

PALMIAN EDUSTAJIEN ERIÄVÄ MIELIPIIDE SELVITYSTYÖRYHMÄN RAPORTISTA

Toteamme työryhmän raportista seuraavaa:

1. Selvitys tukipalvelujen keskittämisestä ja ruokatehdasinvestoinnista ei ole riittävä

Toistamme tähän jäljempänä mainituista syistä konsernijaoston 13.1.2014 selvitystyöryhmälle antaman toimeksiannon, jonka mukaan konsernijaosto kehotti selvitystyöryhmää 15.3.2014 mennessä selvittämään toimintamallia, jossa Palmian toiminta on jaettu kahteen osaan, catering - toimintaan ja muuhun toimintaan.

- catering-toiminnan ruokapalvelukonsepteja, catering-toimintojen tulevaisuuden järjestämisen osana arvioidaan uudestaan ruokatehdasinvestoinnin välttämättömyys ja laajuus
- catering-toiminnan järjestämistä toimialoittain (koulu- ja päiväkotiruokailu, hoitoalan ruokailu, henkilöstöruokailu) kaupungin sisäiseksi toiminnaksi tai markkinaehtoiseksi toiminnaksi
- Palmian muun kuin catering-toiminnan järjestämistä kaupungin sisäiseksi toiminnaksi tai markkinaehtoiseksi toiminnaksi
- hallintokuntien omana toimintana tuotettujen tukipalvelujen (esim. sosiaali- ja terveysviraston siivous- ja kiinteistöhuolto) keskittämistä Palmiaan ja
- Palmian eri toimintojen osalta niiden strateginen merkitys kaupungille ja mahdollisen yhtiöittämisen liiketaloudelliset vaikutukset sekä vaikutus markkinoihin toimialakohtaisesti.

Toteamme, että kaupunginkanslian toimesta tilattu selvitys (työryhmäraportti) ei anna mielestämme kaikilta osin täysin luotettavaa pohjaa arvioida hallintomallivaihtoehtojen taloudellisia eikä muitakaan vaikutuksia.

Ensinnäkin toimeksianto edellytti, että selvitetään omana toimintana tuotettujen tukipalvelujen keskittämistä Palmiaan. Sellaista selvitystä ei raporttiin sisälly, jota toimeksianto olisi mielestämme edellyttänyt.

Toteamme, ettei Palmian vaihtoehtoisten hallintomallien toimintokohtaisia liiketaloudellisia vaikutuksia ole järkevää arvioida selvityksessä mainituin tavoin kapea-alaisesti vain Palmian nykyisen tai vähenevän palvelutuotannon pohjalta, vaan selvityksessä olisi tullut estimoida taloudellisena kokonaistarkasteluna myös tilanne, jossa Palmialle on keskitetty kaupunginvaltuuston hyväksymän strategialinjauksen mukaisesti nykyistä laajempi sisäinen tukipalvelutuotanto.

Toiseksi toimeksianto edellytti, että osana catering- toimintojen tulevaisuuden järjestämistä arvioidaan uudestaan ruokatehdasinvestoinnin välttämättömyys ja laajuus.

Toteamme, että selvitys ei anna pohjaa arvioida ruokatehdasinvestoinnin kannattavuutta ja laajuutta. Selvityksenkin mukaan investoinnin arviointi edellyttää koko ravintoverkon käsittävän hankesuunnitelman ja kattavan keittiöverkkosuunnitelman laatimista. Nyt sellaisia ei ole tehty.

2. Palvelujen ulkoista myyntiä ja henkilöstöruokailupalvelujen myyntiä jatketaan yhtiömuodossa

Selvitystyöryhmän näkemyksen mukaan tarkoituksenmukaisin Palmian toiminta- ja hallintomalli on liikelaitoksen ja osakeyhtiön yhdistelmämalli ("hybridimalli") siten, että nykyiset catering-toiminta sekä puhelin- ja hyvinvointipalvelut jatkavat liikelaitosmuodossa ja kiinteistö-, siivous-, ja turvapalvelut yhtiöitetään.

Toteamme, että ehdotetussa mallissa liikelaitosmuodossa tuotettavien palvelujen ulkoisesta myynnistä luovutaan. Pidämme toiminnallisesti ja taloudellisesti tarkoituksenmukaisena, että ulkoista myyntiä voidaan kuitenkin jatkaa yhtiöitettynä liiketaloudellisin ja kilpailuoikeudellisin reunaehdoin. Myyntiyhtiön taloudelliset ja juridiset perustamisedellytykset selvitetään niin, että yhtiö voidaan perustaa vuoden 2015 aikana. Pidämme tarkoituksenmukaisena, että selvitys tehdään Palmian toimesta.

Lisäksi toteamme, että myös henkilöstöruokailu tulisi kokonaan tai osittain yhtiöittää omaksi yhtiökseen, koska kyseinen toiminta ei ole merkittävästi sidoksissa muuhun catering- toimintaan. Yhtiöittämisen taloudelliset ja juridiset perustamisedellytykset selvitetään niin, että muutos voidaan toteuttaa vuoden 2015 aikana. Pidämme tarkoituksenmukaisena, että selvitys tehdään Palmian toimesta.

3. Palmiasta liikelaitoskonserni

Toteamme edelleen, että työryhmän esitykseen ei sisälly lainkaan ehdotusta yhdistelmämallin ("hybridimallin") ohjauksesta ja hallinnoinnista. Pidämme toiminnallisesti ja taloudellisesti tarkoituksenmukaisena ja kaupungin kokonaisedun kannalta järkevänä, että järjestelyn kohteena olevat toiminnot muodostetaan kaikilta osin konsernirakenteen pohjalle niin, että liikelaitoskonsernin emoyhteisönä toimii Palmia- liikelaitos, jonka sisäisiä liiketoimintayksiköitä ovat catering- toiminta sekä puhelin- ja hyvinvointipalvelut ja liikelaitoksen taseeseen kirjattavina yhtiöitettävänä aloittavat kiinteistö-, siivous- ja turvapalvelut ja nykyään Palmian hallinnoimat Kiinteistö Oy Pakkalantie 30 ja Työmaahuolto Oy Ab sekä mahdolliset muut uudet yhtiöt. Konsernimallissa Palmia- emoyhteisön tehtävänä on ohjata, valvoa ja hallinnoida liikelaitoksen omien liiketoimintayksiköiden lisäksi myös konserniin kuuluvien uusien

tytäryhtiöiden toimintaa sekä tuottaa keskitetysti niiden tarvitsemat tukipalvelut (esim. talous, hallinto, henkilöstö, ostot, logistiikka, ICT) ja muut erityisosaamista edellyttävät yhteiset toiminnot.

Perustelemme konsernirakenteen muodostamista seuraavasti:

Rakenne mahdollistaa nyky- Palmiassa jo vuosia jatkuneen, vakioidun ja hyvin toimineen palvelutoimintokokonaisuuden johtamisen ja kehittämisen myös Palmia- liikelaitoskonsernissa niin, että konsernissa toimitaan edelleenkin yhtenäisin kaupunki- ja konsernitasoisin johtamis- ja ohjausperiaattein liiketoimintayksiköiden erilaisesta juridisesta asemasta riippumatta. Nykymalli pohjautuu Palmian valtuuston hyväksymään strategiaan, jonka sisältöön ei hallintomallin järjestäminen vastaamaan kuntalain uudistunutta sisältöä pitäisi vaikuttaa.

Konsernimallissa voidaan myös varmistaa liiketoimintojen kilpailukyvyyn kannalta välttämättömän kustannustehokas toiminta keskittämällä tukipalvelut, erityisosaaminen ja muut yhteiset toiminnot tuotettavaksi emoyhteisön toimesta matriisiperiaattein. Jos nykyinen toimintokokonaisuus pilkotaan täysin erillisiin osiin ilman minkäänlaista keskinäistä toiminnallista ja rahoituksellista yhteyttä, niin nyky- Palmian aikana tehdyt merkittävät tietojärjestelmä- ja muut tukipalveluja ja erityisosaamista tukevat investoinnit ja osaamis pääoma sekä hyvät käytännöt valuvat hukkaan.

Toteamme lisäksi, että esittämämme konsernirakenne vastaa esim. nykyistä Helen- konsernimallia, jonka toimivuudesta on ymmärtääksemme myönteiset käytännön kokemukset.

4. Keskitetyn ratkaisun ja keittiöverkoston hyödyntämisen yhdistelmä ei ole tarkoituksen mukaisin Catering- toimintamalli

Työryhmän näkemyksen mukaan tarkoituksenmukaisimmalta toimintamallilta ”vaikuttaa” keskitetyn ratkaisun (”Pakkala”) ja kaupungin keittiöverkoston (valmistus-/ komponentti-keittiöt) hyödyntämisen yhdistelmä. Selvitystyöryhmän raportista puuttuu kuitenkin alustavatkin arviot eri toimintamallien lyhyen- ja pitkän aikavälin investointitarpeista ja käyttökustannuksista. Työryhmän johtopäätös ei perustu kokonaistaloudellisuuden tai palvelutason vertailuun.

Oman näkemyksemme ja selvitystemme mukaan yllä mainittu ei ole tarkoituksenmukaisin toimintamalli. Tarkoituksenmukaisin ja kokonaistaloudellisesti selvästi edullisin vaihtoehto on yhteen tuotantolaitokseen, keskitettyyn tuotantoon ja uudistettuun ruokapalvelukonseptiin perustuva ratkaisu.

Perustelemme tätä seuraavasti:

Helsingin kaupungissa ei ole koko kaupungin kattavaa keittiöverkkosuunnitelmaa, eikä keittiöitä tai niiden infrastruktuuria pystyttyä näin ollen kehittämään keskitetysti ja tehokkaasti.

Jokainen hallintokunta on rakentanut omaa keittiöverkkoaan itsenäisesti, eikä kaupungin kokonaiskeittiöverkkosuunnitelmaa ole laadittu.

Hallintokuntien näkemykset tulevaisuuden tuotantomallista poikkeavat toisistaan. Hallintokunnat esittävät hajautetun tuotantomallin lisäämistä ja sitä täydentävän keskuskeittiön rakentamista. Esimerkiksi sosiaali- ja terveystalouden näkemykset perustuvat täysin viraston omia tarpeita palvelemaan keittiöverkkoon. Palmian näkemyksen mukaan pitkällä aikavälillä selkeästi taloudellisin ratkaisu on investointi kustannustehokkaaseen sekä synergiaa tuottavaan, kokonaisuutena suunniteltuun ja moderneihin tuotantomenetelmiin perustuviin tuotantolaitoksen ja keittiöiden in-house – verkkoon.

Hätiköityjen päätösten taloudelliset riskit ovat 300 – 500 miljoonaa euroa seuraavien 20 vuoden aikana. Lisäksi epäonnistuneella päätöksenteolla ajetaan alas ruokapalvelua tuottava Helsingin omistama asiantuntijaosaaminen, joka on vuosikymmenien aikana kehitetty ja annettaisiin ilmaiseksi markkinoiden jaettavaksi.

Asiantuntijaresurssit ovat hajallaan eri hallintokunnissa ja osaamisen taso on vaihteleva. Kaupungin tulisi harkita ruokahuollon kokonaisvastuumallin toteuttamista kaupungin kokonaisedun näkökulmasta. Muuten osaoptimointi jatkuu ja kasvaa entisestään.

Kokonaisvastuumallin mukaiseen ruokapalvelujen järjestämiseen kuuluisi palvelujen tuottaminen, mahdollinen kilpailuttaminen ja investoinnit. Tällöin kaupungin ruokapalvelujen hintataso voidaan jatkossakin pitää alhaisena. Samalla voidaan taata palvelun tasalaatuisuus.

Esitämme, että

- Luodaan koko kaupungin ruokapalvelut kattava palveluntuottamis- ja keittiöverkkosuunnitelma. Ratkaisu edellyttää omistajaohjauksen selkiyttämistä. Selvitykseen tulee varata erillinen lisäaika. Selvitys tehdään Palmian toimesta vuoden 2015 aikana.
- Päätöksenteon pohjaksi kaupungin on tuotettava eri tuotantomallien vaihtoehtoja pitkän aikavälin kannattavuuslaskelmat, jotka perustuvat huolellisesti koottuun pohjaaineistoon.
- Asiantuntijaresurssit keskitetään kaupungin ruokapalveluissa. Toteutetaan kokonaisvastuumalli, jonka mukaan ruokapalvelujen järjestäminen keskitetään Palmiaan.
- Investointien takaisinmaksun lyhentämiseksi tutkitaan myös mahdollisuutta hyödyntää ns. isäntäkuntamallia, jossa olisi mukana myös muita kuntia ja kaupungeja.

Oheistamme lisäksi liitteeksi Palmian tilaaman selvityksen ”Helsingin kaupungin ruokapalvelutoimintojen nykytilan selvitys ja alustavien vaihtoehtojen tarkastelu”.

5. Edellytyksiä päätöksenteolle kilpailuttamisen lisäämisestä ei vielä ole

Työryhmä ehdottaa linjapäätöstä kilpailuttamisen mahdollisesta lisäämisestä catering-palveluissa. Toteamme, että tällaista linjausta ei voida vielä tehdä, koska catering-toimintaa koskevaa kokonaisruokaverkkoselvitystä ei ole tehty.

Lisäksi toteamme NAG -konsulttiselvityksen ”Kilpailuttamisen lisääminen - tausta ja periaatteet” kohdassa esitetystä seuraavaa:

Osittain (30 %) tai kokonaan kilpailutettu ruokapalvelu ei ole ratkaisu Helsingin kaupungille. Kilpailutettu ja hajautettu ratkaisu on kallis taloudellisesti eikä se tuota laadullisesti etua. Laadullisesti nykyaikaisilla tuotantomenetelmillä varustettu kaupungin in-house toimija kykenee varmasti vastaamaan kaupungin asettamiin vaatimuksiin kilpailukykyisesti ja kustannustehokkaasti.

On arveluttavaa tehdä johtopäätöksiä ilman perusteltuja ja ajallisesti riittävän pitkälle (10 – 30 v) tehtyjä asiantuntevia ja perusteellisia analyysejä talousvaikutuksista.

Jos vertailutiedon saamiseksi kaupunki haluaa antaa yksityisten yritysten hoidettavaksi osan ruokapalvelua, näkemyksemme mukaan kaupungin kokonaisedun kannalta kannattaisi lähteä liikkeelle pienistä pisteistä ja huonokuntoisimmista keittiöistä. Kruununjalokivistä aloittaminen ei ole taloudellisesti järkevää eikä anna myöskään oikeaa vertailutietoa hinnasta, laadusta ja palvelutuottajan sitoutumisesta palvelun kehittämiseen.

Catering-alalla katteet eivät ole merkittäviä. Jos tuloksenteon kannalta kannattavimmat markkinoiden osat (30 %) annetaan kilpailuun Palmian ulottumattomiin, niin liiketaloudellisesti tämä ja volyymin lasku heikentävät tuloksenteomahdollisuutta merkittävästi. Lisäksi liiketoiminnan kannalta kiinnostamattomien markkinoiden osien (70 %) jäädessä Palmian hoitoon pitää joko Palmiaa subventoida Helsingin kassasta suoraan tai aterioiden hintaa pitää nostaa, jolloin Palmia näyttää olevan tehottomampi kuin kannattavaa 30 %:n osuutta hoitavat yritykset.

Kilpailuttamisen lisääminen ajatellulla tavalla tarkoittaa toiminnan alasajoa, jolloin toiminta tulee rapautumaan ja kiihtyvään tahtiin menetetään jopa maailmanlaajuisesti merkittävä osaamiskeskittymä.

Ennen kuin päätöstä kilpailuttamisesta voidaan tehdä, pitää kilpailuttamisen kokonaistaloudelliset vaikutukset tutkia kaupunkitasolla, ei ainoastaan kilpailuttamisen vaikutuksia Palmian tulokseen. Nyt ei ole esimerkiksi esitetty mitään säästötavoitetta puhumattakaan arviota siitä edusta, jota kilpailuttamisella tavoitellaan. Näin ollen vielä ei voida esittää arviota siitä, onko kilpailuttamisella saavutettavissa ylipäätään mitään hyötyä.

Myöskään asiakashallintokunnissa ei löydy tällä hetkelläkään riittävästi kilpailutettavien palveluiden ja nykyaikaisten tuotantotapojen ammattiosaajia (pelkkä alan koulutus ei riitä).

Helsinki x.4.2014

Antti Värtelä
toimitusjohtaja

Harri Huttunen
talousjohtaja

LIITE: Selvitys ”Helsingin kaupungin ruokapalvelutoimintojen nykytilan selvitys ja alustavien vaihtoehtojen tarkastelu”.