



6.10.2017

Servica Oy Liiketoimintasuunnitelma 2019-2023

1.	Servica Oy.....	2
2.	Itä-Suomen huoltopalvelut liikelaitoskuntayhtymä (2012-2017).....	2
2.1.	Omistajat ja asiakkaat.....	2
2.2.	Palvelut ja liikevaihto.....	3
2.3.	Talouden kehittyminen.....	6
2.4.	Tuotantotekijät.....	7
3.	Toimintaympäristömuutos	8
4.	Yhtiöittäminen.....	9
5.	Servica Oy:n organisaatio ja päätöksenteko	9
6.	Palvelun tuottamissuunnitelma 2019 - 2023	9
6.1.	Liikevaihdon kehittyminen	9
6.2.	Taloudelliset tavoitteet ja tuotantotekijöiden kehittäminen.....	13
6.3.	Palvelujen ja palvelutuotannon kehittämistarpeet	16
6.4.	Laadun kehittäminen	18
7.	Sisäinen valvonta, riskien hallinta ja sisäinen tarkastus.....	19
8.	Ulkoinen valvonta	20





6.10.2017

1. Servica Oy

Servica Oy:n toiminta pohjautuu Itä-Suomen huoltopalvelut liikelaitoskuntayhtymän toimintaan. Servica Oy:n perustamiseen on johtanut iso toimintaympäristön muutos, jossa Servica Iky:n toinen omistaja, Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymä, lakkaa olemasta eikä siten nykytuotoinen organisointimalli ole enää mahdollinen.

Servica Oy perustetaan loppuvuodesta 2017 ja rekisteröidään yhtiönä kaupparekisteriin. Servica Iky jatkaa toimintaansa 31.12.2018 saakka, jolloin Servica Iky:n toiminta siirretään liiketoimintakaupalla Servica Oy:lle. Servica Oy aloittaa toimintansa 1.1.2019.

Servica Oy:n pääomistajina toimivat aluksi Kuopion kaupunki sekä Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri ja 1.1.2020 alkaen Kuopion kaupunki ja Maakunta. Vähemmistöomistajina toimivat pääomistajien konserniyhtiöt. Kuopion kaupunki on Servica Oy:n suurin omistaja ja siten Servica Oy toimii Kuopion kaupungin konserniohjauksessa. Servica on sidosyksikköasemassa omistajiinsa nähden, jolloin se on juridisesti itsenäinen toimija eikä kuulu kummankaan omistajansa varsinaiseen organisaatioon eikä siten myöskään omaa lakisääteisiä palveluvelvoitteita. Pääomistajien päättäessä, voi Servican omistajiksi tulla myös muita kuntia tai maakuntia.

Servica Oy:n perustehtävänä on tuottaa ja kehittää omistajilleen huollon tukipalveluja tehokkaasti hyödyntäen joustavia resursseja ja henkilökunnan laajaa osaamista. Näitä palveluja ovat ateriapalvelut, laitos- ja välinehuollon palvelut, kiinteistö- sekä logistiikan palvelut sekä muut huollon tukipalvelut. Servica Oy:n toiminta ulkoisilla markkinoilla on vähäistä (vuoden 2019 jälkeen alle 0,5 M€ / vuodessa).

Servica Oy:n sopimusasiakkaita ovat sen omistajayhteisöt palvelualueineen ja -yksikköineen sekä omistajien muut konserniyhteisöt, kuten esimerkiksi taseyksiköt, liikelaitokset ja osakeyhtiöt. Servican palvelujen tilaaja-asiakkaita ovat esim. palvelupäälliköt, osastonhoitajat, päiväkotien johtajat, koulujen rehtorit sekä lopullisia käyttäjäasiakkaita ovat kuntalaiset kuten esimerkiksi päiväkotilapset, koululaiset tai sosiaali- ja terveydenhuollon asiakkaat kuten ikäihmiset, potilaat jne.

Servica Oy:n visio on olla valtakunnallinen vaativissa toimintaympäristöissä menestyvä ja arvostettu kumppani.

Servica Oy:n toimintaa ja valintoja ohjaavat sen arvot, joita ovat tuloksellisuus, hyvinvoiva henkilöstö, asiakaslähtöisyys sekä rohkeus.

2. Itä-Suomen huoltopalvelut liikelaitoskuntayhtymä (2012-2017)

2.1. Omistajat ja asiakkaat

Itä-Suomen huoltopalvelut liikelaitoskuntayhtymä – jäljempänä Servica - perustettiin Kuopion kaupunginvaltuuston ja Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymän valtuuston yhtäpitävillä päätöksillä 14.6.2010. Palvelutuotanto alkoi vuoden 2012 alussa.

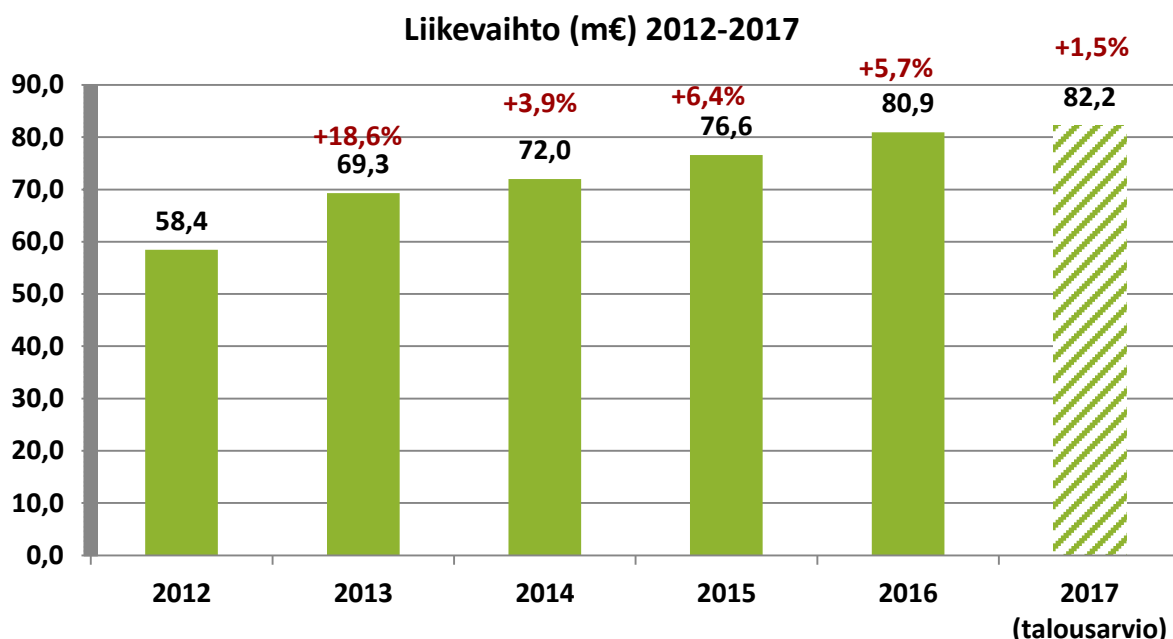
Servican sopimusasiakkaina ovat olleet sen omistajayhteisöt Kuopion kaupunki ja Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri palvelualueineen ja -yksikköineen sekä omistajien muut konserniyhteisöt, kuten esimerkiksi taseyksiköt ja osakeyhtiöt. Yksityisiä ja omistajatahojen ulkopuolisia sopimusasiakkaita ei ole ollut merkittävässä määrin.



2.2. Palvelut ja liikevaihto

Kaaviossa 1 on esitetty Servican liikevaihdon kehittyminen vuosina 2012–2016 sekä ennuste vuodelle 2017. Servica on kasvattanut liikevaihtoaan pääsääntöisesti omistajiltaan tulleiden uusien asiakasryhmien kautta. Suurimpia yksittäisiä syitä liikevaihdon kasvulle ovat olleet mm.

- 2013: Nilsiään liittyminen Kuopioon, Välinehuollon ja kaupungin päiväkotien, sairaalan ja palvelukeskusten laitoshuollon palvelujen siirto Servicalle
- 2015: Maaningan liittyminen Kuopioon, KYS:n Kaarisairaala ja Sädesairaala valmistuivat
- 2017: Juankosken liittyminen Kuopioon



Kaavio 1. Servican liikevaihdon (m€) kehittyminen 2012 – 2016 ja ennuste 2017

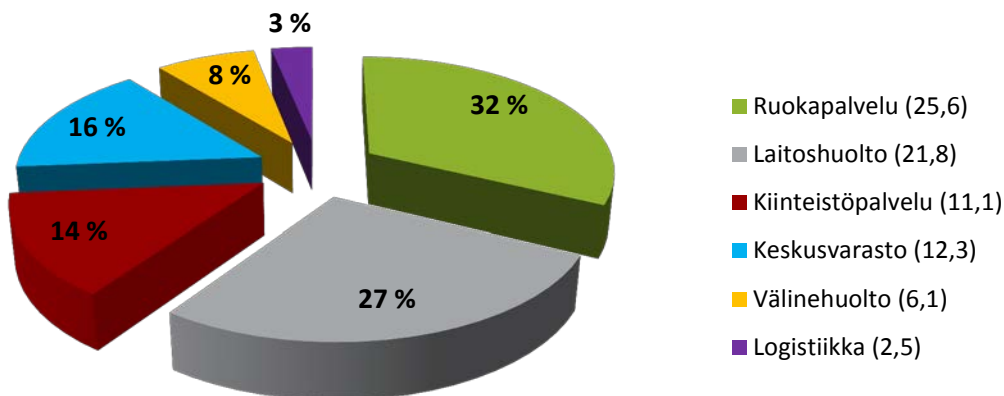
Seuraavissa kaavioissa on esitetty Servican palvelujen myynnin jakauma palveluittain, omistajittain sekä konserniyhtiöille vuonna 2016. Vuonna 2016 **kokonaismyynti omistajille oli yhteensä noin 79,5 M€, sisältäen**

- sopimuslaskutus omistajille (72,8 M€) (eritelty palveluittain kaavioissa 3 ja 4)
- sopimuslaskutus konserniyhtiöille (1,39 M€) (eritelty palveluittain kaaviossa 5)
- KYS:n erityisvastuualueen keskusvarastomyynti (1,13 M€) ja
- myynti omistajien henkilöstöravintoloissa (4,13 M€)

Kaaviossa 2 on esitetty yllämainittu myynti palveluittain.

6.10.2017

Kokonaismyynti palveluittain omistajille vuonna 2016 (79,5 M€)

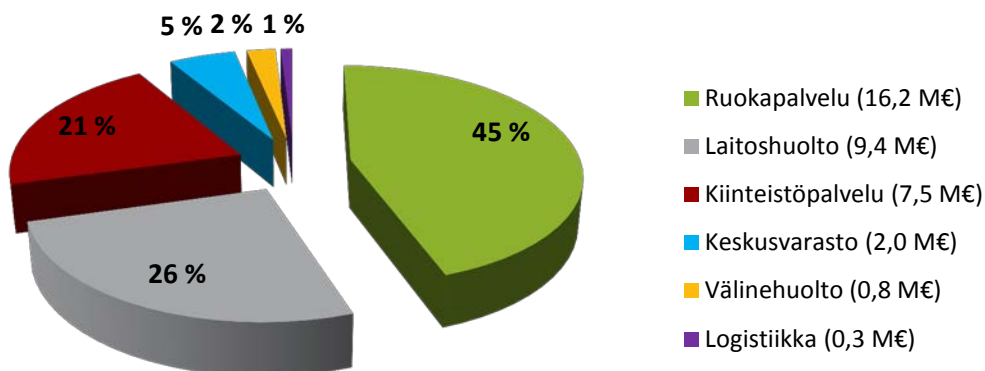


Kaavio 2: Servican myynti omistajille palveluittain 2016

Sopimusmyynti omistajittain

Kuopion kaupunki ostaa Servicalta eniten ruokapalveluja (n. 16 M€). Kuopion kaupungin myynnissä on huomioitu Kuopion kaupungin liikelaitokset ja taseyksiköt (mm. Kuopion Vesi, Kuntatekniikka, Isäntäkuntapalvelut, Kallaveden työterveys ja Pohjois-Savon pelastuslaitos). Myynti omistajien henkilöstöravintoloissa ei ole mukana kaaviossa (kaavio 3).

Sopimusmyynti Kuopio 2016 (36,2 M€)



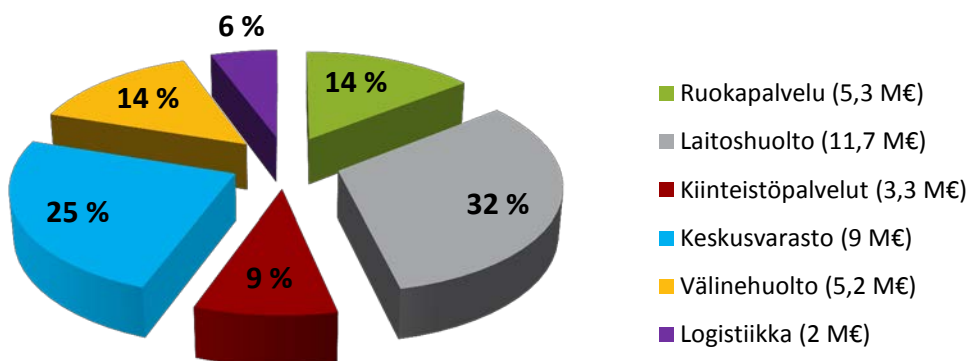
Kaavio 3. Myynnin jakauma Kuopion kaupunki (2016)



6.10.2017

Sairaanhoitopiirin palvelutarpeista suurin on laitoshuollon palvelut (lähes 12 M€). Sairaanhoitopiirin sopimusmyynti pitää sisällään liikelaitos Kysterin. Lisäksi Servica myy keskusvarastopalveluja sairaanhoitopiirin erikoisvastuualueen kunnille. Erva-alueen myynti tai myynti omistajien henkilöstöravintoloissa ei ole mukana kaaviossa (kaavio 4).

Sopimusmyynti SHP 2016 (36,6 M€)

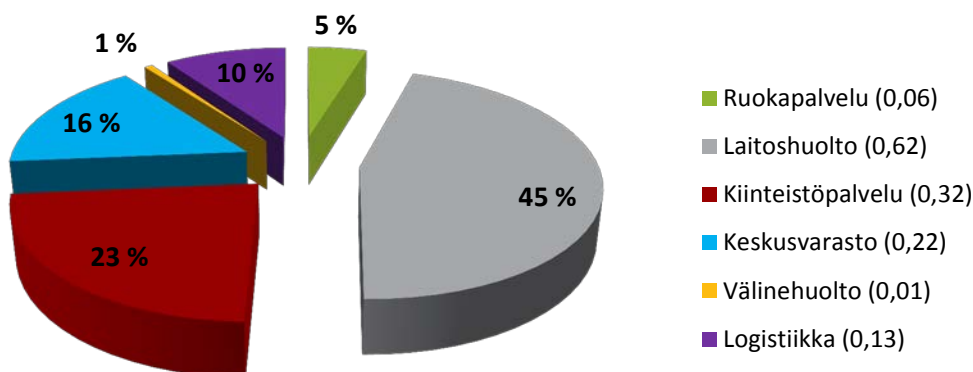


Kaavio 4. Myynnin jakauma Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri (2016)

Sopimusmyynti konserniyhtiöille

Vuonna 2016 Servica myi eri palvelujaan myös konserniyhtiöille (Kuopion Pysäköinti Oy, Kuopio Innovation Oy, Kiinteistö Oy Kuopion Luukas, Jätekuukko Oy, Kiinteistö Oy Nilsiä Vuokratalot, Kuopion Sähköverkko Oy, Sakupe, Kiinteistö Oy Mustinlampi, Islab, Istekki Oy, IS-Hankinta Oy, Kuhilas Oy, Niiralan Kulma Oy, Kiinteistö KYS Oy, Kuopion Energia Oy ja Kys Invest Oy) yhteensä 1,36 M€. Myynnin jakauma palveluittain on esitetty kaaviossa 5.

Sopimusmyynti konserniyhtiöt 2016 (1,36 M€)

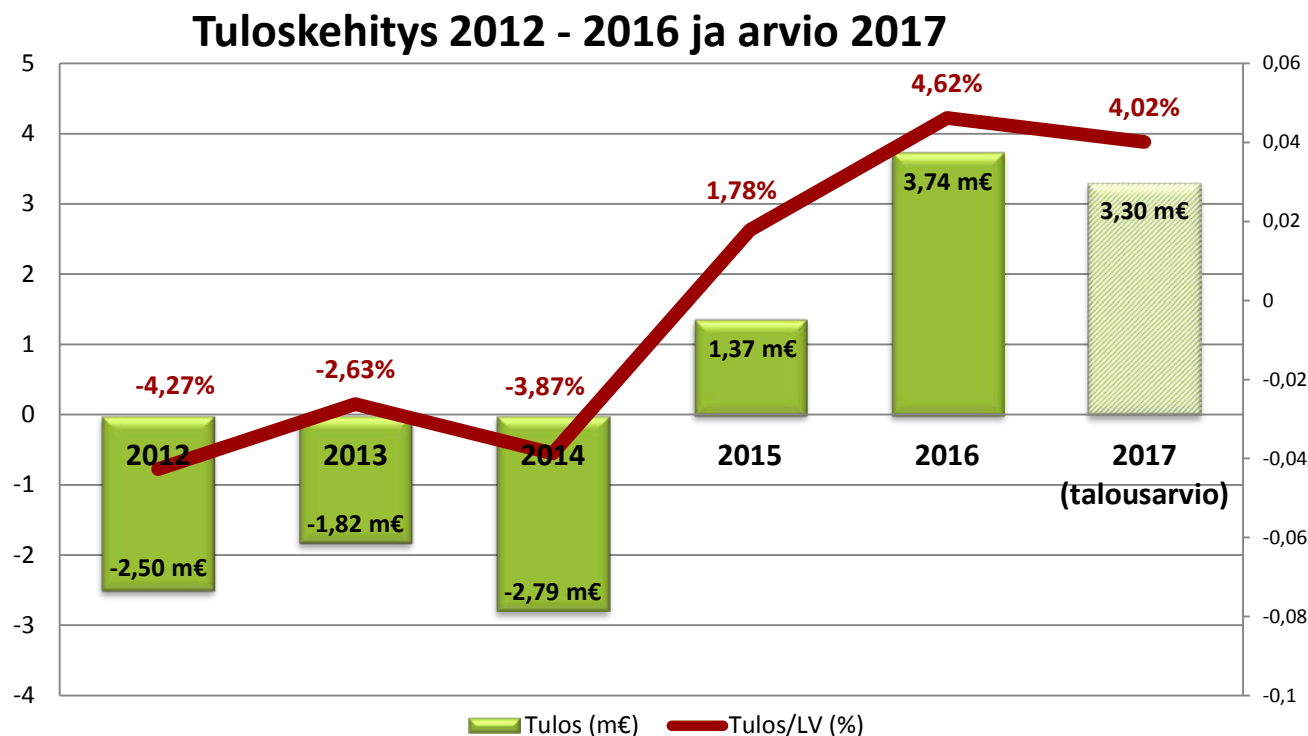


Kaavio 5. Myynnin jakauma konserniyhtiöille (2016)



2.3. Talouden kehittyminen

Servican ensimmäisinä vuosina syntyi taseeseen vajetta. Kahden viime vuoden hyvä tulos (kaavio 9) kuitenkin sai negatiivisen tuloskehityksen kääntymään positiiviseksi.



Kaavio 9: Tuloskehitys 2012-2016 ja arvio 2017.

Servican oma pääoma on noussut ensimmäisen kerran positiiviseksi 2016 tilikauden aikana ja omavaraisuusaste on siten parantunut merkittävästi, 14,6 % -yksikköä. 31.12.2016 Servican omavaraisuusaste oli 6,71 %, mikä kuitenkin edelleen luokitellaan heikoksi (alle 20 %).

Servican taseen loppusumma 31.12.2016 oli 25,4 m€. Oma pääoma oli 1,7 M€, josta peruspääomaa 3,5 M€ ja edellisten tilikausien alijäämiä 1,8 M€ euroa. Servican taseessa oleva peruspääoma muodostuu liikelaitoskuntayhtymän perustamisvaiheessa siirtyneestä apporttiomaisuudesta. Kuopion kaupungin osuus peruspääomasta on 51,53 % (1.807.427 €) ja Pohjois-Savon sairaanhoitopiiriin 48,47 % (1.700.096 €). Servican taseessa oleva vierasta pääomaa oli 23,7 M€.

Current ratio on myös noussut heikosta tyydyttäväksi (YTN:n suositusten mukainen luokitus: >2 hyvä, 1-2 tyydyttävä, <1 heikko). Tällä hetkellä toimintakate riittää kattamaan rahoitusmenot ja poistot ja vuosikate riittää kattamaan poistot.

Taulukko 2: Taloudellisten mittareiden kehittyminen v. 2013-2016.

	2013	2014	2015	2016
Omavaraisuusaste	-3,0 %	-14,7%	-7,9%	6,7%
Current ratio	0,78	0,80	0,79	1,00
Toimintakate (m€)	-0,92	-1,08	3,46	5,92
Vuosikate (m€)	-1,04	-1,28	3,21	5,68

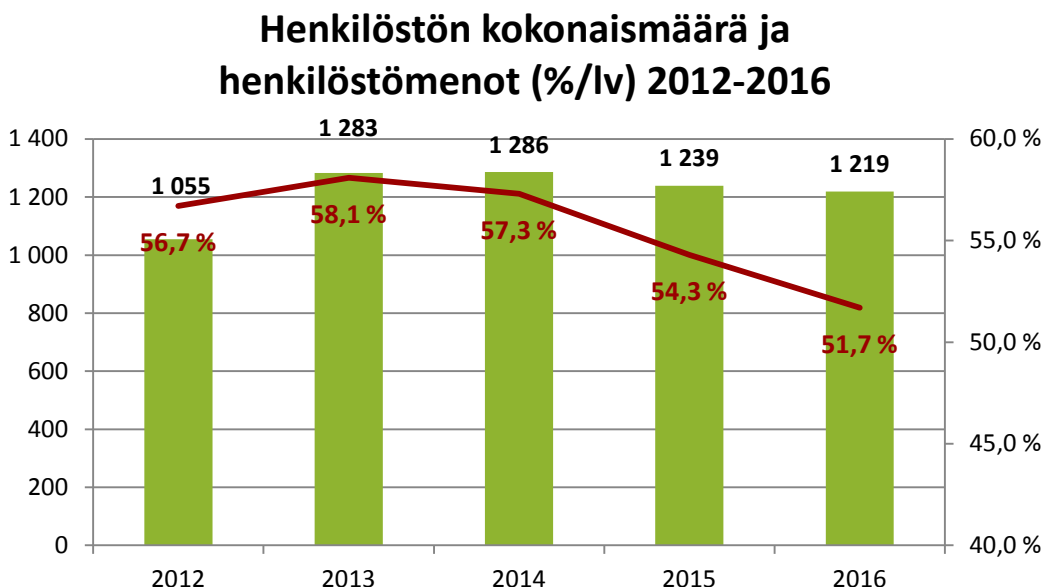


6.10.2017

2.4. Tuotantotekijät

Henkilöstö

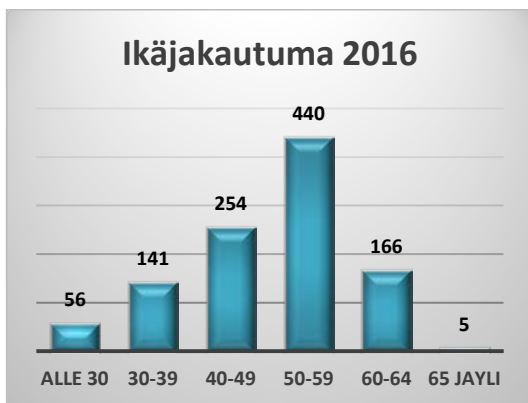
Kaaviossa 6 on esitetty henkilöstön kokonaismäärän sekä henkilöstömenojen kehittyminen suhteessa liikevaihtoon vuosina 2012–2016. Kahden viimeisen vuoden aikana tuottavuuden kasvu on ollut nopeaa ja parantunut n. 5,6 % -yksikköä.



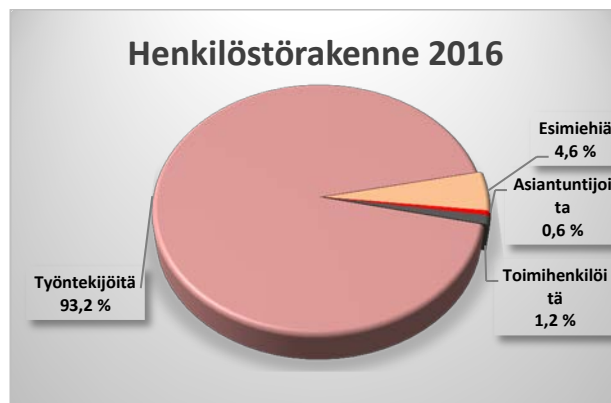
Kaavio 6: Henkilöstön kokonaismäärä ja henkilöstömenot (%/lv) vuosina 2012-2016.

Servican henkilöstön keski-ikä on noin 50 v. Kaaviossa 7 on esitetty työntekijöiden määrät ikäryhmittäin vuonna 2016. Ikäjakauma merkitsee suurta vaihtuvuutta; vuosittain eläke- ja muun poistuman myötä Servica rekrytoi noin 80 uutta vakanaista työntekijää.

Kokonaishenkilöstömäärästä (~1200) noin 93% on työntekijöitä, esimiehiä 4,6%, toimihenkilöitä 1,2% ja asiantuntijoita 0,6% (Kaavio 8). Servicassa yhtä esimiesasemassa olevaa työntekijää kohden on keskimäärin 22 työntekijää, yhdellä palvelutuotannon lähiesimiehellä on tyypillisesti noin 40 työntekijää. Hallinto on, 2,4 % henkilöstöstä.



Kaavio 7: Ikäjakauma 2016.



Kaavio 8: Henkilöstörakenne 2016.



6.10.2017

Toimitilat ja tuotantovälineet

Servican toiminta tapahtuu pääsääntöisesti sen asiakkaiden kiinteistöissä. Periaatteena on, että ns. yhteiskäyttötilojen hallinta on aina asiakkaalla.

Servica kuitenkin hallinnoi ja myös maksaa vuokraa joistakin tiloista. Suurimpia palvelutuotannon tiloja ovat Iso-Bertta (yhteiskeittiö), välinehuoltokeskus sekä keskusvarasto. Lisäksi Servica hallinnoi myös Leväsentie 3:n muut tilat, jossa toimii mm. Servican hallinto, kiinteistövalvomo ja apuvälinehuolto. Taulukossa 1 on esitetty Servican hallinnassa olevien tuotantotilojen tilanne 31.12.2016.

Taulukko 1: Servican hallinnoimien tuotantotilojen tilanne 31.12.2016.

	Iso-Bertta	Keskus- varasto	Välinehuolto- keskus
Poistamatonta hankintamenoa	3 m€	3,4 m€	4,3m€
Vuokra-aika päättyy	31.12.2038	31.1.2023	30.4.2035
Vuokravastuu	32 m€	3,2 m€	11,4 m€
Alv-vastuu	5 m€	0.7 m€	
Kapasiteetista käytössä	75 %		70 %

Tuotanto- ja palvelukeittiöiden (paitsi elinkaarikohteiden ja Juankosken keittiöt) sekä välinehuoltokeskuksen laitteet ovat olleet Servican omistuksessa. Siivouskoneet ovat pääosin olleet Servican omistuksessa, kun taas logistiikan ja kiinteistöpalvelujen tarvitsemat laitteet ja autot on hankittu leasing-sopimuksilla, joihin kuuluu ennakoiva huolto.

Tuotantokoneiden kunnossapito on varmistettu kriittisissä toiminnoissa mm. ennakkohuolloilla, varaosien varaamisella sekä toimivuustesteillä. Servican omat huoltoasentajat ovat vastanneet osittain kahden suurimman tuotannon, välinehuoltokeskuksen ja Ison-Bertan, äkillisistä laitehuolloista. Laitetoimittajien merkkihuoltoa on käytetty silloin, kun oma huolto ei pysty suorittamaan korjaustoimenpiteitä.

Servican vastuulle kuuluvia suurempia laiteinvestointeja on tehty lähinnä rikkoutuneiden ja poistettavien laitteiden osalta. Suurimmat laitehankinnat ovat tulleet omistajien saneeratessa kiinteistöjä, jolloin on ollut järkevä uudistaa samanaikaisesti myös palvelutuotannon laitteistoa. Pienvälineistöä on hankittu aina silloin kun se on ollut työn tekemisen kannalta järkevää.

3. Toimintaympäristömuutos

Lakimuutokset pakottavat Servican uudelleen organisointiin

Servican yhtiöittämisen muutosajuri on toisen omistajan olemassa olon lakkaaminen. HE Sote voimaantulon mukaisesti Sairaanhoidopiirien kuntayhtymät, ml Pohjois-Savon sairaanhoidopiiri, siirtyvät maakuntaan 1.1.2020.

Kuntalain mukaan liikelaitoskuntayhtymää voi omistaa vain kunta ja kuntayhtymä, jolloin Servican nykyinen organisointi ei ole enää mahdollinen 1.1.2020 jälkeen. Organisointimuotona osakeyhtiö on arvioitu käytännössä ainoaksi organisointimuodoksi, jolla voidaan varmistaa Servican säilyminen kokonaisuutena, mahdollistaa positiivisen tuloskehityksen jatkumisen ja tehtyjen investointien ja tuotantokapasiteetin hyödyntämisen (mm. Iso-Bertta, keskusvarasto ja välinehuoltokeskus).





6.10.2017

Lakiesitys Maakuntaiksi mahdollistaa tilojen vuokraamisen Maakuntien Tilakeskus Oy:ltä ja että niissä tiloissa voidaan harjoittaa liiketoimintaa myös kunnan palvelujen tuottamiseen.

4. Yhtiöittäminen

Kuopion kaupunki ja Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri perustavat Servica Oy:n syksyllä 2017 ja yhtiö merkitään kaupparekisteriin. Perustamisvaiheessa kumpikin omistaja sijoittaa n. 5 000 € Servica Oy:n osakkeisiin.

Sote- ja maakuntauudistuksen mahdollisten lakimuutosten valmistuttua keväällä 2018, omistajat päättävät Servica Iky:n liiketoimintakaupan periaatteet ja liiketoiminnan luovutussopimuksen Servica Oy:lle sekä Servica Iky:n purkamisen. Vuoden 2018 aikana valmistellaan omistajien kanssa yhteistyössä pitkät puitesopimukset, jotka varmistavat häiriöttömän tukipalvelutuotannon jatkumisen siirtymäkautena maakunnan aloitusvaiheessa.

Vuoden 2018 lopussa (31.12.2018) Servica Iky myy toimintansa liiketoimintakaupalla Servica Oy:lle ja samalla Servica liikelaitoskuntayhtymä puretaan. Servica Oy aloittaa toimintansa 1.1.2019. Yhtiöittämisen verotuksellisista vaikutuksista verottaja on antanut ennakkoratkaisun alv-veron osalta 26.6.2017 (P0009072758) ja ennakkoratkaisun tuloverotuksesta 5.9.2017 (A696/3880/2017). Molemmat ennakkoratkaisut ovat voimassa 31.12.2018 saakka.

Siirtymäkauden aikana, jonka pituus tarkentuu lakivalmistelussa, Servica Oy tuottaa palveluja omistajilleen in house -yhtiönä samassa laajuudessaan kuin liikelaitoskuntayhtymänä toimiessaan. Ulkopuolisille markkinoille Servica myy palvelujaan maksimissaan 0,5 M€/vuodessa.

Siirtymäajalla omistajat voivat tehdä päätöksen Servica Oy:n jatkosta siirtymäkauden jälkeen ja tarvittaessa pystyvät omalta osaltaan valmistautumaan tarvitsemiensa tukipalvelujen kilpailuttamiseen.

5. Servica Oy:n organisaatio ja päätöksenteko

Yhtiön perustamisesta ja keskeisistä toiminnan periaatteista sovitaan perustamissopimuksessa, yhtiöjärjestyksessä ja osakassopimuksessa.

Yhtiöllä on omistajiensa valitsevat hallituksen jäsenet. Yhtiökokous valitsee hallituksen jäsenistä puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan.

Hallitus nimittää yhtiölle toimitusjohtajan. Yhtiön hallitus määrittelee tarpeen mukaan hallituksen ja toimitusjohtajan välisen vastuunjaon ja siihen liittyvän toimitusjohtajan raportointivelvollisuuden hallitukselle ja omistajille.

Päätöksenteko Yhtiön hallituksessa tapahtuu osakeyhtiölain, yhtiöjärjestyksen ja osakassopimuksen määräämällä tavalla.

6. Palvelun tuottamissuunnitelma 2019 - 2023

6.1. Liikevaihdon kehittyminen

Servica Oy tuottaa omistajilleen, Kuopion kaupungille sekä Pohjois-Savon Sairaanhoitopiirille / Maakunnalle, huollon tukipalveluja, joita ovat ateriapalvelut, laitos- ja välinehuollon palvelut,

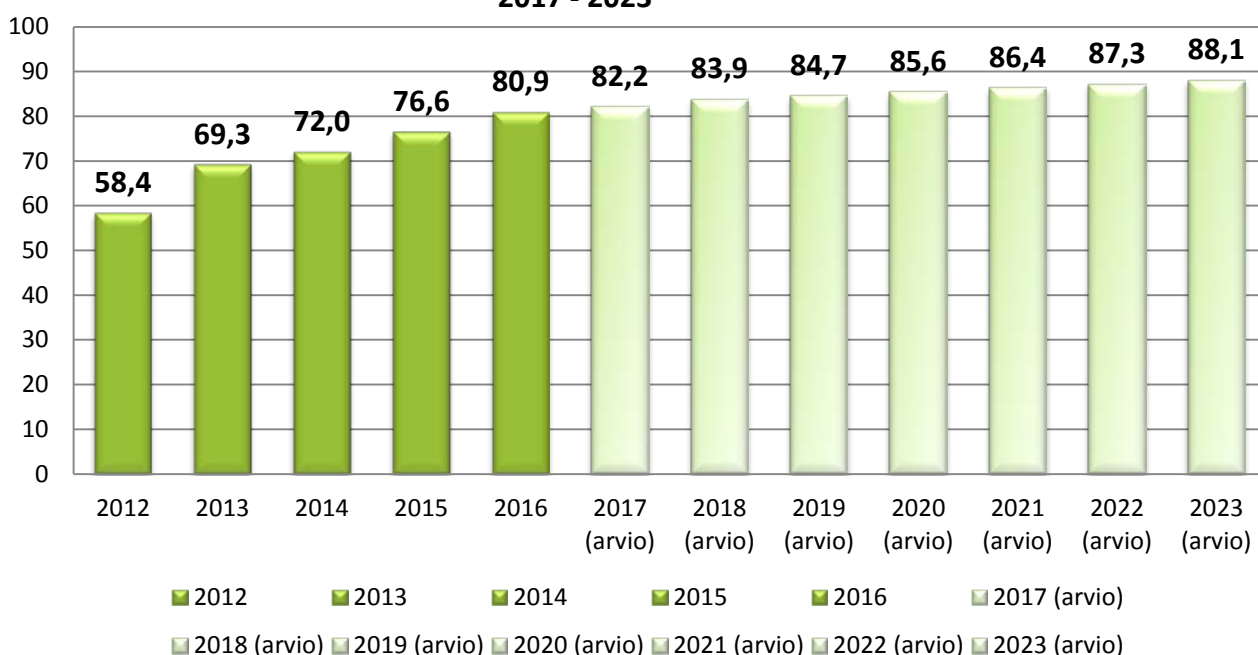


6.10.2017

kiinteistöpalvelut ja logistiikan palvelut sekä mahdolliset muut huollon tukipalvelut. Vähemmistöomistajia ovat omistajille konserniyhtiöt. Servican toiminta ulkoisilla markkinoilla on vähäistä (Vuoden 2019 jälkeen alle 0,5 M€ / vuodessa).

Kaaviossa 10 on esitetty ennuste Servica Oy:n liiketoiminnan kehittymisestä vuosina 2017 – 2022. Ennuste on tehty vertailukelpoiseksi Servica Iky:n toimintaan. Luvuissa ei ole huomioitu yhtiöittämisestä tulleita perustamiskustannuksia eikä arvolisäpalautusoikeuden vuoksi tehtyä tilavuokran ja tuotantolaitteiden siirtoa Kaupungin hallintaan. Ennusteessa ei myöskään ole huomioitu sitä mahdollisuutta, että Servica Oy voisi kasvattaa liikevaihtoaan uusien omistajien myötä. Siten liikevaihdon kasvun ennuste on hyvin varovainen, kasvua omistajille noin 1 %:n vuodessa.

Liikevaihto (M€) vuosina 2012 - 2016 ja arvio sen kehittymisestä vuosina 2017 - 2023



Kaavio 10: Liikevaihto (M€) vuosina 2012-2016 ja arvio sen kehittymisestä vuosina 2017-2023.

Liikevaihdon kehittyminen Kuopion kaupunki -asiakkuudessa

Myynnin volyymien kasvua voidaan odottaa koulu- ja päiväkotiteriapalvelussa, koska ikäryhmät ovat kasvamassa n. 10 % vuoteen 2022. Kasvu ei tule sellaisenaan Servican palveluihin, koska osa päiväkotilapsista hoidetaan kotona tai yksityisissä päiväkodeissa. Päiväkotilasten osuus kasvusta on hieman alle puolet. Tila- ja laitehallinnan siirron myötä liikevaihto ei tule realistisesti kasvamaan vuoden 2017 tilanteesta, vaikka volyymit tulisivat kasvamaan.

Kaupungin laitoshuollon ja kiinteistöpalvelujen palvelutarve saattaa laskea tulevaisuudessa. Osaltaan se liittyy tilakeskuksen tavoitteeseen tehostaa tilankäyttöä, jolloin palvelutarve luonnollisesti vähenee. Myös elinkaarirakentaminen lisääntyy, ja näissä kohteissa Servica menettää nykyisillä käytännöillä laitoshuollon ja kiinteistöhuollon palvelut muille toimijoille. Kiinteistöpalvelujen, mutta myös laitoshuollon palvelujen, lisämyynnin mahdollisuutta tulisi selvittää tarkemmin kaupungin liikelaitosten ja konserniyhtiöiden kanssa.



6.10.2017

Päiväkotien käyttäjäpalveluille voisi ennustaa pientä kasvua, mutta mahdollisuudet riippuvat täysin omistajista. Omistajan halutessa, Servican tavoitteena on jatkossa lisätä avustavan hoidollisen työn osuutta ja samalla vapauttaa hoitajien työtä omaan varsinaiseen työhönsä.

Erityisesti kaupungin kasvun ja oppimisen palvelualueen kanssa tulisi yhteistyössä selvittää mahdollisuutta kehittää ja hyödyntää Servican keskusvaraston palveluja.

Liikevaihdon kehittyminen Pohjois-Savon Sairaanhoidopiiri/kaupungin perusterveyden kohteissa /maakunta asiakkuudessa

Yli 75 -vuotiaiden ikäryhmä kasvaa noin 7% vuosivauhtia. Siten palvelutaloissa ja -keskuksissa on kasvumahdollisuus sekä ateriapalvelulla (ml kotiateriat) että laitoshuollon käyttäjäpalvelulla. Servican kasvun mahdollisuudet liittyvät myös tällä asiakassektorilla avustavan hoidollisen työn lisäämiseen. Toisaalta osastoja muutetaan asumisyksiköiksi, joissa asiakas saa itse valita palvelutuottajansa, mikä voi vähentää palvelujen ostoja Servicalta. Asiakkailta on yhä enemmän valinnan vapautta ja yksityiset toimijat rakentavat omaa palvelutuotantoa kunnallisen toiminnan rinnalle, jolloin on mahdollista, että tuo 7 % kasvu ei tule näkymään Servica liikevaihdon kasvuna.

Samoja ennustamisen epävarmuustekijöitä on myös sairaanhoidon potilasvirrassa. On odotettavaa, että potilaiden hoitojaksot ja -päivät entisestään lyhenevät, avohoito lisääntyy ja 24/7 vuodepaikkojen määrät vähenevät. Toisaalta nopeutunut asiakasvirta mahdollistaa suuremman potilasmäärän hoitotapahtumissa. Tämä voi tarkoittaa välinehuollolle sekä potilaslogistiikalle kasvumahdollisuutta. Ruokapalveluille se voi näyttäytyä liikevaihdon laskuna tai vähintään palvelutarjonnan muutoksena kokonaisista ateriapäivistä kohti yksittäisiä aterioita tai tuotemyyntiä. Myös asiakasyksiköissä (vuodeosastoilla, poliklinikoilla jne...) tuotettavissa tukipalveluissa voi tapahtua muutoksia. Epävarmuustekijät koko asiakkuudessa liittyvät myös siihen, kuinka paljon potilasvirrasta ohjautuu markkinoilla toimiville yrityksille.

Terveystenhuollon kohteissa Kuopion alueella ja joissakin muissa kunnissa Pohjois-Savossa hyödynnetään jo nyt aika hyvin keskusvaraston palveluja. Liikevaihdon lisääntymismahdollisuudet liittyvät suoratoimitusmallin käyttöönottoon näissä kohteissa. Maakunnan alueella on vielä palvelualueita, joissa ei käytetä keskusvarastopalveluja. Heidän kiinnostuksensa tulla palvelun käyttäjäksi selvitetään.

Maakuntien Tilakeskus Oy omistaa suurimman osan tiloista, joissa maakunnan palvelut tuotetaan. Lisäksi Maakuntien Tilakeskus Oy vuokraa osan tiloista maakunnan käyttöön. Siirtymäkauden ajan Servica Oy tuottaa kiinteistöhoidon palveluja Maakuntien Tilakeskus Oy:lle, kuten Servica Iky:n aikana. Vuonna 2018 solmitut pitkät puitesopimukset siirretään Maakuntien Tilakeskus Oy:lle ja Servicalla on mahdollisuus tuottaa palveluja siirtymäkauden loppuun. *Voimaanpanolain 44 §:ssä säädetään palvelujen hankkimisesta siirtymäkauden aikana. Pykälän 2 momentin mukaan maakuntien valtakunnalliset palvelukeskukset voivat hankkia niiden tuottamisvastuulle kuuluvia palveluja kunnilta, kuntayhtymiltä ja tämän lain voimaan tullessa palveluja kunnille ja kuntayhtymille tuottavilta yksityisiltä ja julkisoikeudellisilta palvelujen tuottajilta ilman kilpailutusta.* Siirtymäkauden jälkeen Maakuntien Tilakeskus Oy kilpailuttaa palveluntuottajansa ja Servica Oy joutunee supistamaan toimintaansa tältä osin, jos toiminta jatkuu siirtymäkauden jälkeen in house -yhtiönä.

Taulukkoon 3 on tehty eri palvelujen kehittymisen ennusteesta yhteenveto.



6.10.2017

Taulukko 3: Eri palvelujen kehittämisen suunnusteen yhteenveto.

	Potentiaalia liikevaihdon kasvulle	Neutraali kehityssuunta	Liikevaihdon laskun riski
KUOPION KAUPUNKI	Kouluateriat Päiväkotiaateriat Liikelayosten ja konserniyhtiöiden kiinteistöpalvelut Keskusvarastopalvelut	Varhaiskasvatuksen käyttäjäpalvelut Logistiikkapalvelut Henkilöstöravintolat ja tilaustarjoilu	Kiinteistöpalvelu Laitoshuolto
MAAKUNTA / PSSHP + kaupungin perusterveys	ERIKOISSAIRAANHOITO	Erikoissairaanhoidon erillispakatut ateriat, välipalat ja tuotemyynti	Laitoshuolto ja laitoshuollon osastopalvelut
		Välinehuolto	Keskusvarastopalvelut
		Potilaskuljetukset	Tavaralogistiikka
		Erva-alueen keskusvarastopalvelut	Erikoissairaanhoidon potilasateriat
		Suoratoimitukset keskusvarastopalvelussa	
	PERUSTERVEYS	Ikäihmisten ateriapalvelut	Keskusvarastopalvelut
		Laitoshuollon käyttäjäpalvelut	Välinehuolto
		Suoratoimitukset keskusvarastopalvelussa	
TILAKESKUS	Korjausrakentaminen, energianhallintapalvelut, sisäilmaselvitykset	Kiinteistöpalvelu	

Markkinoiden kehittyminen uusien omistajuuksien kautta

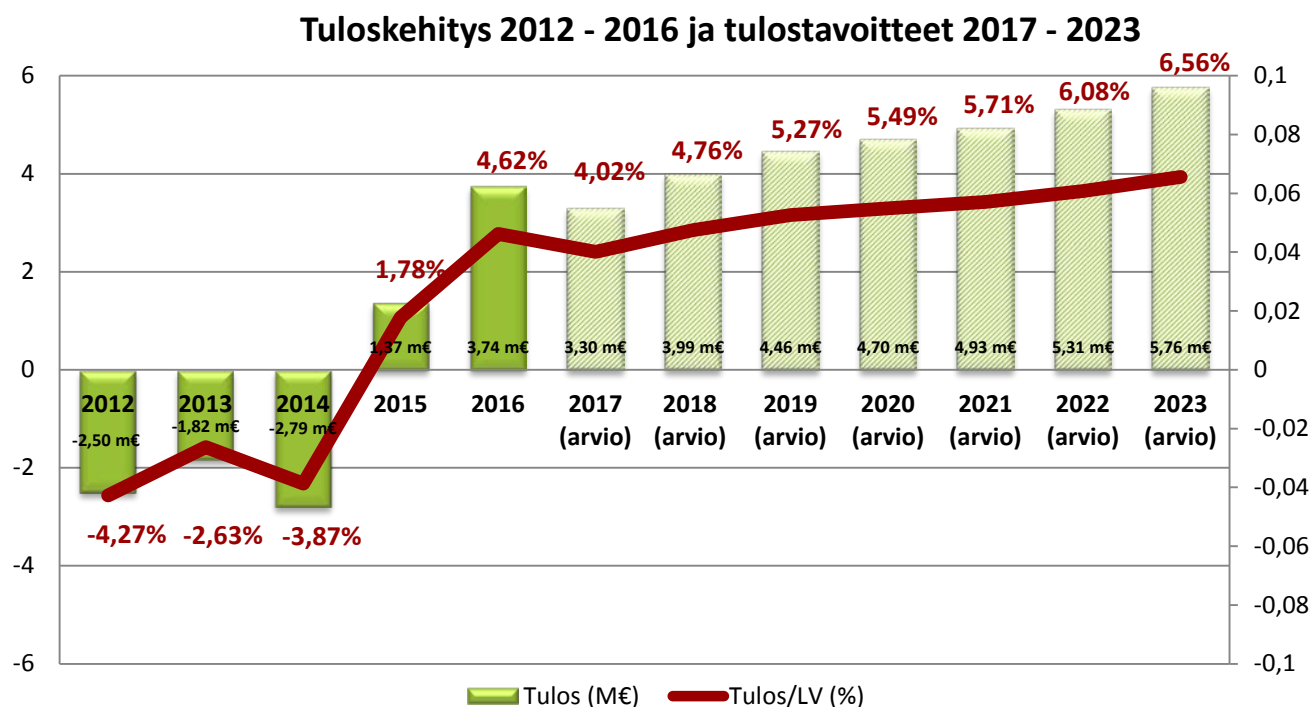
Omistajien päättäessä Servican omistajiksi voivat tulla myös toiset maakunnat tai kunnat. Näillä keinoilla voitaisiin laajentaa Servican omistajapohjaa ja lisätä Servican liikevaihtoa.



6.2. Taloudelliset tavoitteet ja tuotantotekijöiden kehittäminen

Lähtötilanteessa vuoden 2019 alusta Servicalla on noin 35 %:n omavaraisuusaste.

Markkinoiden kehittymiseen perustuva Servica Oy:n tulossennuste vuosille 2017–2022 on esitetty kaaviossa 11. Tulossennuste on liikelaitoskuntayhtymän tuloksen kanssa vertailukelpoinen eikä se sisällä yhtiön perustamiskustannuksia, tuloveroa, mahdollisia sijoitetun pääoman korkokustannuksia omistajille tai liikearvopoistoja.



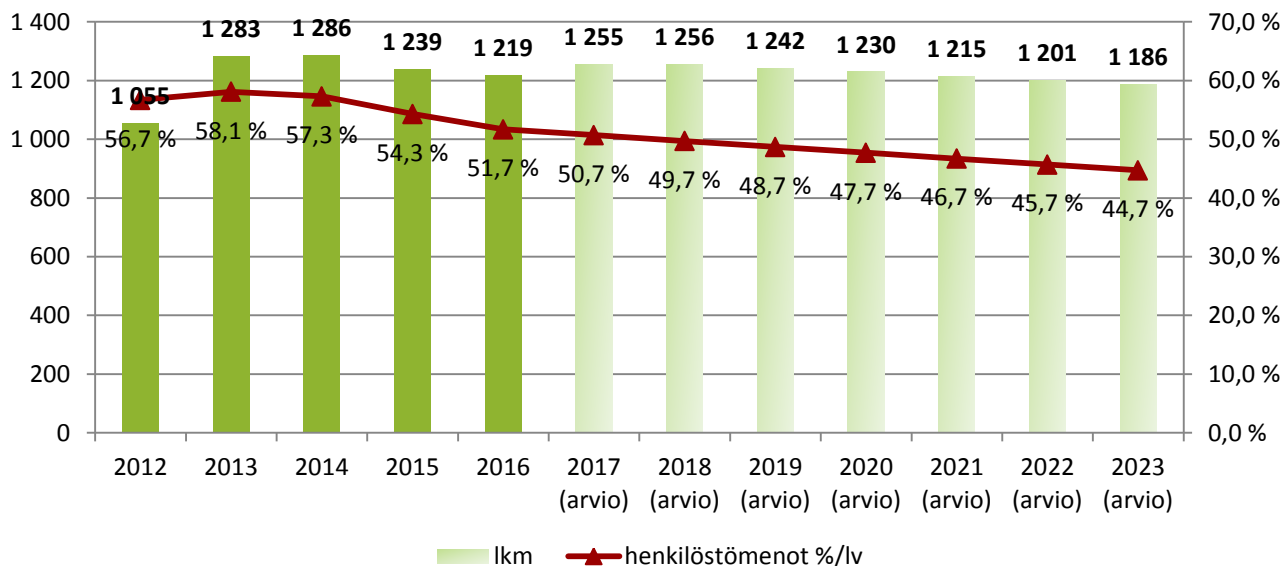
Kaavio 11: Tuloskehitys 2012-2016 sekä tulossennuste 2017-2022.

Henkilöstövoimavarojen kehittyminen

Kaaviossa 12 on esitetty henkilömäärän ja henkilöstömenojen (%/lv) kehittyminen vuosina 2012-2016 sekä arvio niiden kehittymisestä vuosina 2017-2023. Arviossa on huomioitu liikevaihdon kehittyminen sekä yhtiön tulostavoitteet. Työn tuottavuuden kasvuksi on arvioitu n. 2 % vuodessa, jolloin henkilöstömenojen osuus liikevaihdosta pienenee vuodessa noin 1 prosenttiyksiköllä. Arvioidun liikevaihdon ja tuottavuuden kehittymisen perusteella tulevien vuosien henkilömäärät tulisivat olemaan alla olevan kuvan mukaiset. Arvio on karkealla tasolla eikä se huomioi palveluvalikoiman painottumisessa tapahtuvia muutoksia.

6.10.2017

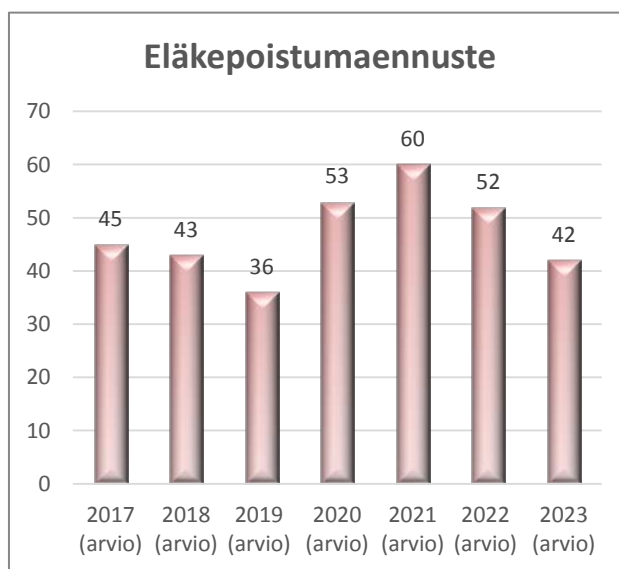
Henkilöstön kokonaismäärä ja henkilöstömenot (%/lv) vuosina 2012-2023



Kaavio 12: Henkilömäärä ja henkilöstömenot (%/lv) vuosina 2012-2016 sekä arvio niiden kehittymisestä vuosina 2017-2023

Kaaviossa 13 on esitetty eläkepoistumaennusteet vuosille 2017-2023. Eläkepoistuman määrän ennustaminen vuosille lähimmille vuosille on epäluotettavaa. Ennustaminen perustuu keskimääräiseen eläköitymisiin. Lähimpinä vuosina keskimääräisen eläköitymisen saavuttavista osa on jo jäänyt eläkkeelle, osa jatkaa työssä yli sen. Ennustelukemat ovat todennäköisesti alle todellisen.

Vuodesta 2020 alkaen keskimääräisillä lasketut ennustearvot antavat jo varmemman tiedon vanhuuseläkkeelle jäävien määristä lähivuosina. Keskimäärin se tulee olemaan tuolloin noin 50 vuodessa.



Kaavio 13. Eläkepoistumaennuste 2017-2023

Rekrytoinnin tarve

Kun suhteutetaan poistuma henkilöstön nykyiseen ikärakenteeseen (kaavio 7, s.6), havaitaan että yksinomaan yli 50-vuotiaiden työntekijöiden eläkepoistuman korvaamisen kautta avautuu vuoteen 2030 mennessä mahdollisuus rekrytoida heidän tehtäviinsä noin 600 olennaisesti nuorempaa työntekijää. Tämän lisäksi poistumaa on muistakin syistä.



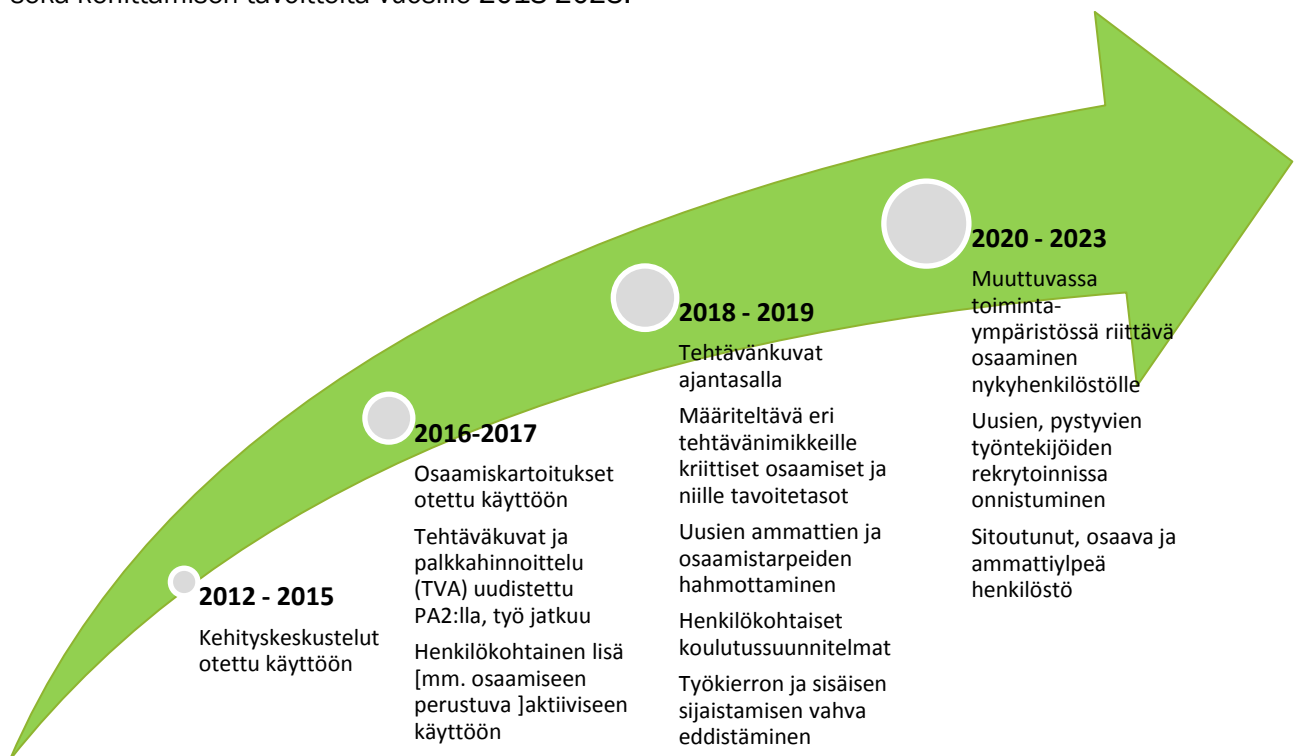
6.10.2017

Servican elinehto on onnistua korvaavassa rekrytoinnissa niin, että eläkkeelle poistuvien työn jatkajiksi saadaan nuoria, hyvän työkyvyn ja motivaation omaavia työntekijöitä. Tässä onnistuminen edellyttää mm.

- tiiviitä yhteyksiä koulutukseen
 - o peruskoulun opintojen ohjaajaopettajiin
 - o ammatillisia koulutusvalintoja tekeviin nuoriin
- työtilaisuuksien ja hyvien työelämäkokemusten tarjoamista nuorille koulutuksessa yhä suuremman merkityksen saavilla työssä oppimisen jaksoilla
- aktiivisia ponnisteluja maahanmuuttajaväestön työllistämiseksi Servicassa
- työssäoleville osaamisen jatkuvaa kehittämistä ja monipuolistamista

Osaamisen kehittäminen

Henkilöstö on Servican merkittävin voimavara ja siten osaamisen systemaattinen kehittäminen on Servicalle tärkeää. Kaaviossa 14 on esitetty osaamisen kehittäminen vuosina 2012-2017 sekä kehittämisen tavoitteita vuosille 2018-2023.



Kaavio 14. henkilöstön osaamisen kehittäminen vuosina 2012-2017 sekä tavoitteita vuosille 2018-2023.

Materiaalin ja palvelujen hankinta

Servica noudattaa hankinnoissaan

- lakia julkisista hankinnoista ja
- hankintalakia täydentäviä asetuksia

Hankintalaki velvoittaa kynnysarvojen mukaisesti kilpailuttamaan hankinnat. Servica Oy:lla on hankintojen kilpailuttamisesta puitesopimus seudullisen IS-Hankinnan kanssa. Puitesopimuksen perusteella IS-Hankinnalla on valtuudet tehdä kilpailutukset, hankintapäätökset ja – sopimukset



6.10.2017

Servican puolesta kaikissa sille toimeksi annetuissa hankinnoissa. IS-Hankinta vastaa viime kädessä kilpailutusprosessin lainmukaisuudesta, ellei erikseen ole toisin sovittu.

Servica on sitoutunut noudattamaan niitä IS-Hankinnan yhteishankintasopimuksia, joiden kilpailuttamiseen se on ilmoittautunut mukaan. Hankinnat ja hankintapäätökset tehdään Servicassa hyvän hankintatavan mukaisesti ja noudattamalla Servican hankintasääntöä sekä hankinta- ja osto-ohjeita.

Tilat ja tuotantovälineet

Arvolisäpalautusoikeuden poistumisesta johtuvaa tuotantokustannusten nousua minimoidaan siirtämällä oppilasateriapalveluiden tuottamiseen tarvittavien tilojen ja laitteiden hankinta ja hallinta takaisin Kuopion kaupungille vuoden 2019 alusta. Tältä osin Kuopion kaupungilla säilyisi arvolisäveron kuntapalautusoikeus. Kuopion kaupunki antaa toimitilat ja niissä olevat tuotantolaitteen veloituksetta yhtiön käyttöön.

Investointisuunnitelma

Laitehankintojen osalta ei ole tuleville toimintavuosille nähtävissä uusia merkittäviä investointitarpeita. Vuosittainen korvausinvestointien määrä 0,5 – 1 M€. ICT-investoinneissa on seuraavien vuosien aikana tarpeellista investoida tietotekniikan avulla manuaalisten toimintaa tukevien toimintojen automaatioon ja tuotannonohjausjärjestelmiin.

6.3. Palvelujen ja palvelutuotannon kehittämistarpeet

In house –yhtiön toimintaympäristö sekä markkinoiden kehittyminen siinä ja yhtiön taloudelliset tavoitteet luovat reunaedellytykset palvelujen ja palvelutuotannon kehittämiseksi vuosina 2018-2022. Vaateet julkisen talouden kustannustehokkuudelle ja kilpailukyvyllä antavat suuntaviivat myös Servican palvelujen ja palvelutuotannon kehittämiseksi.

Kehittämistarpeet kaupunkiasiakkuudessa

Kaupunkiasiakkuudessa ateriapalveluja tuotetaan pääasiassa kasvun ja oppimisen palvelualueen koululaisille ja päiväkotilapsille. Ikäryhmän kasvun myötä myös Servicalla on mahdollisuudet lisätä liikevaihtoaan ko. palveluissa. Servican on varmistettava kaupunkiasiakkaan sitoutuminen palvelujen ostamiseen Servicalta jatkossakin keskittymällä kilpailukykyisen hintatason ja laadun kehittämiseen. Kyseisessä palveluryhmässä ruokailevat asiakkaat sekä heidän vanhemmat ovat tulevaisuudessa yhä tietoisempia ja palvelun laatuun kohdistuu paljon odotuksia. Tiedon tuottamiseen palvelusisällöistä ja vaihtoehtoista tulee kiinnittää yhä enemmän huomiota. Yhteistyössä kaupungin palvelualueiden kanssa tulee käydä keskusteluja, halutaanko Kuopiossa ruokapalveluissa huomioida nykyistä enemmän esimerkiksi ympäristöarvoja huomioimalla valikoimassa luomu- tai lähiruoka tai kotimaisuus. Päiväkotien käyttäjäpalveluissa kaupungin on mahdollista hyödyntää Servican moniosaamista yhä enemmän.

Kaupungin tilojen tehokkaampi käyttö ja elinkaarirakentamisen malli vähentävät tältä osin Servican laitoshuollon ja kiinteistöpalvelujen liikevaihtoa. Näissä palveluissa Servican on erityisen tarkasti seurattava asiakkaan palvelutarvetta ja kyettävä sopeuttamaan omaa toimintaansa. Toisaalta kiinteistökannan ikääntyminen lisää Kuopiossakin korjausrakentamista ja siltä osin mahdollisesti myös Servican kiinteistöpalvelujen käyttöä. Samaan aikaan erityisesti laitoshuollossa henkilöstön ikääntyminen tuo omat haasteensa henkilöstön työkyvyn säilyttämiselle ja siten Servicassa on myös oltava selkeät toimintamallit työkyvyn tukemiselle. Myös nykyaikaisen tekniikan kuten robotiikan hyödyntäminen fyysisesti raskaissa työtehtävissä



6.10.2017

on tulevaisuudessa huomioitava. Kiinteistöpalveluissa palvelutuottajalta odotetaan tulevaisuudessa selkeää lisäarvoa kiinteistön omistajalle; kiinteistöjen kunnon ja tilan seuranta ja raportointia, energiakatselmuksia jne.. Myös kaupungin liikelaitosten ja yhtiöiden kanssa tulee jatkaa tiivistä yhteistyötä ja saada heidät mahdollisimman paljon käyttämään Servican kiinteistöhuollon ja laitoshuollon palveluja.

Servican keskusvarastolla on mahdollisuudet tukea myös kaupungin tavarahankintoja ja logistisia prosesseja. Yhteistyössä kaupungin palvelualueiden kanssa tulisi selvittää, miten Servican keskusvarastopalvelu tukisi heidän tarpeita parhaiten.

Kehittämistarpeet SHP-/Maakunta-asiakkuudessa

Erikoissairaanhoidossa potilaspaikat vähenevät ja asiakasvirrat eri hoitotapahtumissa nopeutuvat. Se myös vaikuttaa osaltaan Servican palveluihin. Epävarmuustekijät koko asiakkuudessa liittyvät myös siihen, kuinka paljon potilasvirrasta ohjautuu markkinoilla toimiville yritysille.

Erikoissairaanhoidon potilasruokailussa koko päivän kattavan perusruoan rinnalle tulee tarjota myös toisenlaisia vaihtoehtoja, yksittäisiä ateria- ja tuotepaketteja nk. "poliasiakkaille". Erityisruokavalioiden määrä säilyy korkeana ja jopa kasvaa ja siltä osin osaaminen on Servican kilpailuetu, josta pitää huolehtia. Tilaaajayhteistyö ja asiakastarpeiden mukaisen tuotteen tarjoaminen on avainasemassa myös tulevaisuudessa.

Osastopalveluissa ja leikkaustoiminnassa Servican suurena mahdollisuutena on hyödyntää moniosaamista. Servicalaiset huolehtivat asiakastarpeen mukaisista palveluista joustavasti yli omien toimialarajojen ja vapauttavat hoitohenkilöstöä omaan työhönsä. Asiakkaan kanssa kehitetään uusia palvelukokonaisuuksia ja hinnoittelumalleja yhä joustavamiksi ja nopeasti muuttuvaan asiakastarpeeseen paremmin sopiviksi. Asiakas maksaa palveluista käytön/tarpeen mukaisesti.

Välinehuoltokeskuksessa kehitetään prosesseja yhteistyössä asiakkaan kanssa vastaamaan tulevia asiakastarpeita. Servican on huolehdittava omalta osaltaan tehokas ja laadukas välinehuoltoprosessi ja erityisesti varmistettava asiakkaan kanssa aukoton tiedonkulku, jotta palvelu vastaa tarvetta jokaisessa arjen tilanteessa.

Myös sairaalamaailman fyysisesti raskaissa tukipalvelutehtävissä tulisi tutkia ja hyödyntää nykyaikaisen tekniikan, kuten robotiikan, mahdollisuuksia.

Väestön ikääntyminen voi vaikuttaa tulevaisuudessa myös Servican palvelujen toteuttamiseen. Laitoksissa on entistä sairaampia potilaita ja kotona asumista tuetaan mahdollisimman pitkään. Kotiateriapalvelua tulee kehittää, jotta se vastaisi paremmin asiakastarvetta. Toisaalta apuvälinehuollossa kotona tehtävät apuvälineiden huoltotyöt sekä kodin muutostyöt saattavat lisääntyä.

Keskusvarasto- ja täyttöpalvelu tukevat osastojen ja yksiköiden toimintaa sairaaloissa ja hoivalaitoksissa. Yhteistyössä asiakkaan kanssa kehitetään palvelua, jotta yhä suurempi osa osaston tarvikkeista tulee keskusvaraston kautta ja vapauttaa hoitajat täysin tavaralogistiikan työtehtävistä. Sekä tavaralogistiikassa että potilaskuljetuksissa kehitetään tilaus- ja seurantajärjestelmiä, jotta työ automatisoituu ja tietojen hallinta ja jäljitettävyyys paranevat.

Maakuntien Tilakeskus tarjoaa maakunnalle tilat palvelujen tuotantoon. Servica vastaa tilojen kiinteistöpalveluista siirtymäkauden ajan. Kiinteistöpalveluja kehitetään vastaamaan kriittisempiä asiakastarpeita. Seuranta, valvonta ja raportointi ovat avainasemassa. Myös



6.10.2017

sisäilmaan liittyvien selvitysten tekeminen sekä energiahallinnan palvelut tulevat kasvamaan tulevaisuudessa. Sairaalamailmassa laitekanta on erittäin vaativa ja monipuolinen ja siltä osin Servican on säilytettävä sekä syvälinen erityisosaaminen että laaja-alainen moniosaaminen myös tulevaisuudessa.

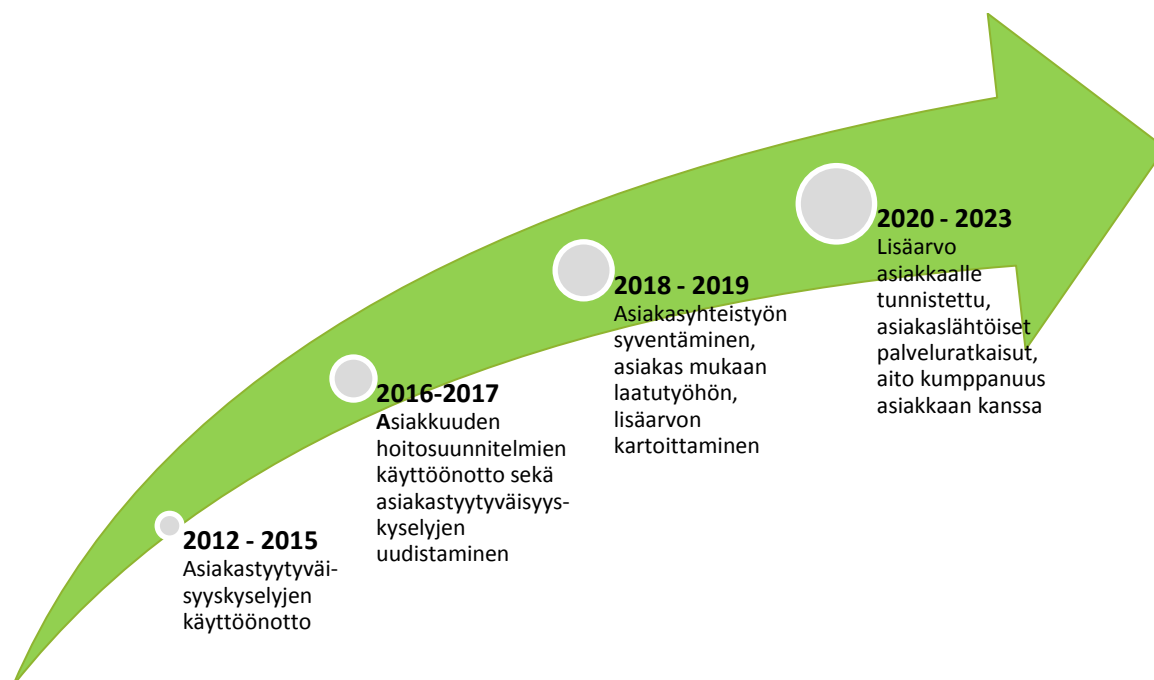
6.4. Laadun kehittäminen

Asiakastarpeiden ja -odotusten tunnistaminen sekä asiakasyhteistyö kehittämisessä

Servica Oy:n liiketoiminnan suotuisaan kehittymiseen tulee vaikuttamaan olennaisesti se, miten houkuttelevana yhteistyö Servican kanssa koetaan. Servican on kyettävä tuottamaan lisäarvoa asiakkailleen, jotta se olisi halutuin yhteistyökumppani eikä sen omistajilla olisi halua tai tarvetta hankkia palveluja muilta toimijoilta.

Palvelutuotannon kehittämisessä tulee jatkossa olla yhä tietoisempi asiakkaan ennako-odotuksista ja -toiveista. Asiakkaan näkökulmasta kyse on niistä odotuksista, joita asiakkaalla on etukäteen palvelujen hinta-laatu-suhteesta. Näiden odotusten tiedostamiseen ja täyttämiseen tarvitaan syvenevää yhteistyötä ja kumppanuutta asiakkaan kanssa.

Kumppanuutta voidaan lisätä osallistamalla asiakkaita laadun kehittämistyöhön sekä tunnistamalla asiakkaan omassa työssään kokemia haasteita ja pyrkiä ratkaisemaan niitä. Lopulta nämä ennako-odotukset lunastetaan varmistamalla palvelutuotannon tasalaatuisuus kaikissa tilanteissa. Kaaviossa 15 on kuvattu asiakasprosessien kehittäminen vuosina 2012-2017 sekä tavoitteita vuosille 2018-2022.



Kaavio 15. Asiakasprosessien kehittäminen vuosina 2012-2017 sekä tavoitteita vuosille 2018-2022



6.10.2017

Laatujohtaminen

Systemaattinen laatujohtaminen varmistaa asiakasodotusten tunnistamisen sekä näiden odotusten jatkuvan lunastamisen. Asiakastilanteissa tapahtuva joustavuus ja lopputuotteen tasalaatuisuus sekä korkea toimitusvarmuus lisäävät luottamusta ja sitä kautta jatkuvuutta Servican toiminnalle. Kaaviossa 16 on kuvattu Servican laatujohtamisen kehittyminen vuosina 2012-2017 sekä tavoitteita vuosille 2018-2023.



Kaavio 16. Servican laatujohtaminen

7. Sisäinen valvonta, riskien hallinta ja sisäinen tarkastus

Sisäinen valvonta ja riskienhallinta ovat keskeinen osa hyvää hallintoa ja johtamista. Servica Oy:n yhtiökokous hyväksyy sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet.

Hallituksen tehtävänä on vastata sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä ja toimeenpanon valvonnasta, sekä raportoida näistä yhtiökokoukselle.

Riskianalyysi ja riskienhallintasuunnitelma tehdään Servicassa vuosittain. Merkittäviä toiminnan jatkuvuuden riskitekijöitä ovat toimintaympäristöön ja resursseihin kohdistuvat muutokset ja häiriöt. Osana uuteen toimintaympäristöön valmistautumista, on Servica Oy:n riskianalyyssissä pyritty huomioimaan myös yhtiöittämiseen ja uuteen toimintaympäristöön liittyvät riskit. Servican ja palvelualueiden johtoryhmissä toimintaan kohdistuvia riskejä tarkastellaan kolme kertaa vuodessa. Samalla seurataan mahdollisten uusien riskien ilmenemistä ja näiden vaikutuksia toimintaan.

Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tavoitteena on varmistaa, että Servicalle asetetut tavoitteet saavutetaan ja että toiminta on tuloksellista. Sisäinen valvonta on Servican johdon ja hallinnon työväline, jonka avulla arvioidaan asetettujen tavoitteiden toteutumista, toimintaprosesseja ja riskejä. Sisäisen valvonnan avulla johto hankkii jatkuvasti riittävää, luotettavaa ja ajantasaista tietoa organisaation tilasta ja sen aikaansaannoksista. Sisäinen tarkastus on osa sisäistä valvontaa ja on sen näkyvä osa. Talouspääällikkö vastaa sisäisistä tarkastuksista pistokokein ja arvioi nykyisen valvontajärjestelmän riittävyyttä toiminnon ja siihen





6.10.2017

liittyvien riskien hallitsemiseksi. Tarkastuksista tehdään muistiot, joista kootaan vuosittainen selonteko.

8. Ulkoinen valvonta

Ulkoinen valvonta on riippumaton toimivasta johdosta ja muusta organisaatiosta. Tilintarkastaja on osakeyhtiön toimintaa tarkastava ja valvova toimielin. Tilintarkastaja toimii yhtiön omistajien yhteisenä luottamusmiehenä.

Yhtiöjärjestyksen mukaan yhtiökokouksen tulee valita yhtiön kirjanpidon, tilinpäätöksen ja hallinnon tarkastusta varten tilintarkastaja, jonka tulee olla Keskuskauppakamarin hyväksymä tilintarkastusyhteisö. Kuopion kaupungin konserniohjetta noudatetaan tilintarkastajaa valittaessa.

Tilintarkastajien tehtävänä on tarkastaa yhtiön kirjanpitoa, tilinpäätöksiä ja hallintoa sen seikan varmistamiseksi, että yhtiön ja sen hallintoelinten toiminta on lain mukaista ja että tilinpäätökset ovat laadittu voimassa olevien säädösten ja määräysten mukaisesti ja antavat osakkeenomistajalle ja muille sidosryhmille oikeat ja riittävät tiedot yhtiön toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta. Hallitus arvioi vuosittain tilintarkastajan toiminnan ja neuvontapalveluiden laatua.

Tilintarkastajat antavat yhtiökokoukselle vuosittain tilintarkastuskertomuksen. Lisäksi he laativat havainnoistaan tilintarkastusmuistioita, jotka toimitetaan tiedoksi hallitukselle ja toimitusjohtajalle. Tilintarkastajat antavat tarvittaessa myös suullisia selontekoja edellä mainituille elimille.

Hallitus kuulee tilintarkastajaa käsiteltäessä tilinpäätöstä ja osavuosikatsauksia sekä tilinpäätösperiaatteita.

