

Ruokapalveluiden toteutus Helsingin kaupungissa – keittiöt keittiötyypeittäin (nykytilanne)

	Palmian keittiöt (Palmia operoi)			Virastot	Yksityiset	
	Valmistus-/komponentti-keittiöt ¹	Kuumennus-keittiöt ²	Jakelu-keittiöt ³	Viraston omat keittiöt ⁴	Yksityiset toimijat	Yhteensä
Päiväkodit	206	86	30			322
Kouluravintolat	39	112			11	162
Henkilöstö-ravintolat	19		5			24
Sairaalat	2		3			5
Vanhusten asukasruokailu	15		3	18	3	39
Keskuskeittiöt	1					1
Vammaistyö				40		40
Lastensuojelu				20		20
Muu				4		4
Yhteensä	282	198	41	82	14	617

Tavoitteena kaupungin keittiöverkoston (erit. valmistus-/komponenttikeittiöiden) hyödyntäminen ruoanvalmistuksessa mahdollisuuksien mukaan keskuskeittiön ohella

1. Keittiö, jossa ruoka valmistetaan käsittelemättömistä, osittain esikäsitellyistä tai puolikypsistä raaka-aineista.
2. Keittiö, jossa keskuskeittiöltä tullut valmis pääruoka kuumennetaan. Aterianlisäkkeet ja salaattit voidaan valmistaa itse tai tilata keskuskeittiöstä. Aamu- ja välipalat tehdään paikan päällä.
3. Ruoanjakelupisteinä toimiva keittiö; ei valmistusta (ruoka toimitetaan kuumana).
4. Pääasiassa kaupungin virastojen oma ruokapalveluhenkilöstö operoi.

Ruokatehdaskonsepti – selvityksen lähtökohdat ja pääasialliset konseptivaihtoehdot

Kilpailuttamisen lähtökohta

- Hallittu, asteittainen kilpailuttamisen lisääminen - 30 % per hallintokunta
- Jo tehtyjen tilainvestointien ja vapaan kapasiteetin hyödyntäminen
- *Henkilöstöruokailun (osittainen) markkinoille vienti*



Pääasialliset konseptivaihtoehdot

A. "Pakkala" – täysin keskitetty vaihtoehto

B. "Pakkala" + kaupungin keittiöverkoston hyödyntäminen

C. Ei Pakkalaa – 4-5 kpl muita pää-/keskuskeittiöitä

Pääasiallisten konseptivaihtoehtojen kuvaus

A. "Pakkala" – täysin keskitetty vaihtoehto

- Uuden Helsingin tuotantolaitoksen/keskuskeittiön rakentaminen (todennäköisesti kuitenkin hyödyntäen nykyistä Pakkalaa) – korvaa nykyisen Pakkalan ja Kivikon suunnitellun laitoksen
- Ruoanvalmistus eri valmistusmenetelmiä hyödyntäen ja asiakastarpeet huomioiden
- Toimipaikkojen olemassaolevien tilojen tarkoituksenmukainen kokonaiskonseptiin sovittaminen (nykyisellä kapasiteetilla)

B. "Pakkala" + kaupungin keittiöverkoston hyödyntäminen

- Keskitetyn ratkaisun ja kaupungin keittiöverkoston (valmistus-/komponenttikeittiöt) hyödyntämisen yhdistelmä
 - Lisätään mahdollisuuksien mukaan ruoanvalmistusta asiakaspään keittiöissä ilman lisäinvestointeja – jo tehdyt/budjetoidut investoinnit huomioiden
 - Ruoan toimittaminen muihin alueen keittiöihin yli virastorajojen
 - Keskitetyn ruokatehtaan investointien mitoittaminen keskitetyn ruoanvalmistustarpeen mukaisesti – voisi myös korvata Kivikon
- Ruoanvalmistus eri valmistusmenetelmiä hyödyntäen ja asiakastarpeet huomioiden

C. Ei Pakkalaa – 4-5 kpl muita pää-/ keskuskeittiöitä

- Alueellisiin (4-5kpl) keskuskeittiöihin nojautuva malli – toteutetaan uudishankkeina tai olemassa olevien keittiöiden laajennuksina
- Olemassaolevat toimipaikkojen keittiöt täydentävinä (valmistus-/komponenttikeittiöiden valmistuskapasiteetin huomioiminen)
- Ruoanvalmistus eri valmistusmenetelmiä hyödyntäen ja asiakastarpeet huomioiden

Pääasiallisten konseptivaihtoehtojen vertailu (alustava)

	A. "Pakkala" – täysin keskitetty vaihtoehto	B. "Pakkala" + hallintokuntien keittiö-verkoston hyödyntäminen	C. Ei Pakkalaa – 4-5 kpl muita pää-/ keskus-keittiöitä
Edut (+)	<ul style="list-style-type: none">Skaalaedut (mm. hankinnat, automatisoinnin hyödyntäminen, pienemmät hävikit ja logistiikkakustannukset)	<ul style="list-style-type: none">Skaalaedut keskitetyssä osassa ratkaisuaTäysin keskitettyä ratkaisua joustavampi asiakaspalveluNykyisten toimipisteiden hyödyntäminen – keskitetyn ratkaisun investointitarpeen pienentäminenToimintavarmuus (alueellisesti rajattu vaikutus riskien toteutuessa)	<ul style="list-style-type: none">Yksilölliset ruokalistat mahdollisia – ei kuitenkaan kustannuksellisesti välttämättä tehokastaAsiakasläheisyys (yhteistyön nopeus, asiakastuntemus)Nykyisten toimipisteiden hyödyntäminen
Haitat (-)	<ul style="list-style-type: none">Erittäin yksilöityjen ruokavalioiden valmistus ei kannattavaa keskitetystiMittava tehdasinvestointi	<ul style="list-style-type: none">Täysin keskitettyä ratkaisua korkeammat operatiiviset kustannukset	<ul style="list-style-type: none">Rajalliset skaalaedut ja korkeat operatiiviset kust.Uus-/laajennusinvestoinnit alueellisiin keskuskeittiöihin – investointitarve suurin



- Täysin keskitetyn ja täysin hajautetun mallin etujen hyödyntäminen**
- Todennäköisesti pienin investointitarve (riippuu keskitetyn ratkaisun mittakaavasta)**
- Pitkällä aikavälillä kannattavin ja toteutettavissa oleva keskitetty – hajautettu valmistussuhde selvitettävä (kaupungin kattava keittiöverkkoselvitys tarvitaan)**

Nykyiset hankintaresurssit

Hallintokunta	Opev	Sote	Vaka
Hankinta- ja kilpailuttamisvastuu	Tila- ja hankintapalveluyksikkö	Hankintayksikkö ja hankintakeskus	Taloustoimiston talous- ja suunnitteluyksikkö
Resurssit	Ruokapalvelupäällikkö (vastaa hankinta-asioista)	Ruokapalveluohjaajat (2)	Ruokapalveluvastaava

Yhteenveto ruokapalvelukonseptiselvityksestä

- Ruokapalvelun toimintamallissa tullaan tarvitsemaan myös tulevaisuudessa keskitettyä palvelutuotantoa
- Nykyistä keittiöverkosta tulee mahdollisuuksien mukaan hyödyntää toimintamallissa kokonaisinvestointitarpeen minimoimiseksi
- **Vaihtoehto B ("Pakkala" + hallintokuntien keittiöverkoston hyödyntäminen) on kuvatuista päävaihtoehtoista tarkoituksenmukaisin, mutta vaatii tarkemman jatkoselvityksen (koko kaupungin kattava keittiöverkkosuunnitelma)**
- **Palmian hallintomallia koskeva päätös voidaan ja tulee tehdä ennen ruokahuoltokonseptin jatkoselvitystä – nykyisellä toimintamallilla voidaan jatkaa siirtymäajan**

Jatkoselvityksen keskeiset näkökohdat

- Jatkotyössä on käytävä läpi koko keittiöverkosto ja arvioitava missä määrin tätä voidaan/on järkevää hyödyntää ruoan valmistuksessa jatkossa ja mikä osa jää keskitetyn ratkaisun varaan
- Näin voidaan arvioida myös tarkemmin keskitetyn keskitetyn tuotannon tarve ja siihen liittyvän investointitarpeen koko
- Arvioinnissa tulee huomioida kokonaisvaltainen näkökulma
 - Keskitetty + asiakaspään tarvittavat investoinnit yhdessä (synergiat)
 - Mahdolliset muutostarpeet tuotanto-/toimitustavassa
 - Pidemmän aikavälin kustannus- ja kannattavuuslaskelmat - vaadittavien investointien lisäksi on huomioitava vaikutukset operatiivisiin kustannuksiin (mm. henkilöstö, raaka-aineostot, logistiikka)
- Kilpailutusten kasvattamisen toteutustapa ja aikataulu

Agenda

- Selvityksen tausta ja tavoitteet
- Hallintomallivaihtoehdot ja työryhmän suositus valittavaksi hallintomalliksi
- Suositellun hallintomallin tarkempi kuvaus ja proforma-laskelmat
- Catering-toiminnan ruokapalvelukonsepteja
- Yhtiöittämisen markkinavaikutukset

Liitteet

Yhtiöittämisen markkinavaikutukset

- Pohdittaessa Palmian toimintojen yhtiöittämistä on keskeistä ymmärtää, millaiset vaikutukset mahdollisella yhtiöittämisellä on pääkaupunkiseudun relevantteihin markkinoihin
 - Siivouspalvelut
 - Kiinteistöpalvelut
 - Turvapalvelut
- Tässä osiossa on tarkasteltu yllä mainittujen palveluiden osalta pk-seudun markkinoiden rakennetta ja toimijoita suhteessa Palmian vastaaviin, mahdollisesti yhtiötettäviin toimintoihin

Kaikki alan suurimmat yritykset toimivat myös pk-seudulla

Suurten toimijoiden palvelutarjoama Palmian toimialoilla (esimerkkejä toimijoista)

Yritys	Taloudelliset tunnusluvut		Palvelutarjoama					
	Liikevaihto, M€ ¹	Henkilöstö ¹	Catering	Kiinteistöpalvelut	Siivous	Turva- palvelut	Käyttäjä- palvelut ²	Muut palvelut
ISS	551	11 832	x	x	x	x	x	
L&T	674	8399		x	x		x	Ympäristö
Fazer Food Services (Amica)	235	3343	x					
SOL-Palvelut	175	6865		x	x	x	x	Teollisuus
Sodexo	139	2351	x	x	x		x	
RTK-Palvelu	119	3000		x	x		x	Teollisuus
Securitas	113	2207				x	x	
Turvatiimi	38	1113				x	x	
G4S	49	1290				x		
Katri Antell	45	850	x					Leipomo
Palmia (2013)	162	2924	x	x	x	x	x	Puhelin- palvelut
Yht.	2 301							

- Suurista toimijoista kaikki paitsi Palmia toimivat valtakunnallisesti
- Palmia on yksi suurimmista toimijoista sekä Helsingin että koko pk-seudun mittakaavassa

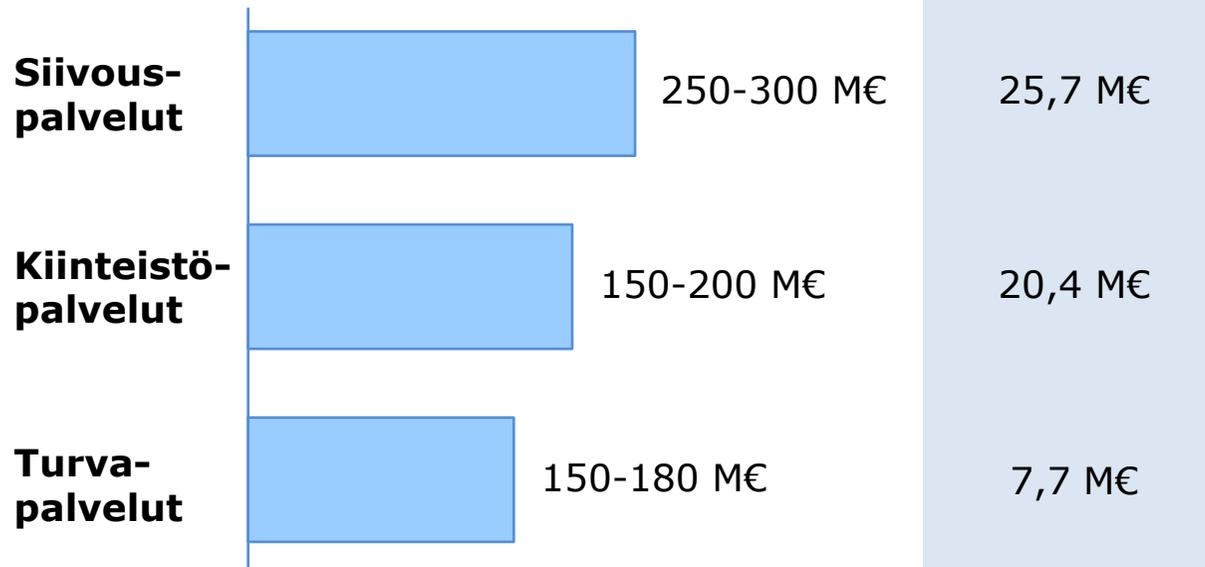
1. Liikevaihto- ja henkilöstötiedot 2012, Securitas ja G4S 2011.

2. Sisältäen toimitila- ja aulapalvelut määritelmästä riippuen

Lähde: yritysten kotisivut, Kauppalehti, Fonecta Finder/Suomen Asiakastieto (2011/2012 tilinpäätösluvut)

Siivous-, kiinteistö- ja turvapalvelumarkkinat pääkaupunkiseudulla – suuret toimijat

11 suurinta toimijaa – liikevaihto palveluittain pk-seudulla¹



- Suhteutettuna suurimpiin toimijoihin Palmian mahdollisesti yhtiötettävien toimintojen osuus markkinoista ei ole niin suuri, että sillä olisi merkittävää vaikutusta markkinoihin
- Suurten toimijoiden lisäksi markkinoilla on useita pieniä toimijoita, mikä nostaa kilpailun astetta entisestään (ks. seuraava sivu)

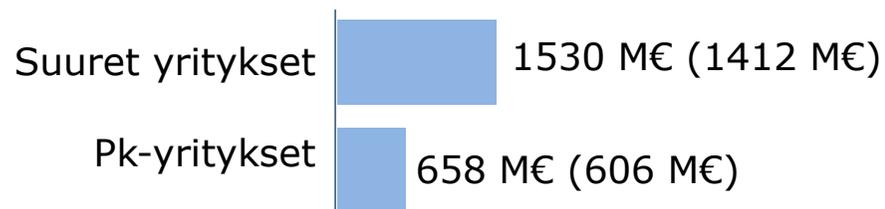
1. Arvio perustuen yritysten tilinpäätöstietoihin ja saatavilla olevaan palvelukohtaiseen jaotteluun sekä oletukseen, että noin 40% liikevaihdosta saadaan pk-seudulta (pk-seutu on n. 20-25 % Suomen yrityksistä, n. 40 % liikevaihdosta ja n. 30 % henkilöstöstä).

Markkinat ovat vahvasti polarisoituneet pk –yritysten ja suurten toimijoiden kesken

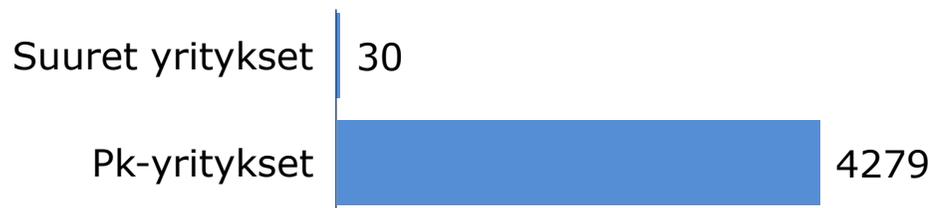
Esimerkkejä Palmian toimialojen rakenteesta Suomessa

Siivouspalvelut Suomessa

LV 2012 (2011)

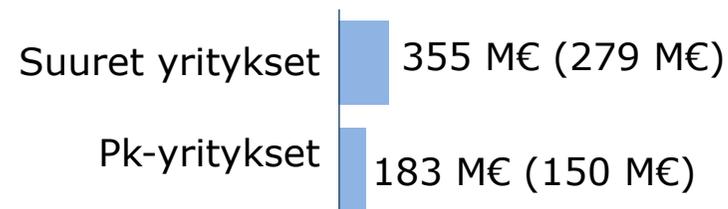


Yritysten lkm. (2011)¹



Turvallisuuspalvelut Suomessa

LV 2012



Yritysten lkm. (2011)¹



1. Tilastokeskuksen 2012 tilastoissa ei saatavilla yksilöityä yritysten lukumäärää.

Lähde: Tilastokeskus. TOL2008 mukaiset toimialajaottelut – Siivouspalvelut sekä Turvallisuus-, vartiointi- ja etsiväpalvelut.

Yhteenveto markkinavaikutuksista

- Kaikilla Palmian mahdollisesti yhtiötettävien palveluiden kannalta relevanteilla toimialoilla (siivous-, kiinteistö- ja turvapalvelut) toimii useampi suuri yritys sekä suuri joukko pienempiä yrityksiä – kilpailua on
- Palmian yhtiötettävien toimintojen liikevaihto suhteessa markkinoiden kokoon ei ole niin merkittävä, että sillä voitaisiin katsoa olevan merkittävää vaikutusta markkinoihin

Agenda

- Selvityksen tausta ja tavoitteet
- Hallintomallivaihtoehdot ja työryhmän suositus valittavaksi hallintomalliksi
- Suositellun hallintomallin tarkempi kuvaus ja proforma-laskelmat
- Catering-toiminnan ruokapalvelukonsepteja
- Yhtiöittämisen markkinavaikutukset

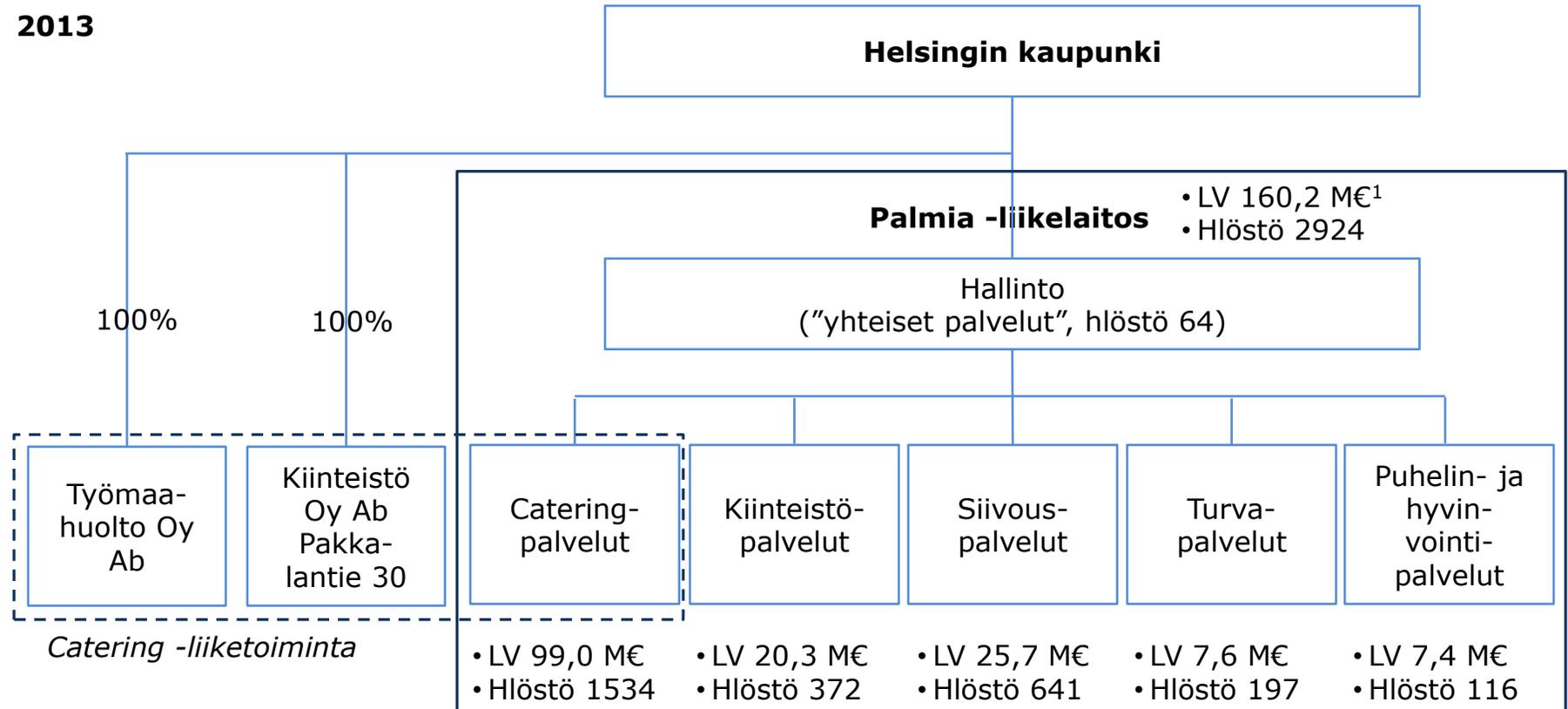
Liitteet

LIITTEET

- Palmian liiketoimintojen kehittyminen
- Liikelaitoksena jatkaminen – proforma –laskelmat
- Yhtiöittämisen henkilöstökustannusvaikutukset – TES ja sivukulut
- Muut liitteet (liikelaitos vs. yhtiö vertailua ja tarkastellut verrokkikunnat)

Palmian organisaatio koostuu hallinnosta ja viidestä palveluliiketoiminnasta

2013

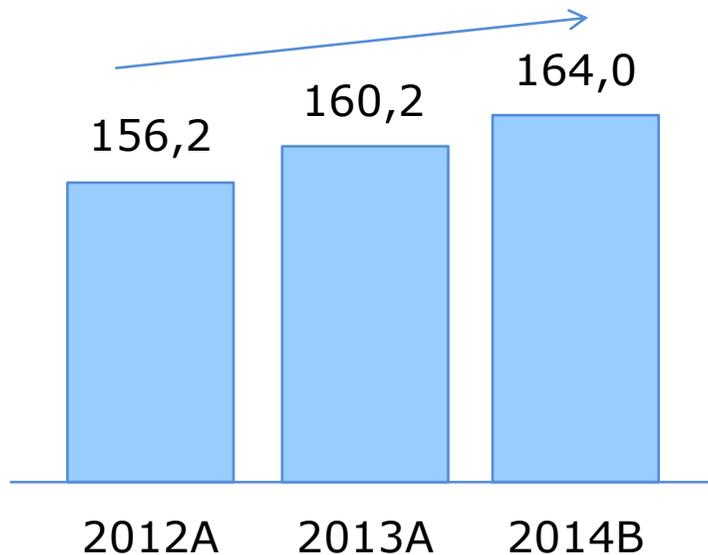


- **Sopimuskannassa ei odoteta tapahtuvan merkittäviä muutoksia (proforma 2014)**

1. Lisäksi muut tulot 1,5 M€. Palmian tulot 2013 yhteensä 161,7 M€. Henkilöstöluvut 31.12.2013 tilanteen mukaan.

Palmian liikevaihdon odotetaan kasvavan maltillisesti myös vuonna 2014

Palmian liikevaihdon kehitys 2012-2014B



- Sopimuskannan oletetaan pysyvän hyvin samankaltaisena
- Suurimmat muutokset sopimuskannassa 2013 suhteessa vuoteen 2012:
 - Metropolian menetetty sopimus 3,4 M€/v (Catering) – ulkoista myyntiä
 - Metron turvapalveluiden uusi sopimus 4,1 M€/v (Turvapalvelut)

LIITTEET

- Palmian liiketoimintojen kehittyminen
- Liikelaitoksena jatkaminen – proforma –laskelmat
- Yhtiöittämisen henkilöstökustannusvaikutukset – TES ja sivukulut
- Muut liitteet (liikelaitos vs. yhtiö vertailua ja tarkastellut verrokkikunnat)

Jatkaminen liikelaitoksena (nykymalli)

- Mikäli Palmia jatkaa nykymallilla liikelaitoksena edellyttää uusi kuntalaki ulkoisesta myynnistä luopumista
- Palmia ei siis voi toimia kilpailuilla markkinoilla eikä jatkossa myöskään osallistua kaupungin kilpailutuksiin
- Keskeinen kysymys liikelaitoksena jatkettaessa liittyykin kilpailuttamisen lisäämiseen ja tämän liikevaihto- sekä henkilöstövaikutuksiin
- Asiakasvirastot ovat esittäneet kaupungin kilpailutusten lisäämistä erityisesti catering-palveluissa, mutta lopullista linjausta lisäämisestä tai sen määrästä ei ole tehty
- Tässä osiossa on esitetty tiivistetysti ulkoisesta myynnistä luopumisen liikevaihto- ja henkilöstövaikutukset koko Palmian jatkaessa liikelaitoksena – ei huomioitu erikseen kilpailuttamisen mahdollista lisäämistä (vaikutukset arvioitu selvitystyöryhmän raportissa edellä)

Yhteenveto liikelaitoksena jatkamisesta

- Palmian jatkaessa liikelaitoksena ulkoisesta myynnistä (5,1 M€) on luovuttava
 - 2,4 M€ kaupungin kilpailutuksissa voitettua myyntiä
 - 2,7 M€ ulkoisille asiakkaille tehtyä myyntiä
 - Vastaava henkilöstön vähentyminen on noin 80 HTV
 - Uudelle palveluntuottajalle voidaan siirtää 35 HTV (kaupungin kilpailutukset)
 - Muiden 45 HTV siirtyminen epävarmaa (muu ulkoinen myynti)
 - Tilikauden suhteellinen ylijäämä laskee 2,7%:sta 2,6%:iin kiinteiden kustannusten jakautuessa pienemmälle volyymille ja 1,7%:iin mikäli muuhun kuin kaupungin kilpailutuksiin sitoutunut henkilöstö ei siirry uudelle palveluntuottajalle
- **Palmialla on vain vähän ulkoista myyntiä, jolloin siitä luopumisen vaikutukset ovat vähäiset**
- **Sen sijaan kilpailuttamisen lisääminen on keskeinen kysymys liikelaitoksena jatkettaessa – liikelaitos ei voi jatkossa osallistua kaupungin kilpailutuksiin**

LIITTEET

- Palmian liiketoimintojen kehittyminen
- Liikelaitoksena jatkaminen – proforma –laskelmat
- Yhtiöittämisen henkilöstökustannusvaikutukset – TES ja sivukulut
- Muut liitteet (liikelaitos vs. yhtiö vertailua ja tarkastellut verrokkikunnat)

Palmian yhtiötettävien toimintojen henkilöstökustannusten build-up

Palmian yhtiötettävät toiminnat nyt (LL: kipa, sipa, turva)	Palmia Oy (kipa, sipa, turva)	Ero liikelaitos vs. yhtiö	Kustannusvaikutus Palmia Oy:lle yht. 2,1 M€
<p>41,4 M€</p> <p>Sivukulut 8,0 M€</p> <p>TESin lisät (6,1 M€)</p> <p>Palkat yht. 33,4 M€</p> <p>Peruspalkkka (27,3 M€)</p>	<p>39,4 M€</p> <p>Sivukulut 8,3 M€</p> <p>TESin lisät (~5 M€)</p> <p>Palkat yht. 31,1 M€</p> <p>Peruspalkka (~26 M€)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Sivukulut: Palmian sivukulu% nyt (23,6%) vs. yhtiö (23,9%) – laskelmissa arvioitu varovaisuuden periaatteen mukaisesti n. 0,5% kasvu TES lisät: KVTES vs. PAMTES ero 16 %¹ Peruspalkka: KVTES vs. PAMTES ero maksimissaan noin 10-15%² - laskelmissa oletettu konservatiivisesti 5% 	<ul style="list-style-type: none"> Sivukulut (0,3 M€) TESin lisät 1,0 M€ Peruspalkka 1,4 M€

1. Perustuen Palmian tekemään yksityiskohtaiseen KVTES vs. PAMTES vertailuun.
 2. Perustuen suppeahkoon otokseen Palmian eri nimikkeiden palkkatasosta.

Henkilöstösivukulut – Työnantajan eläke- ja sosiaaliturvamaksut liikelaitos vs. yhtiömallissa¹

2014 luvuin	Nyt (liikelaitos) – liikelaitoksena jatkavan toiminnan osalta myös jatkossa relevantti	Yhtiö – relevantti yhtiötettävän toiminnan osalta
Palmia	<ul style="list-style-type: none">• Palkkaperusteinen KuEl 16,85%• Sosiaaliturvamaksu 2,14%• Työttömyysvakuutusmaksu 2,95%• Työtapaturmavakuutusmaksu 0,7%• Ryhmähenkivakuutus (sis. KuEliin)• Varhe-maksu 0,94% = 23,58%	<ul style="list-style-type: none">• Palkkaperusteinen KuEl 16,85% (jatketaan KuEl:ssa)• Sosiaaliturvamaksu 2,14%• Työttömyysvakuutusmaksu 2,95%• Työtapaturmavakuutusmaksu 1,0%• Ryhmähenkivakuutus (sis. KuEliin)• Varhe-maksu 0,94% = 23,88 %
Kaupunki	<ul style="list-style-type: none">• Kaupungin osuus KuEL -maksusta (eläkemenoperusteinen maksu) 9,41% =9,41%	<ul style="list-style-type: none">• Kaupungin eläkevastuu säilyy, mutta koskee ainoastaan nykyisiä eläketapauksia ja siten vähenee ajan myötä
	Kaupunkikonsernin kokonaiskustannus = 32,99%	Kaupunkikonsernin kokonaiskustannus suurin piirtein sama myös yhtiön osalta. Kokonaiskustannus vähenee ajan myötä - teoriassa kaupungin eläkevastuu poistuu kokonaan vuosien kuluessa

1. Lähteet: Verohallinto ja Palmia
Kaikki sivukuluvaikutukset esitetty yllä; Palmiaan ei liity esimerkiksi lisäeläkevastuita.

Työehtosopimusten vertailua –
Kunnallinen virka- ja työehtosopimus (KVTES/PTYTES) ja
Palvelualojen ammattiliiton (PAM) työehtosopimukset

Keskeisimmät eroavaisuudet / KVTES ja PAM

- KVTESin ja PTYTESin ehdot poikkeavat toisistaan vain marginaalisesti
 - KVTESin ja PAMin työehtosopimusten ehdot poikkeavat toisistaan lähinnä
 - työaikajärjestelyiden
 - vuosi- ja sairauslomien aiheuttamien korvausten
 - työaikakorvausten suhteen
 - Palmian toimialoihin liittyvien PAMin työehtosopimusten:
 - Kiinteistöpalvelualan työntekijöitä koskeva tes
 - Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajanpalveluita koskeva tes
 - Vartiointialan tes
- ehdot ovat oleellisin osin keskenään yhteneväiset

Työaikajärjestelyt

KVTES (7 -9 § 1 mom.)

- yksi työajan tasoittumisjärjestelmä: työaika voidaan tasoittaa korkeintaan kuuden viikon tasoittumisjaksolla

PAM (esim. MaRaVa tes 12 §)

- useita työajan tasoittumisjärjestelmiä
- työaika voidaan tasoittaa 27 viikon jaksolla, paikallisesti sopiessa jopa vuoden jaksolla

Pidemmän aikajänteen tasoittumisjärjestelmä mahdollistaa työvoiman optimaalisen käytön ruuhka- ja sesonkihuippuina

Vuosi- ja sairauslomien aiheuttamat korvaukset – keskeisimmät erot

KVTES (4. luku 5 §)

- vuosilomaoikeus yli 15 v. työsuhteessa 38 päivää
- sairauspoissaoloissa ei edellytetä karenssipäiviä
- yli 60 pv:n työsuhteen jälkeen työntekijällä oikeus kalenterivuositain 60 päivän palkalliseen sairauslomaan, jonka jälkeen 120 päivää 2/3 palkalla
- vuosilomapäiviin lasketaan vain työpäivät

PAM (esim. MaRaVa tes 22 § ja 27§)

- vuosilomaoikeus yli 15 v. työsuhteessa 30 päivää
- sairauspoissaoloissa yksi karenssipäivä alle 2 kk kestäneessä työsuhteessa
- täysimääräisen eli kalenterivuodessa 56 päivän palkallisen sairausloman edellytyksenä väh. 10 v. työsuhde
- vuosilomapäiviin lasketaan myös lauantait

Vuosiloman kertyminen ja lomarahaha

KVTES

- **Vuosilomaoikeus** perustuu työkokemuslisään oikeuttavaan palvelusaikaan:
 - Alle 5 v. – 23 lomapäivää
 - Yli 5 v. – 28 lomapäivää
 - Yli 10 v. – 30 lomapäivää
 - Yli 15 v. – 38 lomapäivää
- **Lomapäivät työpäiviä**
- **Lomarahaha** kertyy täydeltä lomanmääräytymisvuodelta ja se on
 - 48 – 72 % seuraavan heinäkuun vars. kk-palkasta

PAM

- **Vuosilomaoikeus** perustuu työsuhteen keston:
 - Alle 1 v. – 24 lomapäivää (2 pv/kk)
 - Yli 1 v. – 30 lomapäivää (2,5 pv/kk)
- **Lomapäivät arkipäiviä** (lauantait lasketaan mukaan)
- **Lomarahaha** kertyy täydeltä lomanmääräytymisvuodelta ja se on
 - 50 % loma-ajan palkasta

Sairausajan palkka

KVTES

- Sairausajan palkallisuus työsuhteen keston mukaan:
 - <60 kalenteripv: palkallinen 14 kalenteripv
 - >60 kalenteripv: täysi palkka 60 kalenteripv, 2/3 palkka 120 kalenteripv

PAM

- Sairausajan palkallisuus työsuhteen keston mukaan:
 - <1 kk, palkaton
 - <2 kk, yksi karenssipäivä
 - 1 kk – 3 v: palkallinen 28 pv
 - 3 – 5v: palkallinen 35 pv
 - 5 – 10v: palkallinen 42 pv
 - >10v: palkallinen 56 pv

Epämukaviin työaikoihin liittyvät työaikakorvaukset

KVTES (3. luku 20§)

- Korvaus on prosenttiperusteinen (tietty % varsinaisesta palkasta lasketusta tuntipalkasta)

PAM (16§ 2 mom.)

- Korvaus on kiinteä euromääräinen (euroa/tunti)

Ilta- ja yötyölisät, esimerkkejä

(KVTES:ssä laskennan perustana työntekijän tuntipalkka (sis. tehtäväkohtaisen palkan lisäksi kaikki mahdolliset henkilökohtaiset lisät)

KVTES

- Iltalisä (klo 18-22):
 - 15 % korottamattomasta tuntipalkasta
- Yötyölisä (klo 22-07):
 - 30 % korottamattomasta tuntipalkasta (jaksotyössä 40 %)

PAM

- Iltalisä (€/tunti)
 - kiinteistöpalveluala (klo 18-23): 0,69 €
 - matkailu- ja ravitsemisala (klo 18-24): 1,05 €
 - vartiointiala (klo 17-21): 1,00 €
- Yötyölisä (€/tunti)
 - kiinteistöpalveluala (klo 23-06): 1,26 €
 - matkailu- ja ravitsemisala (klo 24-06): 2,06 €
 - vartiointiala (klo 21-07): 1,82 €

KVTES ja PAM –työehtosopimusten vertailua (v. 2012 luvuilla)

- Tarkastelu on rajattu Palmian vakituiseen henkilöstöön ja seuraaviin palkan eriin:
 - Vuosiloma-ajan palkat
 - Lomarahat
 - Sairausajan palkkaedut
 - Työaikakorvaukset (ilta- ja yötyölisä)

KVTES JA PAM –työehtosopimusten vertailu Palmian v. 2012 luvuilla

Luvuissa mukana vakituinen henkilöstö, ilman sivukuluja

TYÖEHTOSOPIMUKSEN EHTO	KVTES	PAM
Vuosiloma-ajan palkat	7 000 287	5 319 031
Lomarahaa	2 888 946	3 281 688
Sairausajan palkkaedut	3 209 236	2 574 856
Ilta- ja yötyölisä	146 353	76 283
Yötyölisä	341 741	134 339
YHTEENSÄ	13 586 563	11 386 196
Yhteensä, suhteellinen vertailu	100 %	84 %

KVTES- ja PAM-työehtosopimusten vertailu / työaikajärjestelyt ja palkkatasot

Edellä esitetyn yhteenvedon lisäksi tulee huomioida että:

1. joustavilla työaikajärjestelyillä on Palmiassa osassa kohteita saavutettu 6-8 % säästö henkilöstökuluissa. Varovaisesti arvioiden tämä tulisi koskemaan puolta Palmian henkilöstöstä, jolloin säästö hyödyntämällä erilaisia mahdollisuuksia tasoittaa työaikaa olisi 3-4 % kokonaispalkkakustannuksista
2. oheisessa palkkatasojen vertailussa kahden suurimman ammattinimikkeen kohdalla kustannushyöty on 6,9 % ja 10,7 %

Palkkatasojen vertailua, otos*

NIMIKE (suluissa lkm Palmiassa)	PALMIA	PAM	%
TOIMITILAHUOLTAJA (619)	1921	1797	6,9
KOKKI (204)	2173	1963	10,7
VARTIJA (57)	2014	2375	-15,2
RUOKAPALVELUESIMIES (16)	2366	2299	2,9
TARJOILIJA (12)	2246	2002	12,2
PUHELUNVÄLITTÄJÄ (14)	2100	1971	6,5
KEITTIÖPÄÄLLIKÖ (12)	2861	2938	-2,6

*) Luvuissa mukana kokoaikaiset työntekijät työaika- ja olosuhteelliseen ilman lomarahoja, PAMin keskipalkkatieto koko Suomen kattavista tiedoista

LIITTEET

- Palmian liiketoimintojen kehittyminen
- Liikelaitoksena jatkaminen – proforma –laskelmat
- Yhtiöittämisen henkilöstökustannusvaikutukset – TES ja sivukulut
- Muut liitteet (liikelaitos vs. yhtiö vertailua ja tarkastellut verrokkikunnat)

Liikelaitos- ja yhtiömallin yleinen vertailu

Huomioitava tekijä	Liikelaitosmalli	Yhtiömuoto
Sovellettava laki	• Kuntalaki	• Osakeyhtiölaki
Johto	• Valtuusto, kunnanhallitus, johtokunta	• Yhtiökokous, hallitus
Tulovero	• Tulovero 6,18% elinkeinotulosta • Ei verovelvollinen omalla alueella harjoitetusta toiminnasta	• Yhteisön tulovero 20,0% (2014→)
Varainsiirtovero	• Ei kiinteistön luovutusveroa, jos saajana kunta tai Ky	• Ei yhtiöittämistä koskevissa siirroissa tietyin edellytyksin ¹ muutoin 2,0%/4,0%
Vuotuinen ALV –veroetu (ALV 0% myynti)	• ALV-veroetu on	• ALV-veroedun mahd. menetys ²
Kertaluonteinen investointeihin liittyvä ALV -etu	• ALV –veroetu on	• ALV –veroetua ei ole
Työntekijöiden lisäeläkkeet	• Normaalisti TESin mukaan	• Säilyvät – mahdollinen rasite kilpailukyvyllä ⁴
Rajoittuneesti työkykyisten työntekijöiden työllistäminen	• Liikelaitos-Palmia työllistää tällä hetkellä	• Hallinnointi kaupunkikonsernissa arvioitava uudelleen
Järjestelmien kehitystarpeet	• Osana kaupungin järjestelmiä	• Mahdollisesti tarve investoida kilpailukyvyyn takaamiseksi ³
TES	• Nykyinen KVTES	• TESin vaihtaminen kilpailijoita vastaavaan?
Osallistuminen kaupungin kilpailutuksiin	• Ei mahdollista jatkossa	• Mahdollista

1. Apporttina tehdyt siirrot (kuntalain mukaan). Tässä kuitenkin tulkinnanvaraisuutta siinä mielessä, että erityislait (verolait) menevät yleislakien (kuten kuntalaki) edelle. Palmian osalta joka tapauksessa vähäinen merkitys - liikelaitosmuodossa olevaa käyttöomaisuutta ~3M€.

2. Turussa ALV –asia on ratkaistu soveltamalla mallia, jossa kaupunki hankkii ja maksaa toimittajalle kuntapalautukseen oikeuttaviin palveluihin (oppilasruokailu) liittyvät materiaalit ja ostaa tällöin yhtiöltä vain ruuan valmistukseen liittyvää palvelua. Näin palveluiden materiaali- ja palvelulaskuihin sisältyvä ALV käsitellään palautettavana verona kuntapalautusjärjestelmässä.

3. Kaupungin järjestelmien ja verkon käyttöoikeus osakeyhtiömuodossa varmistettava

4. Palmialla ei lisäeläkkeitä.

Verrokkikuntien hallintomallien tarkastelu

- Tavoitteena erilaisten toimintamallien syvällisempi kuvaus
- Kaikkiaan 6 kaupunkia, tarkempi kuvaus neljästä erilaisesta toimintamallista:
 - Yksi puhdas liikelaitosmalli (Espoo)
 - Kaksi yhtiömallia (Turku, Vantaa)
 - Yksi liikelaitoksen ja yhtiön hybridimalli (Jyväskylä)
- Keskeiset kysymykset:
 - Nykyisen toimintamallin (LL, yhtiö, hybridimalli) valinnan taustat ja tavoitteet
 - Käyty omistajapoliittinen keskustelu ja linjaukset
 - Inhouse -mallit vs. aidosti markkinoilla toimijat – ulkoisen myynnin määrän kasvattaminen
 - Kaupungin kilpailutukset ja niihin osallistuminen
 - Kilpailukykyyn liittyvät ratkaisut
 - Yhtiö vs. LL: mm. TES toimintamalli, IT-järjestelmät
 - Siirtymäaika palvelusopimuksissa (mikäli yhtiöitetty)

Tarkastellut verrokkikunnat

Kunta	Toiminta-/hallintomalli Palmiaa vastaavien liiketoimintojen osalta
Espoo	<ul style="list-style-type: none">• Liikelaitosmalli - 3 erillistä liikelaitosta (Espoo Kiinteistöpalvelut, Espoo Catering ja Espoo Logistiikka)
Vantaa	<ul style="list-style-type: none">• Yhtiömalli - oma in-house yhtiö "Vantti"• Osa cateringpalveluista ostetaan "Vantin" lisäksi muilta toimijoilta
Turku	<ul style="list-style-type: none">• Yhtiömalli - kaupungin omistama, aidosti markkinoilla toimiva "Arkea"
Tampere	<ul style="list-style-type: none">• Liikelaitosmalli - 2 erillistä liikelaitosta (Tampereen Ateria, Tampereen Tilakeskus)
Jyväskylä	<ul style="list-style-type: none">• "Hybridimalli" - Kylän Kattaus-liikelaitos ja Total Kiinteistöpalvelut Oy
Kuopio	<ul style="list-style-type: none">• Liikelaitoskuntayhtymämalli - Kuopion kaupungin ja Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymän yhteinen, tukipalveluita tuottava liikelaitos-kuntayhtymä Servica

Liikelaitosmallissa arvonlisäverottomiin myynteihin liittyy vuotuinen kuntapalautusetu ("ALV -etu")

- Verolliseen myyntiin liittyvien hankintojen arvonlisävero on verotuksessa normaalisti vähennyskelpoinen
- Suuri osa kunnan toiminnasta on verotonta toimintaa, jolloin niillä ei ole vähennysoikeutta
- Verotonta toimintaa on arvonlisäverolain nimenomaisten verottomuussäännösten perusteella esimerkiksi (arvonlisäverotuksessa on myös verotuksen ulkopuolista toimintaa kuten vahingonkorvaukset ja pääomasijoitukset)
 - terveyden- ja sairaanhoito
 - sosiaalihuolto
 - koulutustoiminta sekä siihen liittyvät ateriapalvelut
- Näihin toimintoihin liittyvistä ALVillisista hankinnoista kaupunki saa liikelaitosmallissa kuntapalautuksen
- Lisäksi liikelaitosmallissa kunnalla on mahdollisuus tietyin edellytyksin saada terveyden- ja sairaanhoitoon sekä sosiaalihuoltoon liittyvistä verottomista hankinnoista 5 %:n suuruinen laskennallinen palautus (hankintahinnasta) – ei relevantti Palmialle, koska sillä ei ole merkittävästi vastaavia palveluita, joiden hankinnat olisivat verottomia¹
- **Vuotuinen, oppilasruokailuun liittyvä ALV -etu liikelaitosmallissa on n. 1 M€**

1. Ainoa relevantti, laskennalliseen palautukseen oikeuttava palvelu voisi olla kotihoidon ateriat (lain mukainen sosiaalihuolto), mutta kyseinen palvelu on pientä (LV 3,8 M€ 2014 pro forma) eikä siihen liity merkittäviä verottomia hankintoja

Lisäksi ruokatehdasinvestointeihin liittyy kertaluonteinen ALV-etu, joka on noin 7-9 M€¹

- Nykytila: Palmian keskuskeittiöiden kunto edellyttää merkittäviä korjausinvestointeja – arviolta maksimissaan n. 150-200 M€
 - Kuten raportissa on esitetty, tarvittavia ruokahuollon investointeja voidaan kuitenkin pyrkiä minimoimaan hyödyntämällä kaupungin muuta ruokatuotannon kapasiteettia ja mahdollisesti kilpailuttamista lisäämällä
 - Kyseinen investointitarve on siis arvio maksimitarpeesta
- Investointiin liittyy liikelaitosmallissa samankaltainen (mutta kertaluonteinen) ALV -etu kuin hankintoihin Palmian operatiivisessa toiminnassa - kaupungilla on oikeus kuntapalautukseen tekemästään kiinteistöinvestoinnista, jos kiinteistöä käytetään kuntapalautukseen oikeuttavaan tarkoitukseen (yhtiömuodossa oikeutta kuntapalautukseen ei ole)
- Mikäli investoinnin tekee muu taho kuin Palmia, liittyy vuokraan lähtökohtaisesti sisältyvään ALViin vastaavanlainen käsittely kuin muissakin hankinnoissa
- **Kertaluonteinen, oppilasruokailuun liittyvä investoinnin ALV -etu liikelaitosmallissa on maksimissaan n. 7-9 M€ riippuen investoinnin lopullisesta suuruudesta (24% verokannalla)**

1. Raportissa tarkastelu rajattu oppilasaterioihin