

Palmia

Toiminta- ja hallintomallien järjestäminen Jatkovalmistelu

Selvitystyöryhmän loppuraportti

18.8.2014

(loppuraportin salassa pidettävät osiot erillisessä
asiakirjassa)

Agenda

- Yhteenveto
- Tausta ja lähtökohdat
- Suositellun hallintomallin liiketoiminnalliset kokonaisuudet
- Siirtymäajan käytännön toteuttaminen ja juridiset kysymykset

Yhteenvedo työryhmän esityksestä (1/2)

- Työryhmä on tarkentanut hallintomalliehdostustaan sekä siihen liittyviä laskelmia ja esittää edelleen Palmian tulevaksi hallintomalliksi liikelaitoksen ja yhtiön hybridimallia, jossa
 - Liikelaitokseen jäävät Palmian nykyinen catering-toiminta (pl. Henkilöstöruokailu ja Kampin sekä Munkkiniemen kohteet) sekä puhelin- ja hyvinvointipalvelut
 - Yhtiöön siirretään Palmian nykyiset siivous-, kiinteistö- ja turvapalvelut sekä henkilöstöruokailu ja Kampin ja Munkkiniemen kohteet
 - Molemmat syntyvät kokonaisuudet ovat toisistaan erillisiä, mutta liikelaitos voi edelleen tarjota palveluitaan yhtiölle, niiltä osin kuin kyseiset palvelut tulkitaan tukipalveluiksi
- Liikelaitos luopuu uuden kuntalain mukaisesti ulkoisesta liikevaihdostaan
 - Puhtaat ulkoiset asiakassopimukset ~1,4 M€, 1.1.2015 mennessä
 - Kaupungin sisäiset kilpailutukset ~2,4 M€ nykyisten sopimusten päättyessä, jos nämä kilpailutetaan (jatkossa ei voida osallistua kaupungin kilpailutuksiin)
 - Henkilöstövaikutus noin 50 HTV, josta uudelle palveluntuottajalle kilpailutuksen mukana voidaan siirtää ~35 HTV, muiden maksimissaan ~15 HTV siirtyminen epävarmaa

Yhteenvedo työryhmän esityksestä (2/2)

- Työryhmä esittää myös, että osakeyhtiön markkinoille siirtyminen toteutetaan ns. "2+5 -vuoden" -mallilla, jossa
 - Ensimmäiseen kahteen vuoteen (2015-2016) sopimuskantaa ei kilpailuteta, vaan annetaan syntyvälle yhtiölle asianmukainen aika aloittaa toimintansa ja varmistaa kilpailukykyä sekä hallintokunnille aikaa valmistautua kilpailuttamiseen
 - Seuraavan viiden vuoden aikana koko sopimuskanta kilpailutetaan asteittain (~20%/vuosi) tähdäten lopulta aitoon markkinatoimijaan, jonka sopimuskannasta 100% on kilpailutettu ja joka voi lähteä myös laajentamaan toimintaansa
- Hallintomalliehdotuksen eteenpäinviemiseksi tulee toteuttaa ainakin seuraavat toimenpiteet
 - Kilpailutettavien kokonaisuuksien (~20%/v) määrittely
 - Yhtiöitettävän toiminnan eriyttämisen tarkempi suunnittelu (ml. Tietohallinnon eriyttämissuunnitelman laadinta)
 - Linjaus kilpailuttamisen mahdollisesta lisäämisestä catering-palveluissa
- Lisäksi ehdotetaan välittömästi käynnistettäväksi erillinen, koko kaupungin kattava ruokaverkkoselvitys Cateringin tulevaisuuden toimintamallin sekä tarvittavien investointien määrittämiseksi
- Työryhmä toteaa myös aiemman 2.5.2014 raportin mukaisesti, että linjaus palveluiden lisäkeskittämisestä Palmiaan tulee tehdä ennen yhtiöittämistä (jatkossa osakeyhtiömuotoinen toiminta)¹

1. Kaupungin sisällä vielä erillään olevaa (keskittämätöntä) toimintaa on merkittävässä määrin, erityisesti Soten oma siivoustoiminta. Lisätiedoksi ks. liitteet.

Agenda

- Yhteenveto
- Tausta ja lähtökohdat
- Suositellun hallintomallin liiketoiminnalliset kokonaisuudet
- Siirtymäajan käytännön toteuttaminen ja juridiset kysymykset

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 kilpailuneutraliteettisäännösten edellyttämällä tavalla
- Asian valmistelua varten muodostettiin selvitystyöryhmä talous- ja suunnittelukeskuksen, sittemmin kaupunginkanslian sekä Palmian edustajista. Selvitystyöryhmä esitti loppuraportissaan ”Palmian hallintomallin järjestäminen – selvitystyöryhmän raportti 02052014” suosituksensa Palmian hallintomallista (ks. seuraava sivu). Palmian edustajat selvitystyöryhmässä esittivät eriävän mielipiteensä tiettyihin loppuraportin kohtiin liittyen: selvitys ei ole riittävä tukipalvelujen keskittämisestä ja ruokatehdasinvestoinnista, ulkoista myyntiä tulisi jatkaa yhtiömuodossa, tulisi muodostaa liikelaitoskonserni, keskitetyn ratkaisun ja keittiöverkoston hyödyntämisen yhdistelmä ei tarkoituksenmukaisin catering-toimintamalli, edellytyksiä kilpailuttamisen lisäämisestä päättämislle ei vielä ole.
- Konsernijaosto merkitsi selvitystyöryhmän loppuraportin tiedoksi 26.5.2014, 96 §. Samalla konsernijaosto kehotti kaupunginkansliaa yhteistyössä Palmia-liikelaitoksen kanssa jatkamaan selvitystyöryhmän raportin johtopäätösten pohjalta valmistelua Palmia-liikelaitoksen toiminta- ja hallintomallien järjestämiseksi niin, että tarvittavat muutokset on mahdollista toteuttaa 31.12.2014 mennessä.
- Konsernijaoston päätöksen mukaan toiminta- ja hallintomallien järjestämisen jatkovalmistelussa tulee valmistella ruokahuolto- ja palvelutoiminnan (pois lukien henkilöstöruokailu) sekä puhelin- ja hyvinvointipalvelutoimintojen jatkamista liikelaitosmuodossa sekä valmistella 31.8.2014 mennessä ehdotus Palmia-liikelaitoksen henkilöstöruokailu-, kiinteistö-, siivous- ja turvapalvelutoimintojen yhtiöittämisestä sekä yhtiöittämiseen liittyväksi siirtymäajaksi.
- Konsernijaosto päätti kehottaa kaupunginkansliaa yhteistyössä Palmia-liikelaitoksen ja keskeisten asiakasvirastojen kanssa valmistelemaan kaupungin ruokahuoltokonseptia koskevan kokonaisselvityksen toteutusta.

Tausta

- Konsernijaosto päätti pyytää lausuntoa Palmia-liikelaitoksen johtokunnalta päätösehdotuksesta ja loppuraportin keskeisistä johtopäätöksistä sekä opetuslautakunnalta, sosiaali- ja terveyslautakunnalta ja varhaiskasvatuslautakunnalta ruokahuoltopalvelukonseptin kokonaisuvelvityksen lähtökohdista, ruokahuoltopalvelujen kilpailutuksen laajuudesta sekä hallintokuntien omana toimintana tuottamien tukipalvelujen keskittämisestä.

Lausuntojen keskeinen sisältö:

- Palmian johtokunta: Palmia on liikelaitoksena tuottanut toimialansa palvelut laadukkaasti, tehokkaasti ja luotettavasti, ja Palmian on perusteltua jatkaa toimintaansa nykyisen laajuisena liikelaitoksena.
- Opetuslautakunta: opetusviraston ja varhaiskasvatusviraston keittiökapasiteettien hyödyntäminen kaupungin ruokahuoltopalvelukonseptin toteuttamisessa tulee selvittää ja ruokahuolto- ja siivouspalvelujen kilpailutusta tulee avata vähitellen 32,5 prosenttiin asti. Lisäksi lautakunta totesi puoltavansa ruotsinkielisen päivähoiton siivouspalvelujen ja teknisen työn kalustonhoidon palvelujen keskittämistä Palmialle/tukipalveluyhtiölle.
- Sosiaali- ja terveyslautakunta: kannattaa ruokahuoltopalvelutoiminnan jatkamista liikelaitosmuodossa ja kilpailutuksen lisäämistä asteittain maksimissaan 10 prosenttiin vertailuhintatietojen saamiseksi ja oman toiminnan kehittämiseksi. Ennen laitoshuollon tulevasta järjestämisestä päättämisestä on tärkeää katsoa valtakunnallisen sote-ratkaisun suuntaviivat ja niiden pohjalta arvioitava laitoshuollon palvelujen säilyttäminen viraston omana toimintana tai yhdistäminen HUS-Desikoon, laitoshuoltopalvelujen siirtäminen yhtiöön saattaisi vaikuttaa negatiivisesti potilasturvallisuuteen ja sairaalainfektioiden hallintaan, vahtimestaripalvelut tulee jatkossakin säilyttää viraston omana toimintana, turvallisuuspalvelujen hankkiminen kilpailutuksella on jatkossakin välttämätöntä.
- Varhaiskasvatuslautakunta: ruokahuollon toimintamallin muuttamista hajautetusta kokonaan keskitettyyn ei pidetä järkevänä, 30 prosentin kilpailutettu osuus on varhaiskasvatusviraston osalta liian korkea, kilpailutusta voidaan kuitenkin lisätä yhteistyössä opetusviraston kanssa siirtymäaika hyödyntäen. Lisäksi varhaislautakunta totesi puoltavansa varhaiskasvatusviraston omana toimintana tuottamien puhtauspalvelujen keskittämistä Palmiaan.

Selvitystyöryhmän ehdotus Palmian tulevaksi hallintomalliksi

Palmia liikelaitos nyt

| |
|--|
| Cate |
| Koulu-, päiväkot-, ja oppilaitosruokailu |
| Vanhusten- ja sairaalaruokailu |
| Kehitystoiminnot ja yhteiset |
| Henkilöstöruokailu |
| Puhpa |
| Kipa |
| Sipa |
| Turva |



Selvitystyöryhmän ehdotus

Catering liikelaitos

| |
|--|
| Cate |
| Koulu-, päiväkot-, ja oppilaitosruokailu |
| Vanhusten- ja sairaalaruokailu |
| Kehitystoiminnot ja yhteiset |
| Ulkoinen myynti (cate) – luovuttava |
| Puhpa |

Palmia Oy

| |
|---|
| Kipa |
| Sipa |
| Turva |
| Nyk. henkilöstöruokailu + 2 kohdetta ¹ |

1. Kampin ja Munkkiniemen ravintolat, jotka luontaisesti kuuluisivat Palmian Ravintolapalvelut –liiketoimintaan. Ovat tällä hetkellä Palmian sisäisessä raportoinnissa osana hoivapalveluita. Kampin ja Munkkiniemen kohteet ovat täysin avoimia ravintoloita eikä kaupunki subventoi vanhusten ruokailua, vaan jokainen maksaa omat ateriansa kokonaisuudessaan.

Keskeiset perustelut ehdotetulle hallintomallille

Catering -liikelaitos Nykyiset cateringpalvelut (pl. henkilöstöruokailu) 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

Ehdotettu malli on myös toiminnallisesti sekä juridisesti mahdollisimman selväpiirteinen toteuttaen lisäksi uuden kuntalain edellyttämät velvoitteet²

Palmia Oy Nykyiset siivous-, kiinteistö- ja turvapalvelut sekä henkilöstöruokailu

- 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 (erit. hlöstöruokailussa tätä merkittävässä määrin)³
- Eriyttäminen on myös toiminnallisesti toteutettavissa (erilliset liiketoiminnot) - myöskään henkilöstöruokailulla ei ole merkittäviä sidoksia liikelaitosmuotoon jäävään catering – kokonaisuuteen, vaan kyseinen liiketoiminto on varsin itsenäinen⁴
- Luodaan Palmia Oy kilpailemaan markkinaehtoisesti – mahdollisuus ja kannustin kasvattaa toimintaa jatkossa

1. Ruokahuolto vaatii mittavia investointeja, joihin liittyy liikelaitosmallissa kertaluonteinen ALV -etu. Lisäksi vältetään verottoman oppilaitosruokailun yhtiöittämisen yhteydessä toteutuva kertaluonteinen arvonlisäverokustannus (verottoman toiminnan yhtiöön siirtämisen ALV-vaikutukset).
2. Liikelaitoksen ulkoisesta myynnistä luopuminen. Selväpiirteisyys verrattuna esimerkiksi myyntiyhtiömalliin, jossa liikelaitoksen ulkoisen myynnin sopimukset siirrettäisiin yhtiöön (Palmia Oy tai kokonaan oma, erillinen myyntiyhtiö). Tässä esitetty malli ei myöskään sulje pois mahdollisia jatkotoimenpiteitä hallintomallin kehittämisen suhteen.
3. Ks. tarkemmin liite 4.
4. Merkittävimmät linkit liikelaitokseen koskevat hallinnollisia palveluita (joita LL voi jatkossakin suurelta osin tarjota yhtiölle) sekä kehityspalveluita (ei tukipalvelu, yhtiön järjestettävä jatkossa itse tai eriyttämisessä siirrettävä osa tästä henkilöstöstä, yht. 26 hlö, yhtiöön. Lisäksi yhteys liikelaitokseen nähdään olevan laadunvalvontaan, aromi-järjestelmään ja omavalvontaan liittyvissä toiminnoissa (yhtiön järjestettävä itse jatkossa).

Agenda

- Yhteenveto
- Tausta ja lähtökohdat
- Suositellun hallintomallin liiketoiminnalliset kokonaisuudet
- Siirtymäajan käytännön toteuttaminen ja juridiset kysymykset

Toiminnan eriyttämisen tarkastelu

- Seuraavaksi on tarkasteltu selvitystyöryhmän suositamaa hallintomallia, jossa Palmian nykyinen toiminta jaetaan kahtia
 - Liikelaitoksena jatkavaan catering-toimintaan (pl. henkilöstöruokailu) sekä puhelin- ja hyvinvointipalveluihin ja
 - Yhtiöitettävään muuhun toimintaan (siivous-, kiinteistö- ja turvapalvelut sekä henkilöstöruokailu)
- Kyseisille kokonaisuuksille on laskettu proforma-tuloslaskelmat ja taseet sekä arvioitu toimintamallin valinnan henkilöstövaikutukset

Keskeiset proformissa huomioitavat asiat

Catering-liikelaitos

Palmia Oy

Keskeiset muutokset suhteessa nyky-tilanteeseen

- Ulkoisesta myynnistä luopuminen (liikevaihto ja henkilöstövaikutus)¹
 - Palmian sisäisen myynnin (LL → Oy) poistuminen siltä osin kuin LL ei voi jatkossa tarjota palvelua Oy:lle (ei tukipalveluiksi katsottavat palvelut)
 - Kilpailutuksen mahdollisen lisäämisen aiheuttama myynnistä luopuminen (liikevaihto ja henkilöstövaikutus) – proformat laskettu kahdella tavalla
 - Nykyisillä volyymeilla (kilpailutusta ei lisätä)
 - Olettaen, että kilpailutusta lisätään merkittävästi, noin 30%:iin per asiakasvirasto
 - Hallintomallivalinnasta riippumatta LL tulokseen tulevat vaikuttamaan myös ruokahuoltoon tehtävät investoinnit – tämän kustannusvaikutusta ei huomioitu (ruokahuollon toimintamalliselvitys ja investointitarpeen tarkentaminen ei vielä aloitettu)
- Toimiminen liikelaitoksen sijaan osakeyhtiömuodossa
 - Kustannussäästöt TES:in vaihtamisesta markkinatoimijoita vastaavaan (PAMTES)
 - Peruspalkka
 - TESin mukaiset lisät
 - Sivukulujen (eläke-, sos.turva ym.) kustannuserot LL vs. Oy
 - Yhteisövero 20%

1. Ulkoisilta asiakkailta saadusta liikevaihdosta (~1,4 M€) luovuttava heti, kaupungin kilpailutuksissa voitetusta liikevaihdosta (Opev kilpailutukset ~2,4 M€) sitä mukaa kun nykyiset sopimukset päättyvät (LL ei voi jatkossa osallistua kaupungin kilpailutuksiin). Cateringin voittamat, kilpailutetut sopimukset ja tarkemmat laskentaoletukset, ks. liitteet.

Tarkastellut skenaariot¹

Tavoiteorganisaatio

Catering liikelaitos

Catering (pl.
henkilöstöruokailu)
Puhelin- ja
hyvinvointipalvelut

Palmia Oy

Kiinteistöpalvelut
Siivouspalvelut
Turvapalvelut
Henkilöstöruokailu

Toiminnalliset oletukset

Skenaario 1

- Nykytoimintamalli ja konsepti²
- Kilpailutusta ei lisätä

- Ei TES vaihdosta

Skenaario 2

- Nykytoimintamalli ja konsepti²
- Kilpailutusta lisätään³

- TES vaihdos ja kustannussäästö koko henkilöstöstä⁴

1. Tarkemmat oletukset tuloslaskelmaproformien laskennalle löytyvät liitteistä
2. Ruokatehdaskonsepti nykyisenlainen Pakkalan keskitetyn ratkaisun varaan rakentuva malli. On huomattava, ettei nykymalli ole optimaalisin ja ruokahuollon tulevaisuuden toimintatapa on joka tapauksessa selvitettävä erikseen.
3. Asiakasvirastot ovat toivoneet kilpailuttamisen hallittua lisäämistä vertailuhintojen saamiseksi ja palvelun joustavuuden lisäämiseksi. Laskelmissa on otettu huomioon kilpailutuksen lisääminen 30%:iin kaikkien asiakasvirastojen osalta (vertailukohdaksi skenaariolle 1, jossa kilpailutusta ei lisätä lainkaan). Päätöstä kilpailuttamisen lisäämisestä tai sen asteesta ei ole tehty. Kyseisellä päätöksellä on vahva linkki Cateringin tulevaan toimintamalliin ja investointitarpeisiin.
4. Yhtiötettävälle kokonaisuudelle on taattava muita markkinatoimijoita vastaavat toimintaedellytykset (ml. TES).

Yhteenveto Cateringin eriyttämisestä muusta toiminnasta ja säilyttämisestä liikelaitosmuodossa

Keskeiset johtopäätökset eivät ole muuttuneet laskennan tarkennuksien myötä

Catering –liikelaitoksen toiminnallinen kokonaisuus:

- Tulot ilman kilpailuttamisen lisäämistä ~88 M€ ja tulos lähellä nollaa
 - Liikelaitosmuotoisen Catering –toiminnan ulkoisesta myynnistä on luovuttava – ~3,8 M€ liikevaihtovaikutus (ei sis. kotiaterioita)
 - Tätä vastaava henkilöstön muutos ~50 HTV, josta ainakin 35 HTV voidaan siirtää uudelle palveluntuottajalle (kaupungin kilpailutukset)
- Tulot merkittävän kilpailuttamisen (~30 % cateringista) jälkeen ~70 M€ ja tulos selvästi 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 ~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. Toisaalta laskelmissa ei ole huomioitu tulevaisuuden välttämättömiä investointeja, joilla on liikelaitoksen tulosta heikentävä vaikutus.
- Kilpailuttamispäätöksellä on vahva linkki Cateringin tulevaan toimintamalliin sekä tarvittavan investoinnin kokoon
- Kuten selvitystyöryhmän aiemmassa raportissa 2.5.2014 on kilpailuttamisen osalta todettu
 - Mikäli kilpailuttamista lisätään, tulee keskeiseksi tavoitteeksi asettaa tarvittavan keskuskeittiöinvestoinnin optimoiminen
 - Kilpailuttamisen lisääminen on ollut myös asiakkaiden vahva tahtotila
 - Kilpailuttamisen avaamisesta tarvitaan linjaus - selvitystyöryhmässä on ollut eriäviä näkemyksiä kilpailuttamisen lisäämisestä, sen perusteista sekä päättämisen ajankohdasta
- **Catering in tulevaisuuden toimintamalli on joka tapauksessa mietittävä kokonaan uudelleen - tarvitaan erillinen, koko kaupungin kattava ruokaverkkoselvitys**

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

Skenaario 1: ei TES vaihdosta

- Palmian kiinteistö-, siivous- ja turvapalvelut sekä henkilöstöruokailu yhtiöitetään
- TESiä ei vaihdeta nykyisestä KVTESistä markkinatoimijoita vastaavaan
- Yleisissä hallinnollisissa kuluissa ei merkittävää tehostumista
- "Tarkistuslaskelma" → yhtiöitettävälle Palmialle on taattava markkinatoimijoita vastaavat toimintaedellytykset
- Yhtiö maksaa tuloveroa 20%

Skenaario 2: TES edut koko hlöstöstä

- Palmian kiinteistö-, siivous- ja turvapalvelut sekä henkilöstöruokailu yhtiöitetään
- 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.

Yhteen veto Palmia Oy:n muodostamisesta

Keskeiset johtopäätökset eivät ole muuttuneet laskennan tarkennuksien myötä

Palmia Oy:n toiminnallinen kokonaisuus:

- Palmia Oy:n tulot (ulkoisen myynnin lisäämistä/kilpailutusten vaikutusta ei huomioitu) noin 71 M€
- Tulostaso nykyhinnoilla (eli ei huomioitu markkinoille siirtymisen vaikutusta hintoihin) ja kustannustasolla hyvä suhteessa markkinatoimijoihin¹
 - Ilman TES -vaihdosta muiden markkinatoimijoiden tasolla
 - TES - vaihdos huomioiden muita markkinatoimijoita korkeampi

Keskeiset johtopäätökset ja huomioitavat asiat:

- Hintatasoa ei ole laajalti testattu yhtiöitettävien toimintojen osalta (ei merkittävää kilpailuttamista)
 - Todennäköisesti arvioitua käyttökatetasoa ei pystytä säilyttämään, kun kilpailu lisää painetta hintoihin – lisäksi yhtiöittämisestä aiheutuu kertaluonteisia kustannuksia, jotka vaikuttavat alkuvuosien tulokseen
 - Yhtiön toiminta on kuitenkin kannattavaa pitkällä aikavälillä ja kaupungin tulee asettaa tälle riittävä tuottotavoite
- Yhtiöitettävälle Palmialle tulee taata markkinatoimijoita vastaavat toiminnalliset edellytykset (ml. TES) kilpailukyvyn varmistamiseksi
- 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 kilpailukyky myös toiminnan alkuvaiheessa
 - Huomioidaan TESin vaihtamisen aikataulu (nykyinen TES - kausi päättyy 30.1.2017)

1. Ei huomioitu mahdollista ulkoisen myynnin lisäämistä (jonka tulisi olla markkinaehtoisesti toimivan yrityksen tavoite) tai toisaalta kilpailuttamisen vaikutuksia (osakeyhtiön siirtyessä markkinoille sen koko sopimuskanta kilpailutetaan asteittain siirtymäajan suunnitelman mukaisesti - ks. raportin seuraava osio).

Agenda

- Yhteenveto
- Tausta ja lähtökohdat
- Suositellun hallintomallin liiketoiminnalliset kokonaisuudet
- Siirtymäajan käytännön toteuttaminen ja juridiset kysymykset

Yhteenvedo keskeisistä selvitettävistä siirtymäaikaan liittyvistä kokonaisuuksista

A. Liikelaytökseksi jäävän kokonaisuuden ulkoisesta myynnistä luopuminen

- Liikelaytökseksi jäävän kokonaisuuden ulkoisen myynnin sopimusten listaus ja läpikäynti - puhtaat ulkoiset asiakkaat
- Toimintamalli per sopimus - liikelaitos ei voi jatkaa ulkoisia sopimuksia, joten sopimusten irtisanominen/mahd. siirto yhtiöön
- Liikelaytöksen kaupungin kilpailutuksissa voitetun myynnin läpikäynti (LL ei voi jatkossa osallistua kaupungin kilpailutuksiin, joten tästä luovuttava sopimusten päättyessä, jos kyseiset sopimukset kilpailutetaan)

B. Palmia Oy:n siirtyminen markkinoille

- Yhtiöitettävien toimintojen ulkoisten ja (kaupungin) sisäisten sopimusten listaus ja läpikäynti
- Toimintamalli per sopimuskokonaisuus – sisäisten sopimusten asteittainen kilpailuttaminen (siirtymäajan määrittely)

C. Tukipalvelut Palmian sisällä sekä hallinnon järjestäminen jatkossa

- Palmian liikelaitokseen jäävien liiketoimintojen ja yhtiöitettävien toimintojen välisten palveluiden listaus ja läpikäynti
- Tulkinta tukipalveluiksi – saadaanko tarjota jatkossa yhtiölle
- Mahdollisten ”ongelmatapauksien” tunnistaminen ja ehdotus ratkaisumalliksi
- Syntyvien kokonaisuuksien hallinnon järjestämisen määrittäminen

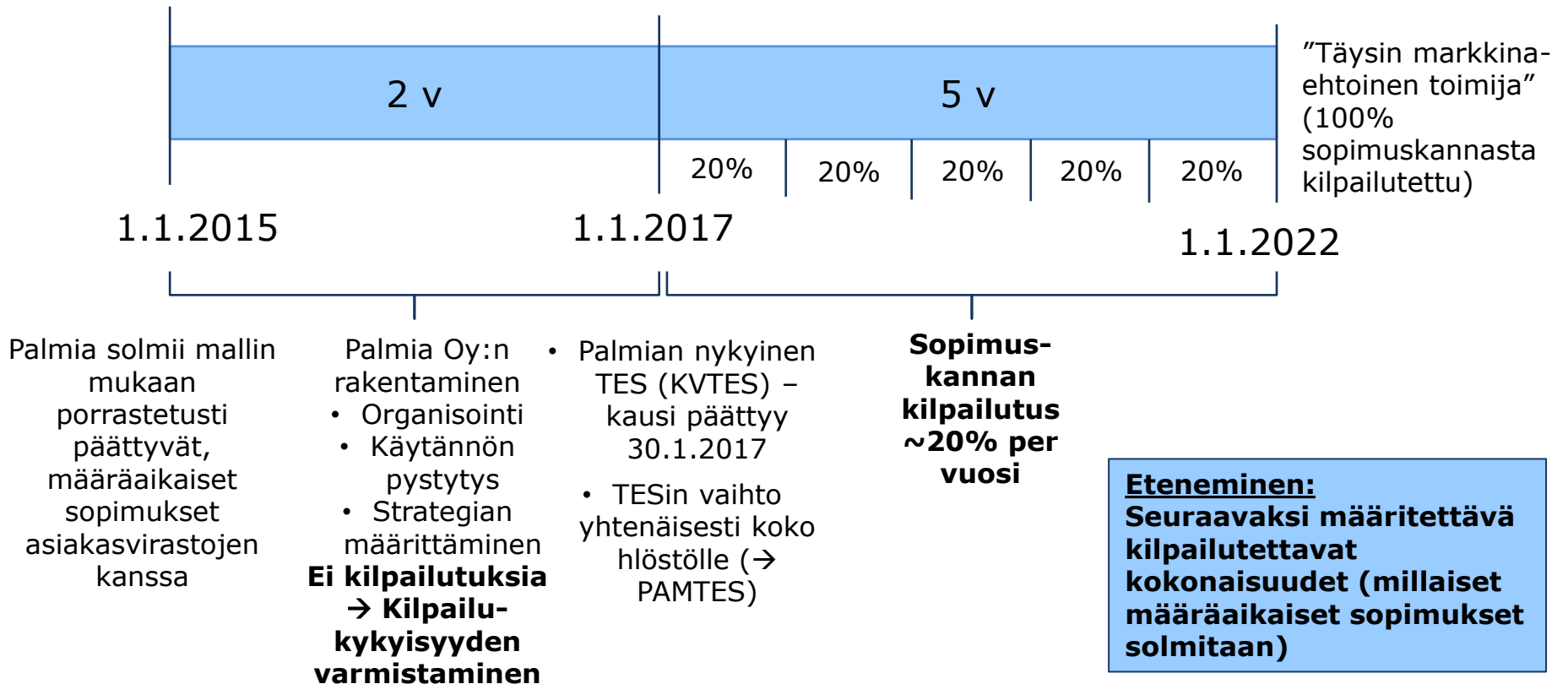
A. Liikelaitokseksi jäävän kokonaisuuden ulkoisesta myynnistä luopuminen – kaupungin sisäiset kilpailutukset

- Ulkoisille asiakkaille tehtävän myynnin lisäksi liikelaitokseksi jäävällä kokonaisuudella on kaupungin sisäisissä kilpailutuksissa voitettua myyntiä – noin 2,4 M€ (Opev kilpailutukset cateringin osalta)¹
- Liikelaitos ei enää jatkossa voi osallistua kaupungin kilpailutuksiin
- Näiden sopimusten tuottama liikevaihto siis menetetään, jos kyseiset sopimukset kilpailutetaan niiden päätyttyä uudelleen (kilpailutettaessa kaupungin tulee varautua ko. tuotannon osalta henkilöstön siirtämiseen liikelaitokselta kilpailutuksen voittavalle palveluntuottajalle)

1. Ks. tarkemmin liitteet.

B. Palmia Oy:n markkinoille siirtyminen – työryhmän ehdotus siirtymäajan malliksi

” 2 + 5 vuoden –malli”



Liitteet

Liite 1. Laskelmien keskeiset yhteiset oletukset (1/2)

Kokonaisuus

Kommentit/oletukset

1. Tuloslaskelmat syntyville kokonaisuuksille¹

- Pohjana Palmian 2014 budjetti pl. yhteiset kustannukset, joissa 2013 toteuma (2014 budjettiin budjetoitu jo siirtymään liittyviä kustannuksia ja budjetista ollaan selvästi edellä 6/2014)
- Herkkyysanalyysi TES vaihdoksen sekä liikevaihdon (erit. kilpailutus) suhteen

2. Taseet syntyville kokonaisuuksille

- Pohjana Palmian toiminnoille hajautettu taseen toteuma 2013, muokaten omaa pääomaa/kassaa vastaamaan 2014 ennustetta (ei odotettavissa muita merkittäviä muutoksia)
- Yhteisille palveluille kohdennettujen "laskennallisten" (eli ei suoraan toiminnoille kohdennettavissa olevien tase-erien) osalta oletettu, että jäävät kokonaisuudessaan liikelaitokseen

3. Ulkoinen myynti (LL jäävä kokonaisuus)

- Palmian sopimuskohtaisesti tarkistettu ulkoinen liikevaihto liikelaitokseksi jäävässä kokonaisuudessa ~ 3,8 M€ (2,4 M€ Opev kilpailutukset + ~1,4 M€ ulkoiset asiakkaat)
- Luovuttavaan liikevaihtoon liittyvä henkilöstövaikutus arvioitu LV/hlöstö perusteella (ei puhtaasti tähän toimintaan dedikoituja henkilöitä)

4. Henkilöstöruokailun käsittely

- Eriytetään muusta cateringista osaksi yhtiötettävää kokonaisuutta - yhteensä 24 ravintolaa + 2 erikseen tunnistettua, luontaisesti ravintolapalveluihin kuuluvaa kohdetta (Kamppi, Munkkiniemi)
- Aiemmin esiin nostettua, mahdollista rajanvetotarvetta (mm. sairaaloiden yhteydessä olevat hlöstöravintolat) ei ole, kaikki tällaiset "rajatapaukset" sisältyvät muihin kuin yhtiötettävään Ravintola -liiketoimintaan

1. Tarkemmat oletukset tuloslaskelmaproformien laskennalle löytyvät liitteistä

Liite 2. Laskelmien keskeiset yhteiset oletukset (2/2)

Kokonaisuus

Kommentit/oletukset

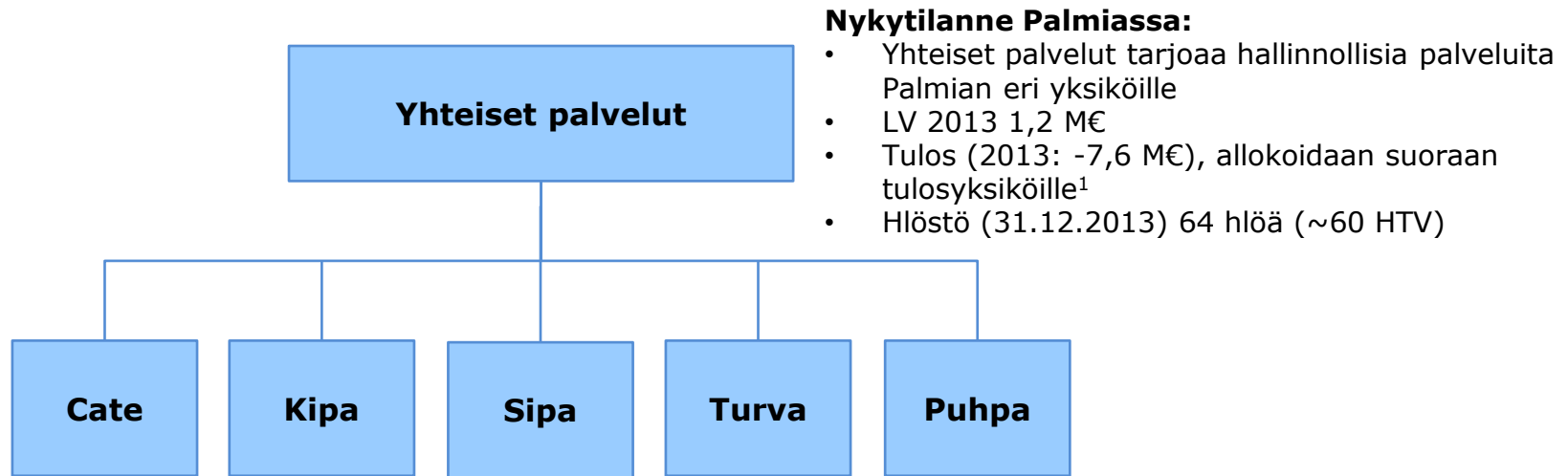
5. Yhteiset kustannukset/hallinto ja Palmian sisäinen myynti (tukipalvelut)

- Relevanttina tasona käytetään 2013 toteumaa - oletettu, että hallinto kyetään järjestämään (vähintään) nykyistä vastaavalla kustannustasolla (Oy:ssä jopa toiminnan tehostuminen mahdollista ja tavoiteltavaa jatkossa)
- Aiheuttamisperusteisen arvion mukaan noin 43% hallinnon kokonaiskustannuksista kohdistuu yhtiötettävään toimintaan ja 57% liikelaitokseksi jäävään kokonaisuuteen
- Hallinnon konsernimalli vs. eriytetty malli kuvattu molemmat, eriytetyn mallin mahdolliset, merkittävimmät lisäkustannukset kuvattu erikseen – proformalaskelmat eivät ota kantaa tähän
- Liikelaitoksen yhtiötettäville toiminnoille myymien palveluiden, joita ei katsota tukipalveluksi ja siten LL ei voi niitä jatkossa yhtiölle osalta yhtiön oletettu hankkivan palvelut vastaavalla hinnalla muualta – ei merkittävää tulosvaikutusta yhtiölle (markkinaehtoisen hinnoittelun edellytys)
- Yhtiön liikelaitokselle myymät palvelut puolestaan käsitellään osana Oy:n markkinoille siirtymää (siirtymäajan määrittely, ks. tarkemmin seuraava osio)

6. Linkit kaupunkiin ja kertaluonteiset kustannukset

- Tunnistetut merkittävimmät linkit koskevat järjestelmiä ja tiloja
- Järjestelmien osalta vuotuisia lisäkustannuksia Oy:lle aiheuttavat erityisesti HR:stä sekä lisensseistä. Oy:n hallinnon tehostumisen (suhteessa LL:een) oletettu kuitenkin tuovan säästöjä ja kokonaisuudessaan tukipalveluiden kustannustason oletettu pysyvän nykytasolla.
- Tilojen osalta oletettu nykyinen kustannustaso
- Kertaluonteiset kustannukset (yht.~ 1,0 M€, IT/infran pystytys Oy:öön) kuvattu erikseen

Liite 6. Yhteiset hallintopalvelut (nykytilanne) ja arviointi proformalaskelmissa



- Proformissa **on oletettu, että hallinto kyetään järjestämään (vähintään) nykyistä vastaavalla kustannustasolla**, eli tuloslaskelmat on arvioitu liiketoiminnoille niin, että yhteiset palvelut/yleishallinnon kustannukset huomioidaan omana kustannuseränänsä nykyisen suuruisina
- Keskeisiä perusteluita tälle ovat se, ettei liikelaitoksen hallinnon kustannusten tule antaa kasvaa nykyisestä ja yhtiöitettävän toiminnan tavoitteena puolestaan on markkinaehtoinen toiminta ja toiminnan kasvattaminen sekä tehostaminen, jolloin jopa hallinnon tehostuminen on mahdollista ja tavoiteltavaa
- Yhteisten hallintopalveluiden järjestämisen vaihtoehtoja ovat sekä konsernimalli (liikelaitoksella ja yhtiöllä yhteisiä hallinnollisia palveluita), että täysin eriytetty malli (liikelaitoksen ja yhtiön hallinto täysin erillinen) – proformat eivät ota kantaa tähän tarkasteluun, mutta erikseen on arvioitu täysin erillisestä hallinnosta mahdollisesti aiheutuvia lisäkustannuksia

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€.

Liite 12. 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 ja uudelleen 2014 Kannelmäen, Hopeatien ja Madetojan palvelutalojen ruokapalvelut.

Liite 13. Catering -liikelaitoksen proformat – tarkemmat laskentaoletukset

Skenaario 1: kilpailutusta ei lisätä

- Kilpailutusta ei lisätä nykyisestä
- Liikevaihto-oletukset:
 - Ulkoisesta myynnistä luovutaan – yht. ~3,8 M€
 - Puhdas ulkoinen myynti (ulkoiset asiakkaat) – 1,4 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 (1,4 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

Liite 19. 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

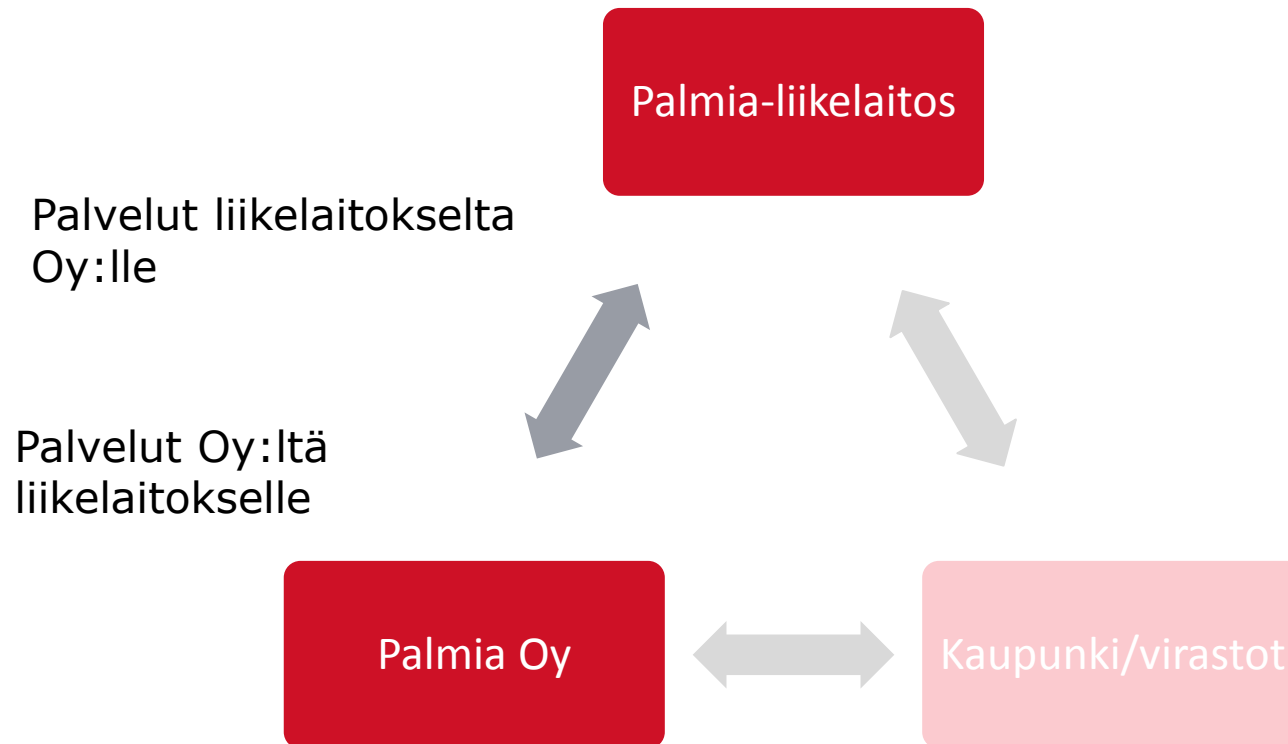
1. Opetusvirasto (Opev) 11 vakanssia, sosiaali- ja terveysvirasto (Sote) 684 vakanssia, Varhaiskasvatusvirasto (Vaka) noin 250 vakanssia
2. Opev 20 vakanssia, Tilakeskus 65 kiinteistöpalvelutyöntekijää (=3 M€), Rakennusvirasto 6 vakanssia
3. Sote 97 vakanssia

Liite 20. Tukipalvelut Palmia-konsernin sisällä

Oikeuspalveluiden kommentein (tukipalveluksi tulkitseminen)

Huomioon otettava yksittäisiä
liiketoimintoja yhtiöittäessä

Tukipalvelut Palmia-konsernin sisällä



Palvelut liikelaitokselta Oy:lle (1/4)

- Toimitusjohtaja
 - Strateginen suunnittelu
 - Sisäinen valvonta (controller)
 - Turvallisuus, työsuojaus
 - 'Omaa', ei myytävissä
- Taloushallinto
 - Palkkahallinto
 - Laskutus
 - Perintä
 - Talouspäällikkö
 - Kirjanpito
 - Myytävä tukipalvelu

Palvelut liikelaitokselta Oy:lle (2/4)

- Henkilöstöhallinto; oma profiili
 - Rekrytointi
 - Luottamushenkilöt, työsuhdelakiasiat, työsuhde-edut; omaa
 - Henkilöstön kehitys, koulutus
 - Työhyvinvointiasiat
 - Työterveyspalvelu
 - Muuten myytävä tukipalvelu
- Tietohallinto
 - Infrastruktuuri
 - Päätelaitteet (työasemat, puhelimet, tabletit)
 - Puhelinvaihde
 - Käyttötuki
 - Tietojärjestelmien kehitys
 - Tietojärjestelmien ylläpito
 - Tarvitaan eriyttämisen roadmap/suunnitelma

Palvelut liikelaitokselta Oy:lle (3/4)

- Myynti ja markkinointi
 - Myynti
 - Markkinointi
 - Brändin kehittäminen
- Viestintä
 - Ulkoinen viestintä
 - Sisäinen viestintä
 - Ei tukipalvelua
- Hallintopalvelut
 - Sopimushallinta , oma
 - Hankintatoimi, ei hankintayksikkö
 - Lakiasiat, mahd. Oiken työhön
 - Vakuutukset, oma

Palvelut liikelaitokselta Oy:lle (4/4)

- Laatu ja ympäristö
 - Ympäristölainsäädännön seuranta
 - ISO9001-systematiikka/sertifioitu toiminta (yhtiötettävä toiminta on kokonaan sertifioitu)
 - ISO14001-systematiikka/sertifioitu toiminta (yhtiötettävä toiminta on kokonaan sertifioitu)
 - Raportointi (ympäristöraportti yms.)
 - Asiakastyytyväisyyden seuranta ja raportointi
 - Liiketoimintojen ja johtamisen prosessit, vuosikello
 - Eri oikeushenkilö ja sen mukaan neuvoteltava
- Cateringin erityiset tukipalvelut lounasravintolaliiketoiminnalle
 - Elintarvikehankinnat
 - Tuotannonohjausjärjestelmät
 - Raaka-aine- ja reseptiikkarekisterit
 - Ruokalistojen ja konseptien kehitys
 - Omavalvonta
 - Alakohtainen koulutus
 - Alakohtaiset laatu- ja ympäristöjärjestelmät
 - Ravitsemusasiantuntijatyö
 - Iso ongelma, vaikka markkinahintaan, vaikea kuvata tukipalveluksi 'ei ole todellinen markkinatoimija'

Palvelut Oy:ltä liikelaitokselle

- Ruokien kuljetuspalvelu (Kipa→Catering)
 - Pakkalan tehtaan siivous (Sipa→Catering)
 - Palmian Duetto-toimitalon siivous (Sipa→Kaikki)
 - Rahan sekä kotiasiakkaiden avainten kuljetus (Turva→Catering)
 - Vartiointipalvelut (Turva→Kaikki)
 - Vanhusten tukipalvelut (Turva→Puhpa)
- Ratkaistaan osana liikevaihdon koritusta (1-4 vuotta)