

RUOKA- JA PUHTAUSPALVELUYHTIÖN LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Mikkelin kaupunki,
Etelä-Savon Hyvinvointialue ja
Etelä-Savon Koulutus Oy

xx.xx.2022

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	3
2	TOIMINNAN TAVOITTEET	3
3	STRATEGIA JA TOIMINTAA OHJAAVAT PERIAATTEET	4
4	LIIKEIDEA JA TOIMINNAN MENESTYSTEKIJÄT	5
5	ASIAKKAAT JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ	6
5.1	ASIAKKAAT	6
5.2	TOIMINTAYMPÄRISTÖ	7
6	TUOTTEET JA PALVELUT	7
6.1	RUOKAPALVELUT	7
6.2	PUHTAUSPALVELUT	8
6.3	TUOTTEIDEN JA PALVELUIDEN HINNOITTELU	8
7	TOIMINNAN KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT JA RISKIENHALLINTA	8
7.1	SWOT-ANALYYSI	9
7.2	YHTIÖITTÄMISEN HYÖDYT	10
8	LIIKETOIMINTA- JA ORGANISAATIOMALLI	11
8.1	ORGANISOITUMISEN PERIAATTEET	11
8.2	PALVELUVERKKO	13
9	HENKILÖSTÖ JA RESURSSIT	13
10	YHTIÖN HALLINTO JA OMISTAJAOHJAUS	14
11	TALOUDELLINEN TARKASTELU	16
11.1	LASKELMIEN LAADINTAPERIAATTEET JA YHTIÖN TALOUDELLINEN ASEMA	16
11.2	ALUSTAVA TALOUSARVIO	17
11.3	RAHOITUS	18
11.4	KONSERNIN ULKOPUOLINEN MYYNTI	19
11.5	JULKISET HANKINNAT	19

1 JOHDANTO

Perustettava yhtiö (Ruoka- ja puhtauspalvelut Oy, jäljempänä ”Yhtiö”) perustetaan vuoden 2022 aikana, ja sen toiminta käynnistyy viimeistään alkuvuoden 2023 aikana. Järjestelyssä Mikkelin kaupungin, Otavan Opiston, Etelä-Savon Koulutus Oy:n (Esedu) ja pääosa Etelä-Savon hyvinvointialueen ruoka- ja puhtauspalveluista yhtiöitetään yhteiseen osakeyhtiöön. Vuoden 2023 alusta Etelä-Savon sosiaali- ja terveyspalvelut (Esote) ja Itä-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymä (Sosteri) organisaatioina sulautuvat osaksi Etelä-Savon hyvinvointialuetta. Etelä-Savon hyvinvointialueen tarvitsemista ruoka- ja puhtauspalveluista osa tuotetaan muiden palveluntuottajien toimesta.

Yhtiön perustamisessa omistajien ensisijaisena tavoitteena on ruoka- ja siivouspalveluiden tehostaminen ja palveluiden häiriötön jatkuvuus omistajatahoilleen.

Yhtiöittämissä vaikutusten ja keskinäisten erien eliminointien jälkeen uuden kokonaisuuden toimintakulujen ja poistojen arvioidaan olevan ensimmäisenä toimintavuonna n. 35 milj. euroa vuoden 2021 tilinpäätöslukujen ja vuoden 2022 talousarviolukujen perusteella arvioituna. Henkilöstöä yhtiössä on yhteensä noin 470.

Järjestelyn lähtöoletuksia ovat mm.

- omistajaorganisaatioiden ruoka- ja puhtauspalveluille yli 50 % työtä tekevä henkilöstö siirtyy yhtiöön liikkeenluovutuksella. Työntekijöiden asema ei muutu.
- Yhtiö toimii ns. in-house-asetuksessa; omistajaorganisaatiot voivat ostaa tukipalveluita ilman kilpailutusta ns. in house-periaatteella.
- Yhtiö on osa Mikkelin kaupunkikonsernia ja toimii sen ohjeiden ja sääntöjen mukaan
- Toiminnan volyyymi ja liikevaihto mahdollistavat skaalaetujen entistä paremman hyödyntämisen mm. tuotannossa, tuotannonohjauksessa ja ostoissa sekä resursoinnin toiminnan kehittämiseen edelleen.

Uusi yhtiö toimii in-house-asetuksessa, osana omistaja-asiakkaiden tukipalveluverkosta. Yhtiö luo tukipalvelut, joiden avulla omistaja-asiakkaat voivat tuottaa omille asiakkaita varten tarvittavat ruoka- ja puhtauspalvelut. Yhtiön palvelujen laadulla on suora vaikutus palveluita käyttävien loppuasiakkaiden palvelukokemukseen ja sen korkeaan tasoon.

2 TOIMINNAN TAVOITTEET

Yhtiön toiminnan tavoitteena on Yhtiöön keskitettävien organisaatioiden tuottamien ruoka- ja puhtauspalveluiden muodostaman kokonaisuuden tehokas jatkaminen. Yhtiö ei tavoittele nykyiseen toimintaan kohdistuvia suuria muutoksia tai erityislaatuista kasvua, eivätkä Yhtiön tilat mahdollista merkittäviä investointeja.

Yhtiö toiminnan on mahdollista laajentua myöhemmin julkisen sektorin in-house -asetuksessa toimivana palveluntuottajana, mikäli Etelä-Savon muita kuntia tai julkisia organisaatioita haluaa liittyä yhtiön osakkaiksi. Yhtiö pyrkii laajentumaan ainoastaan in house -asetuksessa tuotettavien palveluiden osalta, eikä siis pyri tuottamaan palveluja kilpailluilla markkinoilla.

In house – asiakaskunnan mahdollisesti laajentuessa Yhtiö pitää kuitenkin määrätietoisesti kiinni nykyisestä ydintoiminnasta, ja huolehtii ensisijaisesti siitä, että toimintavarmuus omistaja-asiakkaiden toimintayksiköissä ei kärsi.

	2023: Tavoitetila	2023 – 2028: Harkittu kasvu
Liikevaihto ja tulos	<ul style="list-style-type: none"> Nykyisten asiakkuuksien pitäminen ja vahvistaminen uudessa yhtiössä, liikevaihto 35 milj. eur, tulos 0+ 	<ul style="list-style-type: none"> Maltillista kasvua tukipalveluverkostossa alueella toimivien joidenkin uusien omistaja-asiakkaiden kasvun mukaan. Liikevaihto 35-38 milj. eur, tulos 0+
Palvelut	<ul style="list-style-type: none"> Nykyiset palvelut 	<ul style="list-style-type: none"> Nykyiset palvelut mahdollisesti täydennettynä uusien omistaja-asiakkaiden palveluilla sekä valikoiduilla, omistaja-asiakkaiden uusilla palvelutarpeilla
Asiakkaat ja asiakasryhmät	<ul style="list-style-type: none"> Pääsääntöisesti nykyiset (varhaiskasvatus, opetus, sote-yksiköt, muut julkiset tilat kuten kulttuuri ja liikunta) 	<ul style="list-style-type: none"> Nykyiset ja valikoidusti uusia Etelä-Savon alueella toimivia julkisen sektorin asiakkaita (asiakkuus edellyttää omistusosuutta Yhtiöstä)
Maantieteellinen toiminta-alue	<ul style="list-style-type: none"> Etelä-Savo 	<ul style="list-style-type: none"> Etelä-Savo
Prosessit, tuotantoverkko ja kapasiteetti	<ul style="list-style-type: none"> Toimintavarmuuden ja tehokkuuden varmistaminen sekä nykyisen kapasiteettiverkoston haltuunotto 	<ul style="list-style-type: none"> Mahdollisen omistajapohjan laajenemisen myötä lisäkapasiteettia Etelä-Savon alueen kunnista
Resurssit ja kumppanuudet	<ul style="list-style-type: none"> Nykyisten kumppanisuhdeiden varmistaminen yhdistymisprosessin ja uuden toiminnan käynnistämisen ajaksi 	<ul style="list-style-type: none"> Harkitusti lisäkumppaneita alueilla, joilla se tukee ydintoimintaa, toimintaa tukipalveluverkostossa ja omistaja-asiakkaiden tarpeita
Omistajaohjaus	<ul style="list-style-type: none"> Mikkelin kaupunki 	<ul style="list-style-type: none"> Mikkelin kaupunki

Taulukko 1. Liiketoiminnan profiili

3 STRATEGIA JA TOIMINTAA OHJAAVAT PERIAATTEET

Yhtiön strategia: Yhtiö tuottaa korkealaatuisia ateria- ja puhtaanapitopalveluja in-house -asemassa. Yhtiön omistajat ovat yhtiön asiakkaita. Yhtiö toimii omistajiensa arvojen ja strategian mukaan edistäen omistajiensa toimintaa. Erityistä huomiota kiinnitetään palveluiden loppukäyttäjien tarpeiden ymmärtämiseen, asiakaslähtöisyyteen, omistajien tavoitteisiin ja henkilöstön kehittämiseen sekä kustannustehokkuuteen.

Yhtiö on vastuullinen kuntalaisten hyvinvoinnin kehittäjä, joka toimii alueen asukkaiden parhaaksi. Yhtiö auttaa omistajiaan tuottamaan niiden toiminnan tarvitsemia nykyaikaisia palveluja. Yhtiö toteuttaa strategiaansa osana omistajiensa tukipalveluverkosta.

Yhtiön tavoitteena on olla toiminnassaan yhtä tehokas ja asiakaslähtöinen kuin vastaavat toimijat julkisella ja yksityisellä sektorilla. Yhtiö seuraa jatkuvasti toimintansa

laatua, tehokkuutta ja asiakaslähtöisyyttä, ja vertaa toimintaansa muihin alan toimijoihin.

Osaamisen kehittäminen vastaamaan asiakkaiden kehittyviä tarpeita, teknologian kehitystä ja toimintaa on yhtiön strategian kannalta keskiössä. Yhtiö panostaa kehittymiseen kannustavaan työyhteisöön sekä ammatti- ja palveluosaamisen kehittämiseen. Henkilöstön silmissä yhtiö haluaa olla vetovoimainen ja haluttu työyhteisö.

Liiketoimintaa ohjaavat periaatteet:

Toimintaa ohjaa aina palveluita käyttävän loppuasiakkaan tarve. Yhtiö tuottaa palveluja omistaja-asiakkaiden tarpeisiin kustannustehokkaasti, laadukkaasti ja asiantuntevasti. Yhtiö kehittää palveluvalikoimaa harkitusti tätä silmällä pitäen. Uusille palveluille on aina oltava yhdessä omistaja-asiakkaiden kanssa tunnistettu ja määritelty tarve.

Yhtiö toimii lähellä loppuasiakasta osana omistajiensa tukipalveluverkoston. Yhtiön vahvuus on kyky toimia tehokkaasti ja asiakaslähtöisesti osana tukipalveluverkoston. Hyödyntämällä toimialansa asiantuntemusta ja osaamista Yhtiö varmistaa, että omistaja-asiakkaan tarpeeseen löydetään aina paras mahdollinen toimittaja omasta organisaatiosta tai ostopalveluna.

Tavoitteena on kasvaa maltillisesti omistajan tavoitteiden mukaan. Kapasiteetti- ja resurssinäkökulmasta ensisijaisena tavoitteena on palvelukyvyn varmistaminen kaikissa tilanteissa (normaali toiminta, uudistukset kuten hyvinvointialueuudistus, pandemia-tilanteen jne.) niin, että asiakkaiden toiminta sujuu Yhtiön palvelujen osalta häiriöttä.

In house-asemassa toimittaessa Yhtiön kasvutavoitteet ovat maltillisia ja tulevat lähinnä omistajien toiminnan laajentumisen kautta. In-house-yhtiö ei voi toimia vapailla markkinoilla. Mahdolliset kasvutavoitteet sovitaan omistaja-asiakkaiden kanssa erikseen.

Yhtiön on kyettävä toimimaan tehokkaasti ja kilpailukykyisesti. Yhtiö panostaa tuotantoverkon kehittämiseen. Yhtiö toimii kustannustehokkaasti, kehittää jatkuvasti toimintansa laadukkuutta ja tehokkuutta, sekä panostaa jatkuvaan parantamiseen, toiminnan läpinäkyvyyteen ja vastuullisuuteen. Kaikkien kehittämistoimenpiteiden tavoitteena on parantaa palvelun kokonaisuutena sekä edistää asiakkaiden hyvinvointia käytettävissä olevien resurssien puitteissa.

Yhtiö luo ja hyödyntää kumppanuuksia harkitusti alueilla ja kohteissa, joissa tämä tukee ydintoimintaa. Yhtiö tuottaa palvelunsa itse tai järjestää ne ostopalveluina. Toimintamalli valitaan sen mukaan, kumpi tuottaa omistaja-asiakkaalle parhaan kokonaisuudyn.

4 LIIKEIDEA JA TOIMINNAN MENESTYSTEKIJÄT

Liikeidea: Yhtiö myy, tuottaa ja kehittää ruoka- ja puhtauspalveluihin ja muita mahdollisia tukipalveluihin liittyviä palveluita omistajilleen, näiden hankintayksiköille ja muille mahdollisesti myöhemmin Yhtiöön nähden in house-asemassa oleville julkisille toimijoille. Yhtiö ei pyri toimimaan kilpailuilla markkinoilla, eikä tavoittele taloudellista voittoa.

E erityisosaamiseen kuuluvat julkisten ruoka- ja puhtauspalvelujen tehokas ja laadukas tuottaminen eri käyttäjäryhmien tarpeisiin.

Yhtiö hallitsee palvelualueidensa koko toimintaketjun, loppuasiakkaan tarpeen määrittelystä palvelun tuottamiseen ja uusien palvelujen kehittämiseen.



Kuva 1. Yhtiön liikeidea ja asiakasarvon tuottaminen

Menestystekijät: Yhtiö kehittää palveluvalikoimaansa vastaamaan in-house -asiakkaidensa kehittyviä tarpeita. Yhtiö on tukipalveluverkoston ammattilainen ja tuottaa omistajilleen nykyaikaisia palveluja.

Yhtiö toimii kaikessa harkitusti, ylimääräisiä riskejä välttämällä ja ydintoiminnan luotettavuutta vaarantamatta. Asiakkaiden ruoka- ja puhtauspalvelujen saatavuutta ja toimintavarmuutta vaalitaan. Kasvu ja laajentuminen on mahdollista vain, jos varmistetaan, ettei se tapahdu ydintoiminnan kustannuksella eikä vaarana Yhtiön in-house-asemaa.

Palvelut tuotetaan omana työnä tai alihankintana, jos se on omistajien ja Yhtiön edun mukaista. Ruoantuotannon osalta asiakkuuksia voidaan jakaa Yhtiön eri tuotantoketjuihin, jolloin tuotantoprosessit tehostuvat, kun asiakkuuksia vähitellen pyritään keskittämään tiettyihin tuotantoketjuihin.

5 ASIAKKAAT JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ

5.1 ASIAKKAAT

Yhtiön omistaja-asiakkaita ovat Yhtiön omistajat sekä niiden sidosyhteisöasemassa olevat tytäryhtiöt. Yhtiö toimii in house-asemassa, jolloin omistajat ja niiden tytäryhtiöt voivat hankkia yhtiön palveluita kilpailuttamatta hankintalain säännökset huomioiden.

Yhtiön aloittaessa loppuasiakkaista pääasiakasryhmät sekä ruoka- että puhtauspalveluissa ovat varhaiskasvatus, perusopetus, 2. asteen opiskelijat, sosiaali- ja terveystieteiden yksiköt sekä yksiköissä työskentelevä henkilöstö.

5.2 TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Yhtiö tuottaa palveluita omistaja-asiakkaidensa palveluyksiköihin, joihin Yhtiö voi tuottaa ateria- ja puhtauspalveluja in house-yhtiönä. Lähtötilanteessa Yhtiö tuottaa ruoka- ja puhtauspalveluja, mutta voi tulevaisuudessa maltillisesti laajentaa omistaja-asiakkaille suunnattua palvelutarjontaan. Yhtiön tarkoituksena ei ole kilpailla muiden toimijoiden kanssa.

Arvioiden mukaan palvelujen peruskysyntä pysyy myönteisenä: väestön ikääntyminen, terveydenhuollon kehittämisen tarve ja yksilöllisten palvelutarpeiden vahvistuminen ovat muutoksia, jotka luovat kysyntää tukipalveluille tulevaisuudessa. Yhtiön palvelujen kasvupotentiaali tulee nykyisten asiakkaiden lisäpalvelutarpeina. Mikäli kasvupotentiaalia haettaisiin, tulisi se uusien in house -omistaja-asiakkaiden kautta.

Samanaikaisesti on myös varauduttava uhkiin ja haasteisiin. Tällä hetkellä tunnistettavissa olevat muutokset liittyvät hyvinvointialueiden toiminnan järjestämisen keskenräisyyteen, inflaatioon ja julkistalouden yleiseen heikkoon tilanteeseen, joka voi vaikuttaa asiakkaan resursseihin ostaa palveluita. Toiminnassa on varauduttava myös epidemia- ja muihin yhteiskuntaa uhkaaviin poikkeustilanteisiin.

6 TUOTTEET JA PALVELUT

Yhtiön toiminnan ytimessä tulee olemaan erinomainen asiantuntemus asiakaslähtöisten ruoka- ja puhtauspalvelujen suunnittelusta, konseptoinnista ja toteuttamisesta. Nykytilanteessa Mikkelin kaupungilla, Essotella ja Sosterilla on vankka asema alueella näiden palvelujen tuottajana.

Yhtiö tuottaa omistajilleen palveluja, jotka täyttävät yhdessä sovitut, määritellyt palvelutasovaatimukset. Korkean ja luotettavan palvelutason ansiosta omistaja-asiakkaat voivat keskittyä omaan ydintoimintaansa.

6.1 RUOKAPALVELUT

Ruokapalvelut on Yhtiön toinen kahdesta ydinpalvelualueesta. Päivittäin tarjotaan noin 10 500 lounas- ja päivällisateriaa sekä yli 5 300 aamu-, ilta- ja välipalaa, jotka tuotetaan pääosin omana työnä 54 keittiössä. Suurin asiakasryhmä ovat koululaiset ja opiskelijat, 53 % ateriatuotannosta. Sote-aterioiden osuus on 29 % ja varhaiskasvatuksen aterioiden 17 %. Alihankintana ostetaan ruokapalveluita yhteensä kahdeksaan yksikköön.

Ateriapalvelutuotannon toiminnan ja menestymisen ydin ovat tehokkaat ja keskiteytsti johdetut tuotantoprosessit ja palvelutuotannon keskittäminen. Yhtiö ei lähtökohdaisesti tavoittele palveluvalikoiman laajentamista nykyisestä.

6.2 PUHTAUSPALVELUT

Puhtauspalvelut ovat ruokapalveluiden ohella Yhtiön toinen kahdesta ydinpalvelualueesta. Yhtiön puhtauspalveluiden piirissä oleva pinta-ala on noin 318 000 m², josta alihankintana ostetaan noin 11 %.

Puhtauspalvelujen toiminnassa korostuu verkosto- ja resurssienhallintaosaaminen. Liiketoiminta on työvoimavetoista, ja palvelukyky sekä tehokkuus riippuvat merkittävästi kyvystä suunnitella ja hallita resurssien käyttöä. Joissakin kohteissa, erityisesti sairaaloissa, hygieni- ja muut vaatimukset ovat erityisen korkeat.

6.3 TUOTTEIDEN JA PALVELUIDEN HINNOITTELU

Yhtiön toiminnan kannalta on olennaista, että palvelujen hinnoittelu on realistinen kattaen kaikki toiminnasta aiheutuvat kustannukset.

Yhtiö pyrkii mahdollisimman läpinäkyvään ja yhdenvertaiseen hinnoitteluun tuotteistamalla palvelut siten, että kustannusten kohdentumista voidaan seurata tarkasti. Palveluiden laskutuksesta sovitaan omistaja-asiakkaiden kanssa tehtävissä palvelusopimuksissa.

7 TOIMINNAN KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT JA RISKIENHALLINTA

Yhtiön liiketoimintamallin kannalta keskeisiä menestystekijöitä ja onnistumisen edellytyksiä ovat asiakaslähtöisyys ja asiakkaiden ymmärrys Yhtiön roolista ja sen antamista hyödyistä. Yhtiön on kaikessa toiminnassaan hallittava asiakkaan tarpeet, ja myös asiakkaan toimintamallit.

Yhtiön oman tuotannon toimintakyky on liiketoiminnan perusedellytys. Tässä korostuu osaamisen ja teknologian uudistaminen. Yhtiön on kyettävä uudistumaan ja kehittymään omistajiensa palvelutarpeen vaatimalla tavalla. Lisäksi ostopalvelujen avulla mahdollisesti tuotettavien palvelujen osalta kriittistä on ostopalveluverkoston johtamistaidot. Toiminta kumppanuuksien johtajana edellyttää erityisesti sopimuskäytäntöjen hallintaa, tiivistä sopimusaikaista yhteistyötä kumppanien kanssa ja tulosten mitaamista sekä sopimushallinnan osaamisen jatkuvaa kehittämistä.

Omistajaohjaukselta edellytetään selkeitä ohjeistuksia ja puitteita tavoitteiden asettamiseksi sekä omistajien sitoutumista ostamaan palveluita Yhtiöltä. Yhtiön toiminta perustuu kykyyn toimia joustavasti ja ketterästi omistajien in house-yritysten verkossa.

Merkittävä osa yhtiön menestystekijöistä on yhtiön omissa käsissä. Pitkällä tähtäimellä on kuitenkin varauduttava kilpailutilanteen voimistumiseen ja muihin toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin, joihin yhtiö itse ei pysty vaikuttamaan.

Yhtiön toiminnan kehittymisen kriittisiksi riskitekijöiksi on identifioitu hyvinvointialueen toiminnan käynnistymiseen liittyvät epävarmuudet ja keskeneräisyydet, kuntien talouden heikkenemisestä, muuttotappiot eri alueilla ja muutokset loppuasiakkaiden tarpeissa. Lisäksi poliittinen päätöksenteko luo pohjan Yhtiön toiminnan kehittämiseksi ja kannattavuudelle, sillä poliittinen päätöksenteko vaikuttaa merkittävästi

palveluverkon laajuuteen ja yksiköiden kokoon. Laajan, paljon pieniä yksioitä sisältävän palveluverkon ylläpitäminen vie huomattavasti resursseja ja on kallista. Tuotantoverkon keskittäminen ja asiakasyksiköiden toiminnan keskittäminen on antanut ja antaa mahdollisesti jatkossakin lisää mahdollisuuksia mittakaavaetujen saavuttamiseen.

Myös kustannusten hallitsematon nousu voi vaikuttaa yhtiön toimintaan negatiivisesti. Tämä riski on hallittavissa ottamalla kustannustason nousu progressiivisesti ja johdonmukaisesti huomioon yhtiön palvelujen hinnoittelussa sekä toiminnan jatkuvalla kehittämisellä.

Yhtiön oikein mitoitettu pääomarakenteesta huolehditaan palveluista veloitettavilla ennakkomaksuilla, omistajien yhtiölle antamalla lainalla ja konsernitililimiitillä. Yhtiön omaa pääomaa ei käytetä ensisijaisena toiminnan rahoituksen keinona.

Yhtiön kannalta on tärkeää ylläpitää positiivista työnantajakuva ja kehittyvää henkilöstöpolitiikkaa. Osaavan henkilöstön löytäminen ja sitouttaminen yhtiön toimintaan on kriittinen seikka menestymisen ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Yhtiömuotoisella toimijalla on enemmän pelivaraa ja mahdollisuutta joustaa henkilöstöön ja palkitsemiseen liittyvissä asioissa. Vaikka yhtiö ei in house-asetmassa kilpaile vapailla markkinoilla, on sen kuitenkin kyettävä kilpailemaan henkilöstöresursseista ja osaamisesta tilanteessa, jossa osaajista saattaa muodostua niukkuutta.

7.1 SWOT-ANALYYSI

Yhtiön toiminnan tunnistetut vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet on kerätty alla olevaan taulukkoon. Yhtiön johto suunnittelee SWOT-analyysin pohjalta toimenpiteet, joilla vahvuuksia voidaan käyttää Yhtiön liiketoiminnan hyväksi, miten heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi, miten tulevaisuuden mahdollisuuksia hyödynnetään ja miten uhat vältetään.

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> - Substanssin ja toimintaympäristön tuntemus - Asiakkaiden tuntemus - Oman henkilöstön vahvuuksien ja heikkouksien tuntemus - Päällekkäisten toimintojen poistuminen ja investointitarpeiden pienentyminen ja tätä kautta toiminnan tehostuminen - Hyödyt tuotettaessa palveluita haja-asutusalueille - Paremmat mahdollisuudet ja resurssit toiminnan kehittämiseen - Vaihtoehtojen lisääntyminen henkilöstölle (esim. mahdollisuus työskennellä eri toimipaikoissa) - Omistajaorganisaatioiden mahdollisuus keskittyä omaan ydintoimintaansa - Läpinäkyvämpi kustannus seuranta ja -kattavuus (hinnoittelu yhtiössä sisältää esim. tilavuokrat kaikista käytössä olevista tiloista) 	<ul style="list-style-type: none"> - Mahdollinen sokeus toiminnan kehittämiseen, business-ajattelun puute - Johdon ja esimiesten osaaminen, osataanko irrottautua vanhasta - omistajaorganisaatioiden ruoka- ja puhtauspalveluiden erilainen lähtötilanne nykyisissä toimintatavoissa: tuotantoprosessit ja toimintaa ohjaavat periaatteet erilaiset - Tuotteistaminen keskeneräistä ja erilaista Mikkeli vs. HVA - Sisäiset palvelusopimukset eivät ole velvoittavuudeltaan samalla tasolla kuin yritysten kanssa tehdyt – todellinen kyky vastata palveluntuotannon laadulle asetettuihin vaatimuksiin - Henkilöstön asenne asiakkaaseen: työkaverista ulkopuoliseksi palvelun tuottajaksi
Mahdollisuudet	Uhat

<ul style="list-style-type: none"> - Paremmat mahdollisuudet ja resurssit toiminnan kehittämiseen (ruoka ja puhtaus yhtiön ydintoimintaa) - Kustannustehokkuuden lisääntyminen toimintaprosessien ja ostojen yhtenäistämällä sekä päällekkäisten toimintojen poistumisella (mm. tuotannonohjausjärjestelmät) sekä mahdolliset hyödyt ostoissa - Investointitarpeiden pienentyminen (ei päällekkäisyyksiä) - Päätöksenteko joustavampaa ja nopeampaa kuin emo-organisaatioissa, tehdään yhtiön edun mukaisesti - Toimitusjohtaja avainasemassa: onnistuessaan luo yhtiölle oman toimintakulttuurin, toimintaa ohjaavat arvot sekä mahdollistaa nykyaikaiset palveluiden tuottamistavat ja henkilöstöjohtamisen - Työnantajana houkuttelevampi laajan ja monipuolisen tehtäväkentän vuoksi - Toimivalla liiketoimintakonseptilla ja terveellä kustannusrakenteella on mahdollisuus hallittuun kasvuun 	<ul style="list-style-type: none"> - Luotettavan tiedon puute nykyisen toiminnan todellisista kustannuksista ennen yhtiötä, ruoan ja siivouksen kustannukset osana isomman yksikön toimintaa - TAHE- ja IT-kulut laskennallisia - Yhtiölle lisätään kustannuksia, joita ei aiemmilla organisaatioilla ollut - Palkkojen harmonisointi, palkkataso, ammattitaitoisen henkilöstön saatavuus ja pysyvyys - Henkilöstön osaaminen ei riitä tai kärsii, työvoiman vaihtuvuus kasvaa - Hoidettavaksi tehtäviä, jotka aiemmin emo-organisaatioilla (talous, hr, viestintä...) - Jatketaan kuten ennenkin vanhoissa organisaatioissa, toimintakulttuureja ei yhtenäistetä tai toinen organisaatio yhdistetään toisen vanhaan rakenteeseen ja toimintakulttuuriin - Toiminnan rajapintojen ja vastuujon selkeä määrittäminen palvelusopimuksissa - Päätös yhtiön perustamisen ja tuotannon aloittamisen välillä liian lyhyt: myyntilaskutus, palkanmaksu ym. tietojärjestelmät toimittava alusta alkaen - Omistajien epärealistiset odotukset palveluiden hinnoista - Omistajien osto-osaaminen - Asiakkaiden vaatimusten ja odotusten lisääntyminen, kun yhtiö palvelun tuottajana - Omistajien palveluverkon muutokset ja muutosten toteutuksen aikataulut? - Sote-palveluiden ulkoistamisen jatkuminen ja palveluseteli-mallin laajentaminen? - Omistajan tietojärjestelmien sopivuus yhtiön tarpeisiin
--	--

Taulukko 2. SWOT-analyysi Yhtiön toiminnasta

7.2 YHTIÖITTÄMISEN HYÖDYT

Aiemmin tehdyn selvityksen (KPMG 2020) perusteella yhtiöittäminen voi mahdollistaa lukuisten hyötyjen realisoitumisen. Tällaisia ovat mm.:

- Päällekkäisten toimintojen ja investointien poistuminen, toiminnan tehostuminen ja kustannusten nousun hallitseminen
- Mahdolliset hyödyt ostoissa
- Hyödyt tuottaessa palveluita haja-asutusalueille
- Investointitarpeiden pienentyminen (esim. Anttolan ja Haukivuoren keittiöt, tietojärjestelmähankinnat/-investoinnit)
- Paremmat mahdollisuudet ja resurssit toiminnan kehittämiseen
- Vaihtoehtojen lisääntyminen henkilöstölle (esim. mahdollisuus työskennellä eri toimipaikoissa)
- Omistajaorganisaatioiden mahdollisuus keskittyä omaan ydintoimintaansa

Yhtiöittämisen mahdollistamat merkittävät toiminnalliset ja taloudelliset hyödyt eivät välttämättä realisoidu heti alkuvuosina, vaan niiden odotetaan toteutuvan pidemmällä aikavälillä.

- Yhteisesti omistetussa in house -yhtiössä toiminnan volyyymi ja liikevaihto kasvavat, mikä mahdollistaa skaalaetujen entistä paremman hyödyntämisen mm. tuotannossa, tuotannonohjauksessa ja ostoissa sekä resursoinnin toiminnan kehittämiseen edelleen
- Omistaja-asiakkaille yhteinen yhtiö tuottaa hyötyjä turvaamalla palvelutason ja palvelukyvyn koko toiminta-alueella mahdollisimman kilpailukykyisin omistajainnoin
- Ensimmäisten toimintavuosien osalta tulee myös huomioida, että toiminnan aloittaminen yhtiömuotoisena saattaa myös aiheuttaa lisäkustannuksia mm. päällekkäisten tietojärjestelmien ja operatiivisten tehostamistoimenpiteiden edellyttämien panostusten myötä.
- Yhtiöittämisen jälkeisessä toiminnassa synergioiden kautta (mm. päällekkäisten investointitarpeiden poistuminen, toimintaverkoston tehostuminen) on todennäköistä, ettei esim. eläköitymisten yhteydessä tarve uusiin rekrytointeihin ole niin suuri kuin tilanteessa ilman yhtiöittämistä ja toimittaessa erillisinä kokonaisuuksina. Näiden hyötyjen vaikutusta tulisi tarvittaessa arvioida tarkemmin jatkoselvityksissä, eivätkä ne todennäköisesti vielä merkittävältä osin realisoidu laskelmien kattamien kahden ensimmäisen toimintavuoden aikana.

Yllä mainitut hyödyt laskevat toiminnan kokonaiskustannuksia ja näkyvät näin ruoka- ja puhtauspalveluiden kokonaishinnassa omistajalle; toimeksiantajan mukaan tulevien vuosien haasteet liittyvät merkittävältä osin ennakoituun laskevaan volyyymiin toiminta-alueella. Tulevina vuosina mainittujen hyötyjen kuitenkin nähdään materialisoituvan, ja hyödyt voivat olla merkittävästikin suurempia kuin esim. yhtiön erillisestä hallinnosta syntyvät kustannukset.

8 LIIKETOIMINTA- JA ORGANISAATIOMALLI

8.1 ORGANISOITUMISEN PERIAATTEET

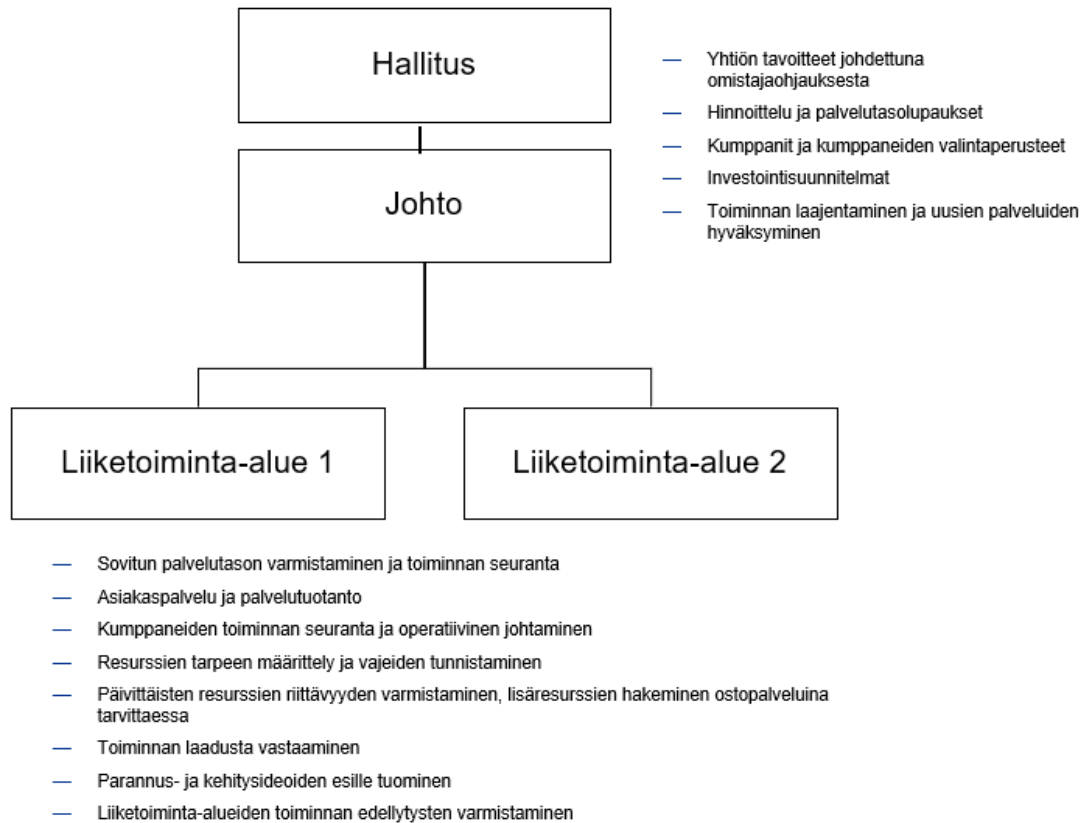
Yhtiön liiketoiminta- ja tulosvastuun järjestämisen pohjana käytetään palvelualueittain jakautuvaa tulosvastuuta. Tarkempi palvelualue rakenne muodostetaan Yhtiön toiminnan alkaessa.

Mallissa liiketoiminta-alue vastaa palvelujen tuottamisesta sovitulla palvelutasolla kustannustehokkaasti. Palvelut hinnoitellaan yhtiötasolla kaikille asiakkaille yhdenvertaisesti.

Tavoitemallissa liiketoiminta-alueella on seuraavat resurssit ja osaamisalueet:

- Palvelutuotanto ja asiakaspalvelu ja niiden edellyttämät resurssit
- Asiakkuuden johtajuus palvelujen tuottamisen edellyttämällä tasolla
- Asiakastarpeiden tunnistaminen
- Lisämyynti johdon antamissa puitteissa

Palvelujen tuottamiseen mahdollisesti tarvittavat ulkopuoliset ostopalvelukumppanit ovat tuotannon resursseja tarveharkintaisesti oman henkilöstön täydentäjinä. Liiketoiminta-alue käyttää Yhtiön kumppaneita vain harkiten ja sovituisissa puitteissa. Kumppanisopimukset neuvotellaan, ja niitä hallitaan yhtiötasolla.



Kuva 2. Toimintamalli ja vastuujako

Lähtökohtana on, että Yhtiöllä ei ole omia tukitoimintoja, mahdollisia erityistarpeita lukuun ottamatta. Tehokkuuden varmistamiseksi kaikki yhteinen hallinnollinen tukitoiminta järjestetään omistajilta ostettavien tukipalveluiden avulla. Liiketoiminta-alueet omistavat ne resurssit, jotka ovat välttämättömiä palvelutuotannon tehokkaan toteutuksen ja palvelulupausten täyttämisen kannalta.

Liiketoiminta-alueita tukevat kaikille liiketoiminta-alueille yhteiset ydinprosessit. Näitä ovat:

- Asiakashallinta ja –hallinnan periaatteet
- Yhteinen toiminnan kehittäminen
- Hinnoitteluperiaatteet
- Hankintajohtaminen
- Tuotantoteknologian kehittäminen

Ydinprosessien lisäksi toimintaa tukevat yhteiset tukiprosessit ja –toiminnot, joita ovat:

- Taloushallinto
- Myynnin tuki
- HR ja osaamisen kehittäminen

- Viestintä
- Johtamisen tukipalvelut

8.2 PALVELUVERKKO

Yhtiön palveluverkon muodostavat asiakaskohteet, joihin omistajat ostavat ruoka- ja/tai puhtauspalveluita. Asiakaskohteissa tuotetaan niitä palveluita, joita omistaja niihin tilaa ja jotka tukevat asiakaskohteen ydintoiminnan toteutumista. Palveluverkko muuttuu omistajien tarpeiden mukaan. Yhtiön aloittaessa se tuottaa palveluita noin 150 kiinteistöön. Yhtiön oma henkilökunta vastaa palvelutuotannosta noin 100 kiinteistössä.

Yhtiön perustamisvaiheessa palveluverkko sisältää kiinteistötyypeittäin lueteltuna

- päiväkodit	24 kpl
- oppilaitokset	25 kpl
- virastot	5 kpl
- kulttuuri, nuoriso ja liikunta	19 kpl
- paloasemat	10 kpl
- sairaalat	2 kpl
- palvelutalot	27 kpl
- muut sote-yksiköt	20 kpl
- muut rakennukset	6 kpl

* tilanne 9/2022

Organisaatio vuokraa tarvitsemansa toimistotilat. Muuten organisaatio toimii asiakkaansa tiloissa. Jos organisaatio maksaa vuokraa keittiö- tai muista tiloista, kustannus sisällytetään myytävien palveluiden hintoihin.

Keittiöiden kiinteän suurkeittiölaitekannan omistaa ja niiden uusimisesta vastaa kiinteistön omistaja. Yhtiö omistaa irtaimen laitekannan kuten uunit ja padat sekä vastaa niiden uusimisesta ja korjaamisesta. Yhtiö omistaa myös palvelun tuottamiseen tarvittavan irtaimiston (mm. astiat, siivousvälineet) ja vastaa niiden uusimisesta.

9 HENKILÖSTÖ JA RESURSSIT

Yhtiön henkilöstö muodostuu yhdistymisen yhteydessä omistajaorganisaatioiden ruoka- tai puhtauspalvelutehtäviä tekevistä henkilöstöstä ja työajastaan yli 50 % ruoka- ja puhtauspalveluiden hyväksi työtä tekevistä henkilöstöstä. Yhtiöön tarvitaan myös toimitusjohtaja sekä talous- ja henkilöstöhallinnon asiantuntijat. Lisäksi Yhtiö voi tarvittaessa myöhemmin palkata uutta henkilöstöä ulkopuolelta, mikäli taloudelliset resurssit sen sallivat ja lisähenkilöstölle on tarvetta. Yhtiön kokonaishenkilöstömäärä tulee olemaan noin 470.

Tehtävät jakautuvat ammattialoittain seuraavasti

- keittiötyö	125 hlö	27 %
- siivoustyö ja laitoshuolto	246 hlö	52 %
- yhdistetty keittiö- ja siivoustyö	71 hlö	15 %
- esimies-, asiantuntija- ja toimistotyö	28 hlö	6 %

	MIKKELI/ ruoka- ja puhtauspal- velut	MIKKELI/ Otavan opisto	ESEDU	ESSOTE	SOSTERI	YHTEENSÄ
tehtäviä yhteensä	142	6	17	200	105	470
virkoja yhteensä	2	0	0	1	5	8
tehtävistä/viroista osa-aikaisia	5	0	3	1	10	19
Tehtävät						0
- keittiö	37	3	8	53	24	125
- siivous ja laitoshuolto	23	2	8	136	77	246
- yhdistelmätyö	70	0	1	0	0	71
- esimies-, asiantuntija- ja toimistotyö	12	1	0	10	5	28
keski-ikä	49	59,8	48,82	51,8	47,6	
sairauspäiviä 2021 (kpv/hlö)	17,4		22,29	25	21,85	
Eläkepoistuma						0
2023	9	2	1	1	8	21
2024	3	1	0	6	8	18
2025	6	1	0	9	7	23

Taulukko 1. In house -yhtiöön siirtyvä henkilöstö organisaatioittain

Henkilöstö siirtyy yhtiöön työsopimuslain ja viranhaltijalain liikkeenluovutusta koskevien säännösten mukaisesti. Henkilöstön palvelussuhteen ehdot kuten vuosilomat, sairausajan palkka ja eläkkeet määräytyvät uudessa yhtiössä yhtiön työehtosopimuksen mukaan. Yhtiön hallitus päättää yhtiössä sovellettavasta työehtosopimuksesta työsopimuslain mukaisen siirtymäajan jälkeen.

10 YHTIÖN HALLINTO JA OMISTAJAOHJAUS

Yhtiön päätöksenteossa ja hallinnossa noudatetaan Suomen osakeyhtiölakia, kirjanpitolakia ja yhtiöjärjestystä.

Yhtiö on Mikkelin kaupungin, Etelä-Savon hyvinvointialueen ja Etelä-Savon Koulutus Oy:n yhdessä omistama ja hallinnoima osakeyhtiö. Mikkelin kaupunki vastaa sen omistajaohjauksesta ja Yhtiön ohjauksessa noudatetaan Mikkelin kaupungin omistajapolitiikkaa ja konserniohjetta. Muilla omistajilla on osakeyhtiölaissa säädetyissä puitteissa mahdollisuus ohjata yhtiön toimintaa oman strategiansa ja kehityksensä suuntaisesti.

Yhtiön toimielimet, niiden tehtävät ja vastuut sekä keskinäiset suhteet määräytyvät Suomen osakeyhtiölain mukaisesti. Yhtiön hallintoelimet ovat yhtiökokous, hallitus ja toimitusjohtaja. Osakeyhtiössä on myös yhtiökokouksen valitsema tilintarkastusyhteisö, jonka päävastuulliselta tilintarkastajalta vaaditaan KHT-tutkinto.

Yhtiön hallitus

Yhtiön hallitus huolehtii yhtiön hallinnosta ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä ja laatii yhtiön strategian. Hallitus ohjaa ja valvoo yhtiön toimintaa ja toimitusjohtajaa, nimittää ja erottaa toimitusjohtajan, hyväksyy yhtiön tavoitteet ja riskienhallinnan periaatteet, varmistaa johtamisjärjestelmän toiminnan ja vastaa yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonnasta.

Yhtiön hallitus valitaan vuosittain yhtiökokouksessa. Yhtiön hallitukseen kuuluu enintään 5 jäsentä. Yhtiön hallituksella ei ole varajäseniä, elleivät osakeyhtiölain säännökset sitä edellytä. Hallituksen jäsenten lukumäärä ratkaistaan yhtiön omien tarpeiden ja lähtökohtien perusteella. Hyvän hallinnon periaatteiden mukaisesti toimitusjohtaja ei ole yhtiön hallituksen jäsen.

Hallitustehtävien hoitaminen vaatii Yhtiön toimintakentän tai sen osa-alueiden tunteusta. On tärkeää, että hallitus koostuu jäsenistä, joilla on monipuolinen ja toisiaan täydentävä kokemus ja osaaminen yhtiön toimialalta. Hyvä hallituksen jäsen on rakentavalla tavalla kriittinen, itsenäinen mielipiteenmuodostaja ja yhteistyökykyinen. Hallituksen jäsenistä erityisesti hallituksen puheenjohtajalta vaaditaan työpanosta myös kokousten ulkopuolella, joten on tärkeää valita henkilö, jolla on riittävästi aikaa paneutua yhtiön asioihin. Puheenjohtajan ja toimitusjohtajan yhteistyö on ratkaisevaa yhtiön asioiden hoidossa. Lisäksi uudessa kuntalaissa korostunut hallituksen työskenteilyn tärkeys on huomioitava hallituksen kokoonpanoa suunniteltaessa.

Hallitus kokoontuu säännöllisesti hallituksen vuosittain vahvistaman kokousaikataulun mukaisesti. Hallitus päättää toimitusjohtajan ja hänen suorien alaistensa palkkaamisesta sekä määrittelee yhtiön palkitsemisperiaatteet Mikkelin kaupungin voimassa olevien palkitsemisperiaatteiden mukaisesti.

Toimitusjohtaja toimii hallituksen alaisuudessa. Toimitusjohtaja vastaa yhtiön talouden ja hallinnon johtamisen lisäksi mm. yhtiön liiketoiminnan kehittämisestä ja yhtiön viestintä- ja markkinointitoiminnoista. Toimitusjohtaja toimii hallituksen sihteerinä ja vastaa hallituksen kokousjärjestelyistä. Kirjanpito-, laskutus-, palkanlaskenta- ja lakipalvelut hankitaan alihankintana tukipalveluna.

Riskienhallinta

Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan avulla pyritään varmistamaan, että yhtiön liiketoimintaan (mm. päätöksentekoon, tuotteisiin, rahoitukseen, kilpailutilanteeseen, henkilöstöön, sopimuksiin, vastuisiin) vaikuttavat riskit tunnistetaan, niitä arvioidaan ja seurataan. Yhtiön suunnittelu- ja raportointimenettelyt ovat sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan työkaluja. Valvonta perustuu yhtiön strategiassa määriteltyihin arvoihin, kuvattuihin ja valvottuihin toimintaprosesseihin ja ohjeistukseen. Strategia- ja vuosisuunnittelussa asetetaan toiminnan tavoitteet, joista johdetut henkilötason tavoitteet sovitaan kehityskeskusteluissa.

Taloudellista raportointia koskevan sisäisen valvonnan tehokkuutta valvovat hallitus ja toimitusjohtaja. Valvonta kattaa kuukausittaisten taloudellisten ja toiminnallisten raporttien seurannan, ennusteiden ja suunnitelmien läpikäynnin sekä ulkopuolisen tilintarkastajan raportoinnin. Hallitus arvioi säännöllisesti neljännesvuosittain merkittävimpien liiketoimintaympäristön ja liiketoimintariskien muutoksia. Hallitus arvioi

yhtiön sisäisen tarkastuksen tarpeen ja laajuuden. Hallitus ja toimitusjohtaja voivat hankkia esim. neuvontaluonteisia konsultointipalveluita riskienhallintaan ja yhtiön sisäisen valvonnan kehittämiseen liittyen.

Yhtiöllä on tilintarkastaja, joka on tilintarkastusyhteisö. Tilintarkastajan valinnassa on huomioitava Mikkelin kaupungin konserniohjeen määräykset tilintarkastuksesta.

Osakeyhtiömuodossa toiminnan ohjaaminen ja kehittäminen on mahdollista sen ominaispiirteiden ehdoilla, mikä parantaa liiketoiminnan toimintaedellytyksiä ja kasvumahdollisuuksia. Liiketoimintaa kehitetään jatkuvasti asiakastarpeiden mukaan. Toiminnan tavoitteet ja tuloksellisuuden mittarit voidaan asettaa sen luonteelle sopiviksi ja siten liiketoiminnan kehittämistä tukeviksi. Henkilöstön kehittäminen ja palkitseminen voivat tapahtua toiminnan ehdoilla.

Omistajaohjaus

Konsernijohto vastaa konserniohjauksesta eli omistajaohjauksen toteuttamisesta ja konsernivalvonnan järjestämisestä valtuuston päätösten mukaisesti. Konsernivalvonalla käsitetään tytäryhteisöjen toiminnan tuloksellisuuden ja taloudellisen aseman seuranta, analysointia ja raportointia sekä riskienhallintajärjestelmien toimivuuden seuranta.

Osakeyhtiöissä osakkeenomistajat käyttävät päätösvaltaansa yhtiökokouksessa, jossa omistajia edustavat yhtiökokousedustajat. Omistajien konsernijaostot tai muut toimivaltaiset tahot voivat ohjeistaa yhtiökokousedustajaa kokouksessa käsiteltävistä asioista.

11 TALOUDELLINEN TARKASTELU

11.1 LASKELMIEN LAADINTAPERIAATTEET JA YHTIÖN TALOUDELLINEN ASEMA

Yhtiön toiminnan tarkoituksena ei ole toimia kilpailluilla markkinoilla eikä tavoitella taloudellista voittoa. Näin ollen yhtiö ei myöskään jaa osinkoa omistajilleen. Yhtiö myy, tuottaa ja kehittää ruoka- ja puhtauspalveluihin liittyviä palveluita omistajilleen, näiden hankintayksiköille ja muille mahdollisesti myöhemmin Yhtiöön nähden in house- asemassa oleville julkisille toimijoille. In house -toiminnassa yhtiön hinnoittelu sisältää vain pienen, toiminnan kannalta välttämättömäksi katsotun katteen, joka käytetään yhtiön palvelutuotannon ja asiakkaiden kannalta tarpeellisten investointien rahoittamiseen ja yhtiön toiminnan kehittämiseen. Mahdollisten muiden kuin in house -asiakkaiden osalta hinnoittelu ja kate muodostuvat markkinaehtoisesti. Tällaista myyntiä on kuitenkin vain hyvin vähäisessä määrin.

Keskusverolautakunnan ennakkoratkaisu KVL 2021/12 on selkeyttänyt yhtiömuodossa tuotettujen oppilasateriapalveluiden arvonlisävero-kohtelua. Ratkaisun mukaan oppilasateriapalveluita tuottavan yhtiön tulee käsitellä oppilasateriapalveluiden myynti arvonlisäverollisena ja arvonlisäveron vähennykseen oikeuttavana liiketoimintana. Näin ollen yhtiölle omistajilta siirtyvä ruoka- ja puhtauspalvelutoiminta on kokonaisuudessaan, myös oppilasaterioiden osalta, arvonlisäverollista toimintaa, johon liittyvistä hankinnoista yhtiöllä on arvonlisäveron vähennysoikeus. KVL:n ennakkoratkaisu on muuttanut aiemman tulkinnan, jonka mukaan oppilasateriapalveluiden tuottamiseen liittyvät arvonlisäverot jäisivät yhtiön kustannukseksi. Uuden tulkinnan johdosta

hankintoihin sisältyvät arvonlisäverot ovat täysimääräisesti vähennyskelpoisia eivätkä siis jää rasittamaan yhtiön tulosta.

Talouseläskelmat on laadittu yhdistämällä toimintansa yhtiöön siirtävien organisaatioiden ruoka- ja puhtauspalveluiden tuotantokustannukset ja -tuotot sekä huomioimalla ennalta tiedossa olevat toiminnalliset ja kustannustasoissa tapahtuvat muutokset. Laskelmien laatimisessa on noudatettu mallia, jossa yhtiö maksaa vuokraa kaikista käyttämistään keittiötiloista ja niihin välittömästi liittyvistä sosiaali- ja varastotiloista. Niihin liittyvät vuokrasopimukset siirtyvät yhtiölle. Yhtiö ei vuokraa itselleen keittiöiden yhteydessä sijaitsevia ruokasaleja, vaan niiden on katsottu olevan asiakkaiden tiloja. Laskelmissa on huomioitu liiketoimintakauppojen kauppahintoja vastaavien velkojen sekä kaupungin käyttöpääomallainan korot.

Osalla yhtiön omistajista on ollut ruoka- ja puhtauspalveluiden toiminnoista käytössä ns. sisäiset veloituset, joilla palvelutuotannon kustannuksia on kohdennettu organisaation sisäisesti aiheuttamisperiaatteella. Näihin sisäisiin veloituksiin yhtiön hinnoittelua tulevaisuudessa vertaillaessa on aiheellista huomata, että yhtiön maksettavaksi tulee kustannuseriä, joita sisäisillä veloituksilla ei ole aiemmin jouduttu kattamaan. Tällaisia kuluja ovat esimerkiksi yhtiön maksettavaksi tulevat vuokrat keittiötiloista, joista yksiköt ovat aiemmin itse maksaneet sisäistä vuokraa, sekä talous- ja henkilöstöhallinnon kustannukset.

Kaikki toimintansa yhtiöön siirtävät organisaatiot eivät ole kirjanpidoissaan kohdistaneet kaikkia palvelutuotantoon liittyviä kustannuksia näille toiminnoille, mikä on valmistelutyössä pyritty huomioimaan mahdollisimman kattavasti. Alustavien laskelmien riskinä on, että omistajaorganisaatioiden aiemmin keskitetyksi tuottamien tukipalveluiden kuten talouden, HR:n ja tietohallinnon kustannukset on pystytty arvioimaan karkealla tasolla. Ostopalveluratkaisusta huolimatta yhtiön on myös resursoitava 2–3 henkilötyövuotta näiden toimintojen hoitamiseen ja ostopalvelusopimusten hallintointiin. Tukipalveluiden kustannustaso tarkentuu yhtiöittämissä valmisteluprosessin edetessä.

11.2 ALUSTAVA TALOUSARVIO

	4–12/2023	TS 2024
Liikevaihto	25 930 000	35 194 000
Materiaalit ja palvelut		
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-4 700 000	-6 423 000
Ulkopuoliset palvelut	-4 187 000	-5 695 000
Henkilöstökulut	-15 498 000	-20 975 000
Vuokrat	-1 146 000	-1 574 000
Liiketoiminnan muut kulut	-155 000	-213 000
Kulut yhteensä	-25 686 000	-34 880 000
Käyttökate	244 000	314 000
Poistot	-118 000	-157 000

Liikevoitto	126 000	157 000
Rahoitustuotot ja -kulut	-90 000	-120 000
Voitto ennen tp-siirtoja ja veroja	36 000	37 000
Tuloverot	-7 200	-7 400
Tilikauden tulos	28 800	29 600

11.3 RAHOITUS

Omistajat maksavat yhtiön osakemerkinnät rahana. Käyttöpääomaerät eli myyntisäämiset ja velat taikka toimintaan liittyvät aiemmat kassavarat eivät siirry toiminnan mukana yhtiölle. Siirtohetken lomapalkkavelat siirtyvät yhtiölle, mutta ennen liiketoimintasiirtoa syntyneistä lomapalkkaveloista vastaavat omistajat siirtävät näitä eriä vastaavat kassavarat yhtiölle. Lomapalkkavelan määräksi on alustavissa laskelmissa arvioitu karkeasti noin 8 % vuotuisista henkilöstökuluista.

Yhtiön toiminnan alkuvaiheen käyttöpääoman rahoittamiseen käytetään maksuvalmiuden varmistamiseksi pääomistajan eli Mikkelin kaupungin myöntämää 3,5 miljoonan euron käyttöpääomalainaa, josta laaditaan erillinen velkakirja. Näin kassavarat toiminnan alkaessa vastaavat noin kahden kuukauden kassavaikutteisia kustannuksia.

Omistajien ruoka- ja puhtauspalvelutuotannon toiminnot siirretään yhtiölle liiketoimintakaupoilla, joiden hinnat määräytyvät yhtiölle siirrettävän irtaimen omaisuuden kirjanpitoarvojen mukaisesti. Alustavan arvion mukaan Etelä-Savon hyvinvointialueelta siirtyvän omaisuuden arvo on noin 493 000 euroa ja Mikkelin kaupungilta siirtyvän omaisuuden arvo noin 135 000 euroa. Kauppahinnat rahoitetaan omistajien yhtiölle myöntämällä lainoilla, joista laaditaan velkakirjat. Etelä-Savon Koulutus Oy:n alustavan ilmoituksen mukaan se ei siirrä yhtiöön taseeseen aktivoitua omaisuutta.

Laskelmissa on varauduttu vuosittaisiin korvausinvestointeihin säilyttämällä poistotaso ensimmäisen toimintavuoden täyden kalenterivuoden poistoja vastaavalla tasolla. Yhtiö voi rahoittaa investointinsa ulkoisella rahoituksella tai omistajien myöntämällä lainalla (markkinaehtoisuus huomioitava). Myös leasingrahoitus on siihen soveltuvissa hankintakohteissa mahdollinen vaihtoehto. Lähtökohtana kuitenkin on, että yhtiö kykenee tekemään tarvittavat kone- ja laiteinvestoinnit tulorahoituksellaan.

Tulevien vuosien kassanhallinnassa on olennaista optimoida yhtiön käyttöpääoman tarve tehokkaalla kassanhallinnalla ja omistajille kohdistuvan palvelumyynnin riittävän nopealla maksurytmyyksellä. Kassahallinnan sujuvoittamiseksi ja helpottamiseksi yhtiö on haluttaessa mahdollista liittää Mikkelin kaupungin konsernitilijärjestelmään.

Alustava tase perustamistoimenpiteiden jälkeen suunnitelluin omistajien antamin lainoin on esitetty alla.

Tase (alustava)

Käyttöomaisuus	628 000
Kassa	5 100 000
VASTAAVAA	5 728 000

Oma pääoma	100 000
Lainat	4 128 000
<u>Lomapalkkavelka</u>	<u>1 500 000</u>
VASTATTAVAA	5 728 000

11.4 KONSERNIN ULKOPUOLINEN MYYNTI

Yhtiö toimii in house -asemassa ja voi toteuttaa myyntiä sidosyksikköjensä ulkopuolelle vain vähäisessä määrin. Hankintalaki sallii ulosmyynnin, joka ei ylitä 500 000 euroa tai 5 % yhtiön liikevaihdosta. Mikäli yhtiö toimii sidosyksikköasemansa ulkopuolisten tahojen kanssa, toimintaa harjoitetaan ainoastaan hankintalain sallimissa rajoissa.

Joissakin tilanteissa ulosmyynti on tarkoituksenmukaista, kun se liittyy kiinteästi muuhun yhtiön toimintaan, esimerkiksi silloin kun yhtiön hallinnoimissa tiloissa toimii muiden lisäksi kahvilayrittäjä, jolle tilapalvelujen tarjoaminen samalla mallilla kuin muulle hallinnoidulle kokonaisuudelle on järkevää.

Tämän liiketoimintasuunnitelman sisältämissä laskelmissa ulkoiseksi luokiteltua myyntiä ei ole analysoitu tarkemmin, vaan sen on oletettu voivan jatkua samankaltaisena ja aiemmassa laajuudessa mahdollisen yhtiöittämisen jälkeen.

11.5 JULKISET HANKINNAT

Perustettava yhtiö on hankintayksikkö ja Mikkelin kaupungin tytäryhtiö, joten se noudattaa hankinnoissaan hankintalakia ja Mikkelin kaupunkikonsernin hankintasääntöä.

Yhtiön toiminnan volyymin ja toimintojen maantieteellisen laajuuden kannalta on erityisen tärkeää, että sen toteuttamat hankinnat huomioivat erityisesti:

- alueelliset erot yritystoiminnassa ja markkinoissa (mm. YRVA)
- monituottajamallin säilyttämisen ja edistämisen
- hankintojen osittamisen
- hankintojen referenssivaatimusten, kelpoisuusehtojen, sisällöllisten vaatimusten ja arviointikriteerien kohtuullisuuden varmistamisen

Perustettavalle yhtiölle laaditaan Mikkelin kaupunkikonsernin hankintasääntöön perustuva hankintaohje.