

# KEMIJÄRVEN TILAPALVELUT LIIKELAITOS



## LIKETOIMINTASUUNNITELMA

LIKELAITOKSEN JOHTOKUNTA 27.11.2019

## Sisällysluettelo

1. Alkusanat.....	3
2. Johdanto.....	3
3. Tehtävä, toiminta-ajatus, visio ja strategia .....	3
3.1 Tehtävä.....	3
3.2 Toiminta-ajatus.....	4
3.3 Visio .....	4
3.4 Strategia.....	4
4. Lähtökohtatilanne.....	5
4.1 Tilapalvelut.....	5
4.2 Laitoshuoltopalvelut.....	6
4.3 Ruokapalvelut.....	6
5. Toimintaympäristö ja sen kehitysnäkymät.....	6
6. Toiminnan rahoitus.....	8
7. Palvelutuotanto.....	9
7.1 Tuotannon organisointi.....	9
7.2 Toiminnan kehittäminen.....	9
7.3 Palvelutuotannon vaihtoehdot.....	10
8. Henkilöstö ja johtaminen.....	11
9. Investoinnit.....	12
9.1 Investointien rahoitusvaihtoehdot.....	13
9.2 Investointien toteutus.....	13
10. Liikelaitokseen kaupungilta eriytettävä omaisuus.....	13
11. Käytöstä poistetut rakennukset.....	14
12. Riskianalyysi.....	14

## 1. Alkusanat

Kemijärven kaupunginhallitus antoi syksyllä 2017 toimeksiannon konsulttiyhtiö BDO:lle selvittää teknisen palvelualueen hallitsemien kaupungin toimitilojen ja yritystilojen mahdollista tapaa tuottaa palvelut liiketoiminnallisin periaattein ja tätä kautta tuoda selkeyttä tilojen kustannusrakenteeseen, jolloin tiloja voisi tarkastella myös tuottavuuden näkökulmasta. Selvityksessä päädyttiin lopulta esittämään kaupungin tilapalvelujen, siivous- ja laitoshuoltopalvelujen ja ruokapalvelujen kirjanpidollista eriyttämistä kaupungin kirjanpidosta perustamalla liikelaitos ja samalla laittamalla kaupungin omistamat asuinkiinteistöyhtiöt liikelaitoksen alaisuuteen.

## 2. Johdanto

Kaupungin talouden ongelmat ovat viime vuosina lisääntyneet, ja kaupungin on ollut pakko etsiä keinoja löytää säästöjä kuntataloudesta ja miettiä voidaanko jotkut palvelut tehdä edullisemmin. Tuottavuuden parantaminen, palveluiden laatu ja palveluiden tuottamisesta aiheutuneet kustannukset on syytä ottaa syvempään tarkasteluun.

Kaupungin tilapalvelut, laitoshuoltopalvelut ja ruokapalvelut tuottavat tukipalveluita muille hallintokunnille. Palvelut ovat luonteeltaan liiketoiminnallisia ja niitä voidaan helposti verrata niin julkisiin kuin myös yksityisiin vastaaviin palveluihin. Tällä hetkellä tilapalveluiden osalta peritään tilojen käyttäjältä vuokraa, joka kattaa myös investoinnin kustannukset. Tilapalvelut on tähän asti tehnyt ylijäämäistä tulosta kattaakseen investoinnit. Ylijäämä on kuitenkin mennyt kulutuksena käyttötalouteen. Tämä on omiaan vääristämään koko talousarviorakenteen.

Liikelaitosmallissa liikelaitoksen vastuulle tulee investointien rahoitus. Liikelaitos on kirjanpidosta eriytetty yksikkö ja osa kaupungin organisaatiota. Liikelaitoksen toiminta ja toimivalta on määritelty hallintosäännössä, joskin kannattavuusvaatimukset asettavat liikelaitokselle vastuuta ja sitä myötä myös valtuuksia.

Liiketoimintasuunnitelmaa tarvitaan toiminnan kokonaisuuden hallintaan. Lisäksi se toimii päätösten perustana, kun liikelaitoksessa mietitään ratkaisuja ja valintoja. Näitä peilataan liiketoimintasuunnitelmaan ja tarkistetaan, ovatko ne yhdenmukaisia suunnitelman kanssa. Liiketoimintasuunnitelmaa päivitetään säännöllisin ja sovituin väliajoin, mm. Silloin, kun havaitaan muutoksia tai mahdollisuuksia, tai silloin kun ei pystytä pitämään päämäärää.

## 3. Tehtävä, toiminta-ajatus, visio ja strategia

### 3.1 Tehtävä

Kemijärven Tilapalvelut liikelaitos järjestää kaupunkikonserniin kuuluvana liikelaitoksena taloudellisesti ja kilpailukykyisesti laadukkaita ja asiakaslähtöisiä tila-, ruoka- ja laitoshuoltopalveluita. Lisäksi liikelaitos huolehtii kaupungin tilaamista rakennusten peruskorjaus- ja uudisrakennuskohteiden rakennuttajapalveluista sekä hallinnoi kaupungin omistamien kiinteistöyhtiöiden palvelutoimintaa.

Liikelaitoksen suoraan omistukseen tulee kaupungin toimitilat sekä yritystilat. Lisäksi liikelaitos hallinnoi kaupungin asuinkiinteistöyhtiöitä.

Keskeistä toiminnalle on liiketoiminnalliset periaatteet, mikä tarkoittaa, että hoidettavasta tehtävästä saatavat tulot kattavat tehtävän suorittamisesta aiheutuneet menot. Ennakkohinnoittelu täytyy olla kustannusvastaavaa eli toiminta rahoitetaan myyntituloilla ja investoinnit vuokrien pääomaosuudella.

### 3.2 Toiminta-ajatus

Kemijärven Tilapalvelut liikelaitos tarjoaa kaupungin palvelutoiminnoille ja yrityksille toimivat, käyttökustannuksiltaan taloudelliset tilat huomioiden energiatehokkuus, turvallisuus ja terveellisyys. Tilojen tulee täyttää niille asetetut toiminnalliset, tekniset ja arkkitehtoniset vaatimukset.

Liikelaitos toimii ns. hohderahoitusperiaatteella, jolloin tehtävät ovat sekä käyttötalouden että investointien osalta sidottu tuloarvioin ja määrärahoihin talousarvioon. Eli toisin sanoen liikelaitos saa toimintansa rahoituksen korvauksena tuottamistaan palveluista.

Laitoshuoltopalvelut tuottavat puhtaan ja viihtyisän ympäristön tilojen käyttäjille kilpailukykyisesti. Tuotamme myös Lapponiassa ateria- ja välinehuoltopalvelua asiakaslähtöisesti vahvalla ammattitaidolla.

Ruokapalvelun toimintaperiaatteita ovat asiakaslähtöisyys, taloudellisuus, tuottavuus ja myönteinen ilmapiiri. Asiakkaita palvellaan kaikissa elämänkaaren vaiheissa. Tarjottavat ateriat suunnitellaan vastaamaan kunkin ikäkauden mieltymyksiä siten, että ruoalla on myönteinen vaikutus asiakkaiden hyvinvointiin. Ruokalistaa uusitaan asiakastytyväisyyskyselyjen pohjalta huomioiden ikäluokkien ravintosuosituksia. Lähiruuan ja paikallisuuden käyttästä pyrimme nostamaan strategisen tavoitteen mukaisesti. Tavoitteenamme on vastata taloudellisesta ja asiakaslähtöisestä toiminnasta ja sen kehittämistä yhteistyössä tilaajien, asiakkaiden ja henkilöstöryhmien kanssa. Toimipisteiden ajatusta tuetaan säilyttämällä eri asiakasryhmien erityispiirteet.

### 3.3 Visio

Liikelaitos on toimintaympäristössään palveluorganisaatio, joka järjestää kilpailukykyisimmät ja laadukkaimmat tukipalvelut kaupungin hallintokunnille ja toimitiloille sekä järjestää toistaiseksi yritystoiminnalle soveltuvia tilapalveluita kaupungin ulkopuolisille yrityksille ja yhteisöille joko myymällä tai vuokraamalla tiloja.

### 3.4 Strategia

Liikelaitoksen strategiassa nojaututaan kaupunkistrategiaan, mistä liikelaitos valitsee itselleen sopivat osiot.

#### Tasapainoinen kuntatalous

Kaupunki pyrkii olemaan velkaantumatta, mutta kuitenkin hoitamaan sille määrätyt velvoitteet. Investointiohjelmassa on koko ajan vuosikatteen ylittäviä tarpeita, jotka ovat perusteltavissa. Jos kiinteistöjen tilanne yllättäen huononee, joudutaan paniikkitilanteeseen, jossa valinnat ovat helposti vääriä. Tilakustannus vaihtelee 5-20 %:iin toiminnan kustannuksista, eikä kiinteistönpito saisi vaikuttaa haitallisesti muuhun 80 %-95%:iin.

Omistajapolitiikan ja -ohjauksen näkökulma tulisi huomioida ja kuntakonsernia tulisi tarkastella kokonaisuutena. Kuntatalouden kiristymisen seurauksena on keskeiseksi tavoitteeksi noussut, kuinka kyetään tukemaan kuntatalouden vakauttamista ja investointien toteutuksen ja kiinteistöjen ylläpidon saamista kestäväälle pohjalle. Tämä edellyttää

palveluverkkosuunnittelua ja siitä johdettua pitkän tähtäimen investointiohjelman laatimista ja siihen sitoutumista. Palveluverkkoselvitys on opetuksen ja varhaiskasvatuksen osalta on hyväksytty kaupunginvaltuustossa, ja tämä näiltä osin tuo tilojen hallintaan suunnitelmallisuutta.

### Osaava ja hyvinvoiva henkilöstö

Henkilöstön työhyvinvointia vahvistetaan ja sille annetaan mahdollisuudet oman työn, sisäisen toiminnan ja palvelujen kehittämisen parantamiseen. Henkilöstöllä tulee olla riittävä ammattiosaaminen ja koulutus tehtävien hoitamiseksi. Henkilöstöpolitiikan parantaminen voi edellyttää myös johtamiskulttuurin uudistamista ja sille on oiva mahdollisuus organisaatiota uudistettaessa. Lisäksi tavoitteiden valmistelussa huomioidaan toimintamallien uudistaminen, digitalisoituminen ja rakenteelliset uudistukset.

### Toimivat ja laadukkaat palvelut

Palvelut tulee tuottaa kilpailukykyiseen hintaan ja niitä verrataan vastaaviin yksityisen tai julkisen sektorin tarjoamiin palveluihin.

Toiminnassaan liikelaitos hyödyntää kiinteistöyhtiöiden ja siirtyvän teknisen palvelualueen henkilöstön osaamisen ja parhaat käytännöt itsenäisesti toimivina tiiminä, jotka käyttävät työssään tarkoituksenmukaista tieto- ja viestintäteknikkaa. Toimintatapoja kehitetään jatkuvasti.

Kiinteistöjen ylläpitoa tehdään suunnitelmallisesti ja ammattimaisesti. Kiinteistöohjelma päivitetään ja siihen sitoudutaan. Korjaushankkeita ennakoidaan huolellisesti ja täydennysrakennushankkeita toteutetaan suunnitelmallisesti.

Ruokapalvelun visiona on tuottaa kaupungin asiakkaille ateriapalvelua asiakaslähtöisesti, tehokkaasti, taloudellisesti ja tuottavasti. Toiminnan tehostamiseksi tuotanto tulisi keskittää yhteen tuotantokeittiöön.

Ruokapalvelun palvelutuotantoa ohjaa ruokailua koskeva ajankohtainen lainsäädäntö, määräykset ja suositukset. Asiakkaille on järjestettävä ravitsemustarpeet täyttävä terveellinen ja tarpeellinen ravinto. Ruokailu on oltava tarkoituksenmukaisesti järjestetty ja ohjattu.

## **4. Lähtökohtatilanne**

### **4.1 Tilapalvelut**

Kiinteistöt muodostavat kunnissa suurimman yksittäisen omaisuuserän, jonka ylläpitäminen edellyttää tulevaisuudessa yhä enemmän teknistä osaamista käytettävissä olevin taloudellisten resurssein. Talouden näkökulmasta keskeiset haasteet ovat omaisuuden hallinta, tuottavuuden parantaminen ja tilaajaosaaminen. Kaupungin taloudellisen tilanteen heikkeneminen yhdessä henkilökunnan ikääntymisen ja eläköitymisen kanssa tuovat haasteita, joista on yhä vaikeampi selvitä. Tilojen asianmukainen toimivuus ja ylläpito ovat kuitenkin ehdoton edellytys tiloissa tuotettaville peruspalveluille. Sen vuoksi tilojen ylläpitoa kehitetään vastaamaan tiloissa toimivien ydinpalveluiden vaatimuksiin.

Kaupungin liikelaitoksella on kaupungin toimitiloja noin 50.000 br-m<sup>2</sup>, ulkopuolisille yrityksille ja yhteisöille vuokrattavia tiloja noin 40.000 br-m<sup>2</sup> ja lisäksi tyhjää epäkuranttia tilaa noin 20.000 m<sup>2</sup>.

Liikelaitoksen hallintaan kuuluvissa Kiinteistö Oy Kemijärven Vuokrataloissa on 27. 000 m<sup>2</sup> (aravarahoitteiset asunnot) ja Kiinteistö Oy Kemijärven Tövelissä (vapaarahoitteiset asunnot) on 9 500 m<sup>2</sup> huoneistoalaa. Kemijärven Roikka Oy järjestää kiinteistöpalvelut edellä mainituille kiinteistöyhtiöille.

Kiinteistönhoitoa ovat kiinteistön ylläpitoon kuuluva säännöllinen toiminta, jolla pysytetään kiinteistön olosuhteet halutulla tasolla. Kiinteistönhoitoa ovat muun muassa kiinteistöjen hallinto, kiinteistön teknisten järjestelmien hoito, kiinteistöhuolto, siivous, kunnossapitotehtävät, ulkoalueiden hoito sekä kiinteistön jätehuolto.

Kaupungin toimitilat ovat useiden ongelmien edessä. Monet käyttäjät valittavat sisäilmaongelmista, joita huonokuntoisten rakennusten ongelmat aiheuttavat. Tilapalvelujen heikkoutena on pidettävä kaupungin kiinteistökannan kunnan ylläpitämistä kaupungin talousarviomenettelyn kautta. Tilapalvelujen pitäisi hoitaa puutteellisin resurssein suurta rakennuskantaa. Kiinteistöjen suunnitelmallinen korjaus- ja ylläpito on nykyisissä olosuhteissa hankalaa. Vaikka vuokrilla kerätäänkin rahaa kiinteistöjen kunnossapitoon ja peruskorjauksiin, sitä ei ohjata takaisin. Pääosa investoinneista on peruskorjausinvestointeja, jotka suuntautuvat toimitilojen toimintakyvyn ylläpitämiseen.

Toimitilojen peruskorjausten ja kunnossapidon siirtäminen myöhemmäksi ovat helppo vuosittainen säästökohte, koska säästötoimien vaikutukset eivät näy heti. Pidemmällä aikavälillä tämä on kuitenkin johtanut siihen, että kiinteistöomaisuuteen on kertynyt huomattava määrä korjausvelkaa. Korjausvelan kasvaminen merkitsee sitä, että kiinteistöt ja tilat ovat aliarvostettuja ja alihoidettuja resursseja. Kiinteistöomaisuuden hoitoon ja kunnossapitoon ei voida osoittaa tarvittavia määrärahoja, jolloin tilojen kunto heikkenee, ja estää laadukkaan toiminnan. Kun kaupungin toimintaa sopeutetaan investointien kautta, se merkitsee korjausvelan kasvua.

Nykyinen ylimitoitettu ja alirahoitettu malli ei palvele kunnolla. Tarvitaan järjestely, joka on riittävän joustava ja jossa toimintaa ohjaa sisäisen ja ulkoisen asiakkaan tarve ja maksukyky. Vuokranmaksuun käytetyt rahat tulee ohjautua takaisin kiinteistönpitoon.

#### 4.2 Laitoshuoltopalvelut

Laitoshuoltopalvelussa siivouspalvelupäällikön alaisuudessa palvelua toteutetaan 27 laitoshuoltajan voimin. Siivousneliöitä on noin 35 000 m<sup>2</sup>.

Lapponian laitoshuolto käsittää hyvinvointikeskus Lapponian ja siihen kuuluvan hammashoitolan siivous- ja laitoshuollon. Näissä laitoshuoltoon kuuluu myös välinehuolto sekä ateriapalvelua, joka vie noin 40%:a laitoshuoltajan työpanoksesta.

Laitoshuoltopalvelu tuottaa yllä- ja perussiivouspalvelua pääsääntöisesti sisäisille asiakkaille. Ostopalvelun osuus siivouspalveluissa on noussut pikkuhiljaa. Tällä hetkellä siivottavista neliöistä 28 % (190.000 €/vuosi) ostetaan yksityisiltä yrityksiltä.

#### 4.3 Ruokapalvelut

Ruokapalvelut muodostuu kahdesta tuotantokeittiöstä ja kuudesta palvelukeittiöstä sekä kuuden ryhmäkodin asiakkaan ateriapalveluista.

Ruokapalvelun palveluntuotannossa työskentelee tarvittavat 21 työntekijää, joista suoraan tuotannossa 20 työntekijää. Tuotamme arkisin n. 1200 lounasta ja 100 päivällistä kaupungin asiakkaille. Yhteensä kaikki ateriat huomioiden tuotamme päivittäin n. 2300 ateriala.

Asiakkaamme ovat lähtökohtaisesti tyytyväisiä palveluihimme, asiakastytytyväisyysaste on vuoden 2018 mittauksen mukaan 3.8 %.

## 5. Toimintaympäristö ja sen kehitysnäkymät

Tilojen käyttäjät ja heidän tarpeensa muuttuvat jatkuvasti, joten tarvitaan vikkellä käyttötarkoituksen muutosprosessia sekä suunnitelmallista, ennakoivaa ylläpitoa.

Kiinteistönhoito kehittyy yhä teknisemmäksi ja vaativammaksi kiinteistöjen teknistyessä ja automatisoituessa. Toimitilojen taloudellinen käyttö vaatii hyvää kiinteistöautomaation tuntemusta ja kykyä käyttää kiinteistötöknikkaa. Kiinteistöhoitajilta vaaditaan entistä enemmän osaamista ja ammattitaitoa. Samoin siivous teknistyy siivousvälineiden kehittyessä. Puhdistusaineiden tuntemus vaatii alan jatkuvaa seuraamista. Lisäksi siivoustyön hoitaminen edellyttää rakennusmateriaalien tuntemusta.

Tilojen yllä- ja kunnossapitokorjausten oikea-aikaisuus ja korjausmenetelmien valinta ovat toimintaympäristön terveellisyyden ja turvallisuuden kannalta tärkeitä tekijöitä. Pelkästään taloudellisten resurssien myötä korjausten ajoittaminen ja laajuus vaativat ammattitaitoa ja rakennusten suunnitelmallista kunnossapitoa. Kiinteistöjen sähköiset huoltokirjat, kunnossapito-ohjelmat ja suunnittelujärjestelmät ovat tässä työssä välttämättömät.

Kiinteistöhoitotyö on tulevaisuudessa entistä enemmän ammattiosajien työtä. Kiinteistöhoiton työnjohdon tulee hallita palveluiden ostaminen ja tuntea julkisen hankinnan prosessit. Tilojen vuokralaisilla on tulevaisuudessa muuttuvia tarpeita, joihin kiinteistöhoiton tulee kyetä vastaamaan.

Toimitilojen arvo käyttäjille on kyky palvella omaa toimintaa. Liikelaitoksessa kiinteistönpidon kustannukset perustuvat aiempaa selkeämmin kustannusvastaavuuteen. Investointien osalta liikelaitoksen pääomakustannukset ovat helposti näytettävissä. Osa toimitiloista on vajaakäytöllä joko vähentyneen toiminnan tai ylimitoituksen vuoksi. Kaupungin päättämien opetus- ja varhaiskasvatustilainvestointien vuoksi käytöstä poistettava tila lisääntyy entisestään ja ongelmaksi muodostuu myös lisääntyvien epäkuranttien kiinteistöjen kirjanpitoarvo, mikä tulisi kirjata alas liikelaitoksen tuloksesta.

Kaupunkikonsernin kiinteistöhoiton järjestäminen yhden johdon alaisuuteen on nähty vaikuttavan positiivisesti palvelutasoon, ja se jonkin verran helpottaa resurssien käytössä. Samoin kiinteistöhoiton osa-alueiden kilpailuttamisessa saadaan järkevämpiä kokonaisuuksia.

Kemijärven Roikka Oy hoitaa palveluyhtiönä kaupungin taloyhtiöiden kiinteistöhoiton. Vuoden 2019 alusta alkaen Roikka Oy:n ja tilapalvelujen kiinteistöhoito on järjestäytynyt saman johdon alle ja kiinteistöhuollon ja kunnossapidon henkilöstö siirtyy vuoden alusta 2020 Roikka Oy:n ja palvelukseen lukuun ottamatta liikelaitoksen toimitusjohtajaa ja isännöitsijää, joiden tulee olla virkatehtäviä.

Kaupungin yritystilojen tulevaisuus tulee suunnitella pitkäjännitteisesti. Lähtökohtana on, ettei yritystilojen omistaminen kuulu kaupungin ydintoimintaan. Lähitulevaisuudessa kilpailulainsäädäntö edellyttää, että yritystilat tulisi yhtiöidä. Samoin yritystilojen peruskorjausten toteuttaminen kaupungin kassan kautta on haastavaa. Kaupungin tulisi

ensisijaisesti myydä yritys kiinteistöt ennen yhtiöittämisvelvoitetta. Tässäkin haasteena on tilojen olematon kysyntä ja markkina-arvojen laskeminen reilusti alle kiinteistöjen tasearvon, jolloin myytäessä tulosvaikutus on negatiivinen.

Laitoshuoltopalvelun tarve on vähentynyt tasaisesti mm. Sote on ulkoistanut omaa toimintaa. Olemme sopeuttaneet toiminnan palvelutarpeen mukaan. Tämä kehitys tulee jatkumaan. Eläköityvän henkilöstön tilalle on haasteellista saada uusia tekijöitä, myös yksityisillä palveluntuottajilla on sama haaste.

Ruokapalveluissa nykyiset kaksi tuotantokeittiömme ovat kumpikin pieniä, ettemme voi yhdistää tuotantoa kumpaankaan. Kaksi tuotantokeittiötä ja kaupungissa toimivat kolme koulua ja neljä päiväkotia vaativat toimiakseen ja palvelujen järjestämiseksi työntekijöitä huomattavasti enemmän kuin yksi tuotantokeittiö.

Uusien hoivayksiköiden käyttöönoton jälkeen asiakkaiden määrä vähenee vuoden 2019 aikana n. 60 asiakasta. Valmistettavien lounaiden määräksi jää arviolta n. 1260 ateriala.

Ruokapalvelun näkökulmasta toimintaympäristö nykyisellään on haastava. Toiminnan tehostamisen ehtona olisi tuotannon keskittäminen yhteen tuotantokeittiöön. Henkilöstö resurssien määrää voidaan näin alentaa sopeuttaen.

## 6. Toiminnan rahoitus

Liikelaitos toimii liiketaloudellisin perustein. Liikelaitos rahoittaa toimintansa palveluista saamallaan myyntituloilla ja vuokratuloilla. Toiminnassa pyritään kustannusvastaavuuteen, siten että vuotuiset tulot ja käyttökustannukset lasketaan nettobudjetointiperiaatteella. Toisin sanoen palvelujen ja vuokrien hinnat sovitaan aiheuttamisperiaatteella, hinnat sisältävät myös sisäisten palvelujen (mm. henkilöstöpalvelut, talouspalvelut ym.) oston.

Investoinnit ja peruskorjaukset rahoitetaan pääomavuokrilla. Pääomavuokrat kattavat investointien rahoituksen sekä rakennusten kulumisen (=poistot).

Kaupungin pääomasijoitus liikelaitokseen on 23,3 M€, mikä tarkentuu tilinpäätösvaiheessa. Liikelaitoksen taseeseen tulee myös suuri määrä epäkuranteja rakennuksia, joihin ei todennäköisesti löydy mitään käyttötarkoitusta ja rakennukset on aikaa myöten purettava. Näissä epäkuranteissa rakennuksissa on lisäksi kaupungin taseessa arvo, joka tulisi alaskirjata kaupungin kirjanpidosta. Tällä hetkellä epäkuranttien rakennusten kirjanpitoarvo on noin 1,5 M€ ja rakennusten purkukustannus noin 2 M€. Perittävän pääomavuokran "pääoman korko omistajalle" tulisi käyttää osa huonokuntoisten rakennusten alaskirjaukseen ja purkuun. Kaupunginvaltuusto on siksi määritellyt pääoman koron maltillisesti 1 %.

Liikelaitoksen tuloslaskelma tehdään seuraavin periaattein:

- Vuosittaiset käyttötalousmenot laskutetaan hallintokunnilta toteutuneiden kustannusten mukaisesti (nettobudjetointi)
- Toimitilojen pääomavuokrat peritään nykyisen käytännön mukaisesti 6 % tilojen teknisestä arvosta, ja se kattaa seuraavat kulut:

Toimitilojen vuosittainen kuluminen on 1,6 M€, mikä pitäisi olla sama kuin poisto (vuoden 2020 talousarviossa poisto 1,3 M€. Tyhjiä tilojen käyttötalousmenot 0,4 M€.

Alkuvaiheessa liikelaitoksen kustannuksia syntyy runsaasti kannattamattomasta toiminnasta, tässä tapauksessa tyhjiä epäkuranttien kiinteistöjen hoidosta, niiden purkamisesta sekä tasearvojen alaskirjauksesta, jotka täytyy kompensoida omistajan taholta. Näiden kustannusten siirtäminen tilojen käyttäjien maksettavaksi on kohtuutonta, koska ne on maksettu aiemmin laskennallisilla pääomavuokrilla.



Liikelaitoksen tuloslaskelmassa liikevaihto tulee laskemaan ajan myötä johtuen tilojen vähenemisestä sekä toiminnan tehostumisesta. Uusinvestoinnit koulukeskukseen ja varhaiskasvatukseen vähentää kiinteistöjen hoitokuluja, kun vanhasta rakennuskannasta päästään eroon.

Toiminnan budjetointi ja rahoitus liittyy kaupungin vuosittaiseen talousarvio- ja tilinpäätösprosessiin.

## **7. Palvelutuotanto**

### **7.1 Tuotannon organisointi**

Kemijärven Roikka Oy tuottaa kiinteistöpalvelut. Palveluyhtiön yksiköitä ovat kiinteistöhoitopalvelut sekä kunnossapitopalvelut ja rakennuttamispalvelut. Lisäksi Roikka Oy hoitaa kiinteistöyhtiöiden asukaspalvelut. Roikka Oy käyttää palveluissaan omaa henkilökuntaa, sekä kilpailuttaa palvelut liikelaitoksen lukuun lähinnä paikallisilla yrityksillä.

Liikelaitoksen itse tuottamia palveluita ovat laitoshuoltopalvelut sekä ruokapalvelut. Siivous- ja laitoshuoltopalveluita hoidetaan myös ostopalveluina. Tässä vaiheessa laitoshuoltopalveluiden ja ruokapalveluiden henkilöstö jää kaupungin palvelukseen siksikin, että palvelujen tuottamisessa on vielä epävarmuustekijöinä mm tulevat valtakunnalliset sote-ratkaisut.

Liikelaitos ostaa tietohallinnon, taloushallinnon ja henkilöstöhallinnon palvelut hallintopalvelujen palvelualueelta.

### **7.2 Toiminnan kehittäminen**

Liikelaitoksen kilpailukyvyyn ylläpito edellyttää sekä yksityisen että julkisen sektorin toimijoiden tarjoamien palveluiden kilpailukyvyyn aktiivista ylläpitoa ja parantamista. Toiminnan kehittäminen on jatkuva prosessi. Toiminnan kehittämiseen suuremmissa yksiköissä on helpompi varata resursseja. Omistajat odottavat liikelaitoksen toiminnalta taloudellisuutta, joustavuutta ja kykyä uudistua. Henkilökunnan osaaminen hyödynnetään mm moniammatillisina tiimeinä siten, että tiimit selviytyvät pääosasta tehtävistä itsenäisesti ja toimivat myös tehtävärajojen yli.

Henkilöstön eläköitymiseen ja vaihtumiseen varaudutaan henkilöstösuunnitelmalla. Henkilökunnan väheneminen eläköitymisen kautta on sekä uhka että mahdollisuus. Tulevaisuudessa työmarkkinoille tulee entistä vähemmän ammattitaitoista henkilökuntaa, joten henkilöstön vähenemiseen on varauduttava kehittämällä toimintoja siten, että tehtävistä selviydytään sekä toisaalta luoda työpaikoista sen verran houkuttelevia, että niihin voidaan löytää ammattitaitoista työvoimaa. Hyvin hoidetulla henkilöstöpolitiikalla tässä iso rooli. Hallintopalveluja ja palvelujen hintaa tulee myös seurata kriittisesti sekä miettiä vaihtoehtoa hallinnon hajauttamiseen, jolloin hallinto saataisiin lähemmäksi toimivaa johtoa ja todennäköisesti myös tehostettua hallintoa, koska hallinnon kustannukset ovat vertailukohteita kalliimmat.

Tuottavuuden parantamiseksi tavoitteena on tekniikan, talouden ja ajankäytön optimointi. Palvelujen kehittämisessä huomioidaan digitalisaation erilaisia ratkaisuja. Siivoustyö on tarkoin työmäärämitoitettua ja tiukasti kilpailutettua. Seuraamme kustannuksien kehitystä ja tehostamme omaa toimintaa määrätietoisesti.

Olemme tuotteistaneet laitoshuoltopalvelun ja ylläpidämme palvelusopimuksia asiakkaiden toiveiden tai toiminnan muuttuessa. Tarkastelemme palvelun tuotantotavan aina tapauskohtaisesti. Ostopalvelu on joustavampi, helpompi ja taloudellisempi tapa toteuttaa pienet kohteet ostopalveluina sekä tällöin ei ole kankeaa täyttölupaprosessia hidastamassa tehokasta toimintaa.

Tuotamme Lapponian eri yksiköissä laitoshuoltoa asiakkaille palvelusopimusten mukaisesti. Tehostamme toimintaamme mm. kouluttamalla henkilöstä työskentelemään eri yksiköissä joustavasti. Vuodeosastolla työskentelemme yhdessä hoitohenkilökunnan kanssa potilaiden parhaaksi.

Ruokapalvelun palvelutuotanto on tuotteistettu ja palvelusopimukset sivistykselle ja sotelle sekä ulkoisille asiakkaille on laadittu. Ruokapalvelussa kehittämme toimintoja jatkuvan parantamisen mallilla. Vuosittain tarkastelemme kehittämisen painopistealueita. Tarkastelussa on aina vähintään kolme osa-aluetta, joita pyrimme parantamaan kokeilun ja vakauttamisen kautta.

Laatu tulee olla ehdoton valintakriteeri taloudellisten kriteerien rinnalla ruokapalveluja ja elintarvikehankintoja kilpailutettaessa.

### 7.3 Palvelujen järjestämisen vaihtoehdot

Kuntien toimintaympäristön muutostekijöistä taloudelliset tekijät kuuluvat luonnollisesti tärkeimpien joukkoon. Teknisen sektorin tehtävien hoitoon kohdistuu merkittäviä tehostamis- ja innovaatiopaineita. Tämä merkitsee sitä, että perusrakenteiden omistajat ja perusrakennepalvelujen järjestäjät joutuvat uudistamaan toimintojaan ja työskentelytapojaan sekä lyhyen aikavälin kustannustehokkuuden että pitkän aikavälin vaikuttavuuden ja innovatiivisuuden näkökulmasta

Tällä hetkellä palvelut on järjestetty tila- ja siivouspalveluiden osalta ns. "sekamallilla", missä osa palvelutuotannosta tehdään omana työnä ja osa ostopalveluina. Yhtenä vaihtoehtona on myös mietitty palvelujen kokonaisulkoistamista, niin että ainoastaan tilaaja- ja valvontatoiminnat jäävät kaupungin itsensä hoidettavaksi. Joissakin kunnissa palvelut on ulkoistettu kokonaisuuksina yksityiselle sektorille. Ulkoistettuja palveluja on joissain tapauksissa palautettu takaisin kaupungin omaksi *in-house*-tuotannoksi, koska yksityisen sektorin toimittamaan palveluun ei olla oltu tyytyväisiä. Myös kilpailun kannalta terveen markkinarakenteen ylläpito on usein helpompaa varsinkin pienissä ja keskisuurissa kaupungeissa, jos kaupungilla on omaa tuotantoa. Lisäksi tilaajaosaamisen voidaan olettaa pysyvän korkeatasoisempana, jos julkisyhteisöllä on jonkin verran myös omaa tuotantoa.

#### Ruokapalvelut

Julkisten ruokapalveluiden haasteena ovat kestävä kehityksen huomioiminen, lähi- ja luomuruuan käytön lisääminen sekä kustannustehokkuus, kilpailutus ja ulkoistaminen. Lähiruuan osuus kaikesta Suomessa syötävästä ruoasta on arviolta vain 8 prosenttia. Kun kunnallista ruokaa nauttii päivittäin noin kolmannes suomalaisista, niin julkisten ruokapalveluiden tuottajilla on keskeinen merkitys vaikuttaa lähi- ja luomuruuan käyttöön, sekä tätä kautta maaseudun elinvoimaisuuteen.

Ruokapalvelujen järjestämiseksi on hyvä vertailla vaihtoehtoja palvelutuotannon prosessien järjestämisestä. Vaihtoehtoja ovat palvelun tuottaminen 1. kahdessa tuotantokeittiössä (nykyinen malli), 2. keskittämällä tuotanto yhteen keittiöön, tai 3. ulkoistamalla tuotantovastuu kunnan ulkopuolelle. Kaupungin tulisi tehdä periaatepäätös, kuinka kaupungin ruokapalveluja tuotetaan jatkossa tuottavasti, tehokkaasti ja taloudellisesti huomioiden toiminnan tehostaminen.

1. Nykyinen malli on käytössä tällä hetkellä, tuotanto kahdessa keittiössä.

Aluekeittiö 1:n tuotantokeittiö (perusopetus ja varhaiskasvatus) on elinkaarensa lopussa, ja mikäli keittiö jatkaa nykyisissä tiloissa, se vaati mittavan peruskorjauksen. Keittiön "laastarointi" korjaukset lisääntyvät aikaa myöten sekä vaarana on, että kohta kaikki toiminnot eivät täytä viranomaismääräyksiä.

2. Tuotanto keskitetään yhteen keittiöön. Huomioiden palvelukeittiöiden valmius poikkeusoloihin vara tuotantokeittiö.
  - Henkilöstöressurssien hallinta
  - Ateriakuljetuksien hallinta
  - Elintarvikevarastoinnin hallinta
  - Energiatalouden hallinta

Mittakaavaetuja toimintoihin tuovat aterioiden valmistuksessa käytettävät komponentit, vakioidut ruokatuotteet sekä tuotannon standardoituminen

3. Ulkoistamalla tuotantovastuu kunnan ulkopuolelle, jolloin tulisi huomioida toteutuuko hankintalainsäädännön asettamat vaatimukset. Onnistuvan ulkoistamisen haasteet ovat kustannusten hillintä, palvelujen turvaaminen (huoltovarmuus, valmius), elinkeinopoliittiset tavoitteet, palvelujen tuotantotapojen uudistuminen.
  - laki ei määritä kilpailutuksen ruokahankinnoille asetettavia laatuvaatimuksia.
  - muuttaa kunnan sisäistä palvelurakennetta, vastuujakoa ja kuntalaisten vaikutusmahdollisuuksia, strategisia tavoitteita yms.

Ruokapalveluiden järjestämistavasta on valmistelussa erillinen selvitys päätettäväksi.

Valmistelussa on ruokapalveluiden sekä laitoshuoltopalveluiden organisatorinen yhdistäminen yhteen vastuualueeseen. Ruoka- ja puhtauspalvelujen yhdistämisellä saadaan synnergia etua toimintoihin. Palvelupäällikkö ja palveluohjaajat sekä yksiköiden vastuuhenkilöt jakautuvat työnjohdollisen substanssiosaamisen mukaisesti omiin osa-alueisiin. Ruokapalvelu, puhtauspalvelu, laitoshuolto ja keskusvarastotoiminnot.

## 8. Henkilöstö ja johtaminen

Liikelaitoksessa henkilöstön osaaminen tulee nostaa keskeiseen rooliin, koska tehtävät monimutkaistuvat ja toimintatavat muuttuvat nopeasti. Henkilöstöjohtamiseen kuuluu, että liikelaitoksessa on oikeanlainen ja riittävä, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö.

Liikelaitoksen toiminta on tällä hetkellä jaettu kolmeen vastuualueeseen, joita ovat siivous- ja laitoshuoltopalvelut, ruokapalvelut sekä kiinteistöpalvelut.

Kiinteistöpalvelut sisältävät kiinteistön hoidon ja kunnossapidon sekä isännöinnin ja rakennuttamispalvelut. Liikelaitos ostaa pääosan tarvitsemistaan palveluista joko markkinoilla toimivilta yrityksiltä tai kaupungin omistamalta palveluyritykseltä Roikalta.

Liikelaitoksen kiinteistönhoidon ja kaupungin asuinkiinteistöyhtiöitä palvelevan Kemijärven Roikka Oy:n henkilökunta saatetaan samaan organisaatioon, eli kaupungin kiinteistöhoitoa ja kunnossapitoa hoitava henkilöstö siirtyy liikkeenluovutuksella Kemijärven Roikka Oy:hyn. Asiaa on valmisteltu erillisessä selvityssryhmässä alkutalven 2019 aikana. Asiassa on myös informoitu henkilöstöä ja henkilöstön edustaja on osallistunut selvityssryhmätyöskentelyyn.

Liikelaitoksen kehittämiskohteita henkilöstön osalta ovat henkilökunnan jaksaminen, kyky uusiutua ja ideoida sekä palveluiden arvostaminen ja imagon kohottaminen.

Tilapalveluissa vuoden 2020 aikana eläköityy arviolta 2-3 henkilöä. Tehtävien hoitaminen siirtämällä niitä muille voi olla haasteellista. Samoin ammattitaitoisen työvoiman saanti on myös vaikeaa. Mahdollisuuksien mukaan käytetään ostopalveluita ja ne luultavasti tulevat lisääntymään.

Ruokapalvelussa eläköityvien määrä vuoden 2019 aikana on neljä henkilötyövuotta. Vuonna 2020 eläköityy arviolta 3 henkilöä. Toiminnan ylläpitämiseksi nykyisellä mallilla vuoden 2021 loppuun, tarve resurssien lisäämiseen eläköityvien tilalle on 2 työntekijää. Keittäjä 1.12. alkaen ja ravitsemistryöntekijä 1.1.2020 alkaen.

Mikäli tuotanto keskitettäisiin ja koulujen määrä supistuisi yhteen koulukampukseen, voidaan karkeasti arvioida tarvittavien resurssin määräksi n. 16 henkilötyövuotta vuoden 2022 alusta.

Laitoshuoltopalveluissa seuraavan kahden vuoden aikana eläköityy viisi henkilöä. Mikäli koulujen määrä vähenee yhteen keskuskampukseen, ei kaikkien eläkkeelle jäävien toimia tarvitse täyttää. Nykyinen henkilöstö on alan koulutuksen omaavia. Uusien ammattitaitoisten henkilöiden saaminen tulee olemaan haasteellista. Oppisopimuskoulutus voi olla varteenotettava tapa saada uusia osajia toimintaamme.

## 9. Investoinnit

### **Perusedellytyksenä tulee olla, että rakennuksissa on turvallista ja terveellistä olla ja työskennellä.**

Investoinneissa tavoitteena on pitää kaupungin rakennuskanta siinä kunnossa, ettei korjausvelka pääse lisääntymään. Kaupungin talous huomioiden on kuitenkin pyrittävä pitämään investointitaso kohtuullisena, mutta kuitenkin niin, ettei pitäydytä kannattavista investoinneista eikä siirretä terveellisuuden ja turvallisuuden edellyttämiä investointeja heikon talouden vuoksi.

Valtuusto on tehnyt linjaratkaisut kouluverkon ja varhaiskasvatuksen kehittämisestä ja ne on huomioitu investointiohjelmassa. Lisäksi kaupungin valmistuskeittiö on elinkaarensa lopussa, ja sinne joudutaan laittamaan kohtuuttomat korjauskustannukset vuosittain ja toiminta on riskirajoilla, joten yhden valmistuskeittiön investointi on lisätty investointiohjelmaan. Kaupungin toimitilojen kuluminen on 1,6 M€ vuodessa. Johtuen aiempina vuosi syntyneestä kumuloituneesta investointitarpeesta, tulee seuraavina vuosina investointitaso olla selvästi aiempaa korkeampi tai vaihtoehtoisesti joistakin ei lakisääteisistä palveluista luopuminen. Mm. uimahallin rakentamista ei lähivuosille ole suunniteltu, ja nykyisen uimahallin kunto voi heikentyä lähiaikoina niin, että se joudutaan sulkemaan.

Vuosikatteen tulisi määrittää pitkällä aikavälillä sen, miten voidaan investoida. Jos investoinnit ylittävät vuosikatteen, merkitsee se lisävelkaantumista. Investointien tekemistä velkarahoituksella edellisen lisäksi voidaan perustella silloin, kun investoinnit parantavat tuottavuutta, alentavat käyttökustannuksia tai lisäävät tuloja tai silloin, kun hankepanostus vahvistaa veropohjaa tai monipuolistaa elinkeinorakennetta.

### 9.1 Investointien rahoitusvaihtoehdot

Investointien suunnittelussa tulee huomioida eri rahoitusvaihtoehdot. Itseisarvona ei kuitenkaan pidä olla kaupungin oma investointi, mikäli esim. tilojen vuokrauksella ulkopuoliselta taholta päästään edullisimpiin tai toimivimpiin tilaratkaisuihin.

1. Oma rahoitus (rahoitetaan vuosikatteella)
2. Osittainen omarahoitus ( vuosikatteella ja lainarahalla)
3. Täysimääräinen velkarahoitus
4. Kiinteistö leasing (itse asiassa korollinen laina, johon sisältyy jäännösarvo ja lunastusmahdollisuus)
5. Elinkaarimalli ( tilapalvelujen hankinta- ja toimitustapa, jossa palveluntuottajalle siirretään yhdellä sopimuksella vastuu rakennuksen suunnittelusta, rakentamisesta ja kiinteistöpalveluista usean kymmen vuoden kattavan jakson ajaksi; tyypillinen sopimusaika on 20 vuotta. Elinkaarihanke soveltuu paremmin uudisrakennuksiin, joskin sitä on käytetty myös peruskorjauksissa. Lisäksi kokoluokan on oltava riittävän suuri ( > 10 M€), jotta palvelujen organisointi on taloudellista (kiinteät kustannukset).

### 9.2 Investointien toteutus

Investoinnit tulee toteuttaa yleisesti toteutettujen suunnitteluhierarkioiden ja valmistelujen mukaisesti (tarveselvitys>hankesuunnittelu>investointipäätös>toteutussuunnittelu>rakentaminen).

Hankkeiden valmistelussa on hankesuunnittelun rooli ratkaiseva. Hankesuunnitelmien on perustuttava kaupungin linjauksiin ja palveluverkkosuunnitelmiin. Hankkeita arvioidaan koko konsernin kannalta. Kiinteistökantaa tulee voida käyttää joustavasti sekä yhdistellä useamman käyttäjän tarpeita samaan hankkeeseen. Hankesuunnittelun hyväksymisen jälkeen käynnistetään varsinainen toteutussuunnittelu, kuntotutkimukset ym..

## 10. Liikelaitokseen kaupungilta eriytettävä omaisuus

Liikelaitokseen eriytetään kaikki teknisen palvelualueen hallinnassa oleva tilaomaisuus tontteineen.

Eriytettävä omaisuus luovutetaan liikelaitokselle tasearvostaan, mikä on noin 23,4 M€. Tasearvo voi tästä jonkin verran tarkentua 31.12.2019.

## 11. Käytöstä poistetut rakennukset

Liikelaitokseen tulee runsaasti epäkuranttia käytöstä poistettua rakennuskantaa ja valtuuston päättäminen palveluverkkomuutosten vuoksi epäkurantti kiinteistökanta edelleen lisääntyy. Vuosittainen kustannus tyhjen rakennusten hoitoon tulee olemaan yli 300.000 € ja vastaavasti käyttämättömiltä ja purettavaksi tulevilta rakennuksilta tulee poistaa arvot kirjanpidosta. Tällä hetkellä epäkuranttien rakennusten kirjanpitoarvo on yli miljoona euroa ja kasvaa nopeasti kahteen miljoonaan, kun palveluverkkoa supistetaan.

Liikelaitoksen tulee nopeuttaa epäkuranttien rakennusten alaskirjausta ja purkamista nykyisestäään. **Liitteessä** esitetty lista käytöstä poistetuista rakennuksista ja toimenpiteet.

## 12. Riskianalyysi

Liikelaitoksen riskienhallinnasta vastaavat kaikki tilivelvolliset ja esimiehet. Esimiehet vastaavat tiedonkulusta ja raportoinnista sekä ohjaavat ja valvovat alaistensa toimintaa. Esimiesten vastuulla on valvonnan keinoin varmistaa, että tehtävät hoidetaan oikeaan aikaan, hyväksytyllä tavalla ja tehtävään osoitettujen voimavarojen puitteissa.

Sisäistä valvontaa ja riskien hallintaa toteutetaan työpaikkakokouksissa. Johtokunta valvoo, että liikelaitos toimii vahvistetun talousarvion ja kaupunginvaltuuston ja kaupunginhallituksen hyväksymien tavoitteiden mukaisesti. Johtokunta saa raportteja ja tiedonantoja liikelaitoksen toiminnasta ja ajankohtaisista asioista.

Niukan taloudenpidon johdosta investointi- ja kunnossapidon taso ei riitä selättämään korjausvelan kasvua, ja rakennusten kunto tuo ajoittain yllätyksiä sekä synnyttää peruskorjausinvestointien kumuloitumisen lähivuosille.

### Lähiajan toiminnan riskit

- toiminnassa olevien korjaustarpeissa olevien tilojen terveellisyyttä ja turvallisuutta koskevat ongelmat voivat edellyttää pikaisten toimimattomien väistötilaratkaisujen hakemista tai palveluiden tuottamista selvästi kalliimmilla menetelmillä
- sote-tukipalveluiden järjestämisen onnistuminen ja tukipalveluiden järjestäminen paikkakunnalla riittävällä ja tarkoituksenmukaisella tavalla.
- Omistajaohjauksen riskit; liikelaitos ei pysty toimimaan liiketaloudellisin periaattein

Liitteet: Käytöstä poistuvien rakennusten salkutus