



Voimia liikelaitoksen ja Pshp Ruokapalvelut-yksikön yhtiöittäminen

Yhtiöittämisprosessin kuvaus ja arviointi

12.8.2019, Tarja Alatalo, MMM, eMBA, Pirkanmaan Voimia Oy

Annina Nääppä, Tampereen kaupungin omistajaohjaus



Sisältö

- Projektin kuvaus
 - Tarkoitus ja tavoite
 - Projektisuunnitelma, projektityökalut
 - Projektioorganisaatio
 - Projektin vaiheet ja aikataulu
 - Yhteistoiminta ja henkilöstöviestintä
 - Riskit
- Käytetyt resurssit ja kustannukset
- Projektin onnistumisen arviointi ja opit
- Jatkokehitys yhtiössä
- Yhtiön toiminta ja talous

Tarkoitus ja tavoite

- Tarkoituksena oli Voimia liikelaitoksen ja Pirkanmaan sairaanhoitopiirin Ruokapalvelut –yksikön toiminnan yhdistäminen in-house-yhtiöksi
- Toteutusprojektin tavoitteena oli varmistaa eri toimintojen perustaminen ja siirto yhtiöön siten, että
 - yhtiö voi aloittaa toimintansa 1.1.2019
 - palvelut jatkuvat asiakkaille häiriöttä

Projekti- suunnitelman sisältö

Projektityökalut

- OneNote
- Virta-työtila



1.	Lähtötilanne ja yhtiöittämisen tausta	2
2.	Projektin tavoitteet ja tulokset	2
3.	Projektiorganisaatio	2
3.1	Ohjausryhmä	2
3.2	Projektin johtoryhmä	3
3.3	Projektiryhmät	3
3.4	Projektikoordinaatio	3
3.5	Sidosryhmät	4
4.	Projektin aikataulu	4
5.	Projektin toteutus ja projektiositus projektiryhmissä	4
5.1	Asiakkuuksien hallinta	5
5.2	HR:n organisointi	5
5.3	Hallinnon organisointi	6
5.4	ICT:n hallinta	6
5.5	Palvelutuotannon organisointi	7
5.6	Sopimusten hallinta	7
5.7	Talouden organisointi	8
5.8	Tuotannonohjauksen yhdistäminen	8
5.9	Viestintä	9
6.	Projektin talous	9
7.	Riskien hallinta	10
8.	Muutosten hallinta	10

Projektiorganisaatio

Sidosryhmät:
Tampereen kaupunki & Pshp ja niiden
sidosyksiköt, asiakkaat, Pirkanmaan
kunnat,
ulkoiset sopimuskumppanit

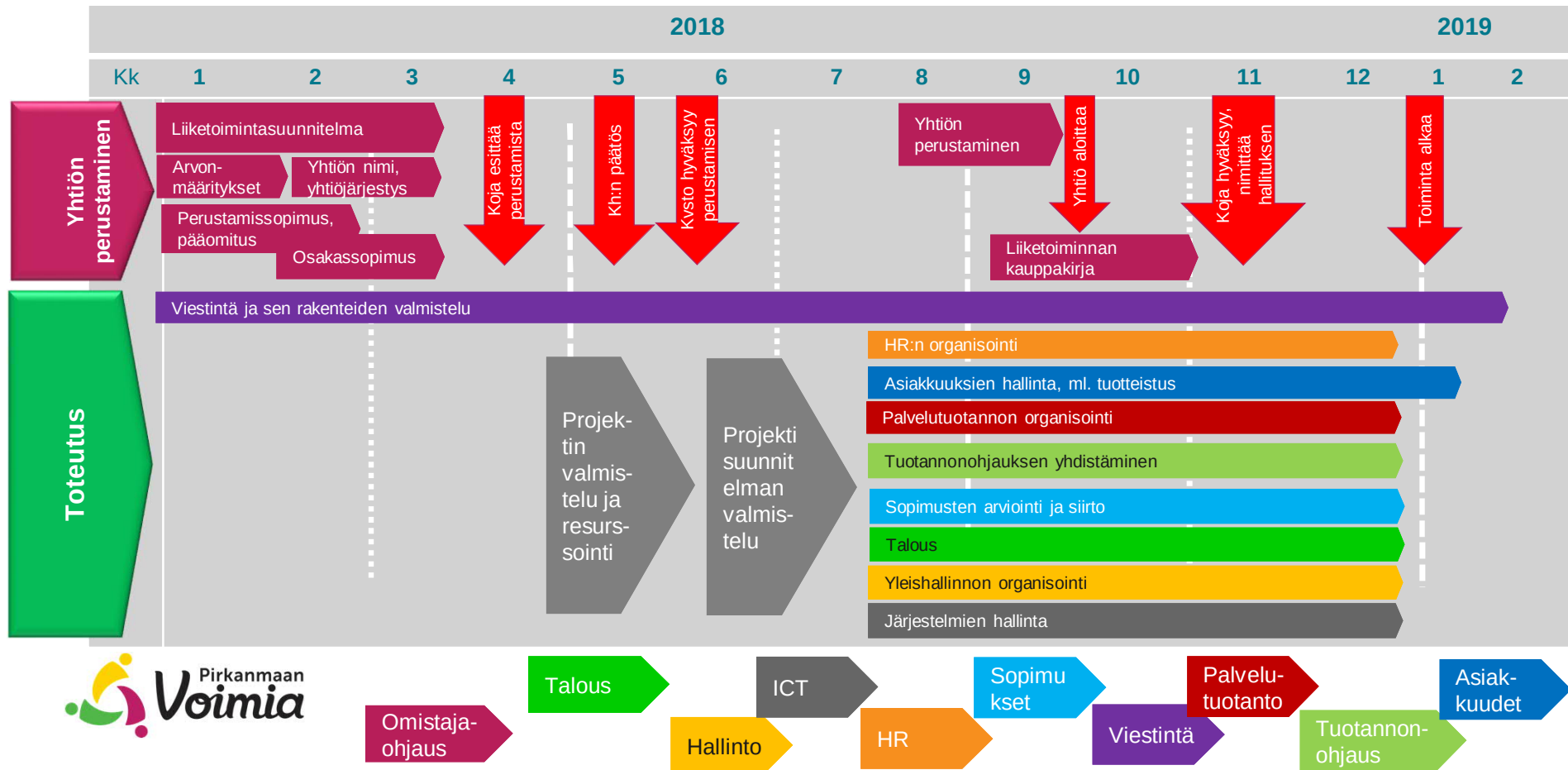
Ohjausryhmä	Projektin johtoryhmä	Projekti-koordinaatio	Projektiryhmät
Tampere: Vuojolainen A, pj Nääppä A, Männikkö J Pråhl K Alatalo T PSHP: Erola P Paavola P Henkilöstön edustajat: Peltola L Nurmikolu K	Alatalo, pj. Pulli, talous Suni, HR ja yleishallinto, ICT Ylinen, sopimukset Lehtinen, viestintä ja brändi Järvinen, palvelutuotannon organisointi Silvan, tuotannonohjauksen yhdistäminen Tamiola, asiakkuuden hallinta Seppälä, Pshp Mikkonen, Pshp Virtanen, Pshp	Ylinen P	Talous: Pulli, Simola, Vainionpää, PSHP 2, Koppari 2 HR ja yleishallinto: Suni, Järvinen, Tamiola, Lindberg, PSHP, Heky, Koppari ICT: Suni, Siltanen, Uitto, PSHP 2, Koppari 2 Sopimukset: Ylinen, Tamiola, Lindberg, PSHP Viestintä ja brändi: Lehtinen, Alatalo Palvelutuotannon organisointi: Järvinen, PSHP Tuotannonohjauksen yhdistäminen: Silván, Suvanto, Korte, Lahti, Uski, PSHP 4 Asiakkuuden hallinta: Tamiola, Jokihaara, PSHP Liiketoiminnan kauppakirja: Nääppä, Lakimiesyks, Talousyks, Paavola PSHP, Alatalo

Omistajaohjauksen rooli ja vastualueet

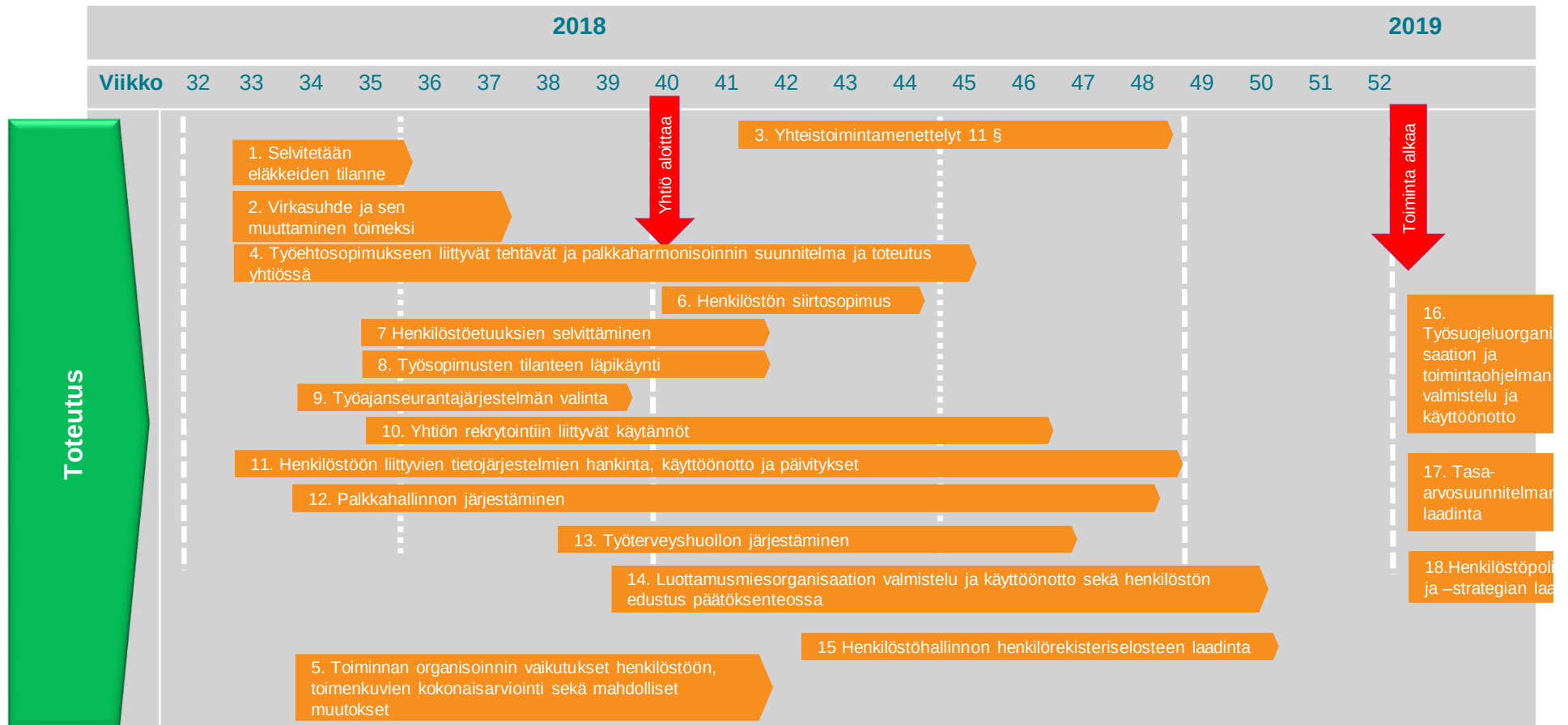
Liikelaitoksen yhtiöittäminen ja yhtiön perustaminen

- Omistajaohjauksen roolina koko yhtiöittämisprosessin koordinointi, omistajaohjauksesta projektipäällikkönä Annina Nääppä
- Päätöksentekoprosessin valmistelu ja asiakirjat (liiketoimintasuunnitelma, arvonmääritykset, yhtiöjärjestys, perustamissopimus, osakassopimus, yhtiön pääomitus ja rahoitusrakenteen suunnittelu)
- Yhtiön perustaminen ja siihen liittyvät vastuut (yhtiön hall. pj:nä projektipäällikkö Annina Nääppä)
- Liiketoimintakaupan valmistelu, liiketoiminnan kauppakirjan laadinta (työskentelyfoorumina oma työryhmä, jossa edustus Tampereelta ja PSHP:lta)
- Perustetun yhtiön hallitustyöskentely ja yhtiön organisoituminen toiminnan liikkeellelähtövaiheessa (hallituskokoonpano: : Annina Nääppä (pj.), Arto Vuojolainen ja Petteri Paavola (PSHP:sta)
 - Hallituksen ensi vaiheen tehtävät: yhtiön tukipalveluiden organisointi ja sopimukset, vakuutukset, pankkitili, rahoitus, osakeluettelo, organisointi jne. liiketoiminnan vastaanottamiseen liittyvät valmistelevat päätökset yhtiössä

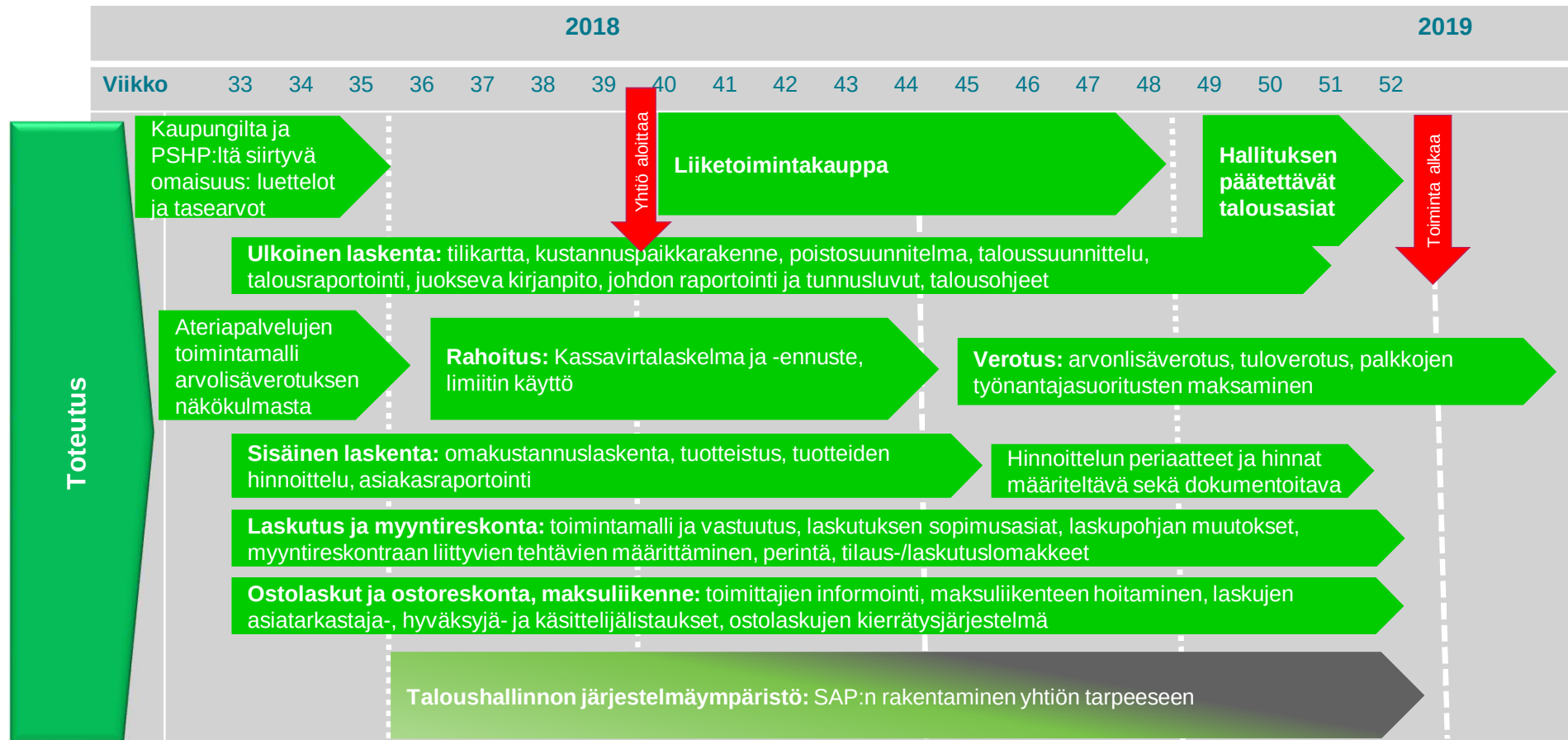
Vaiheet ja aikataulu



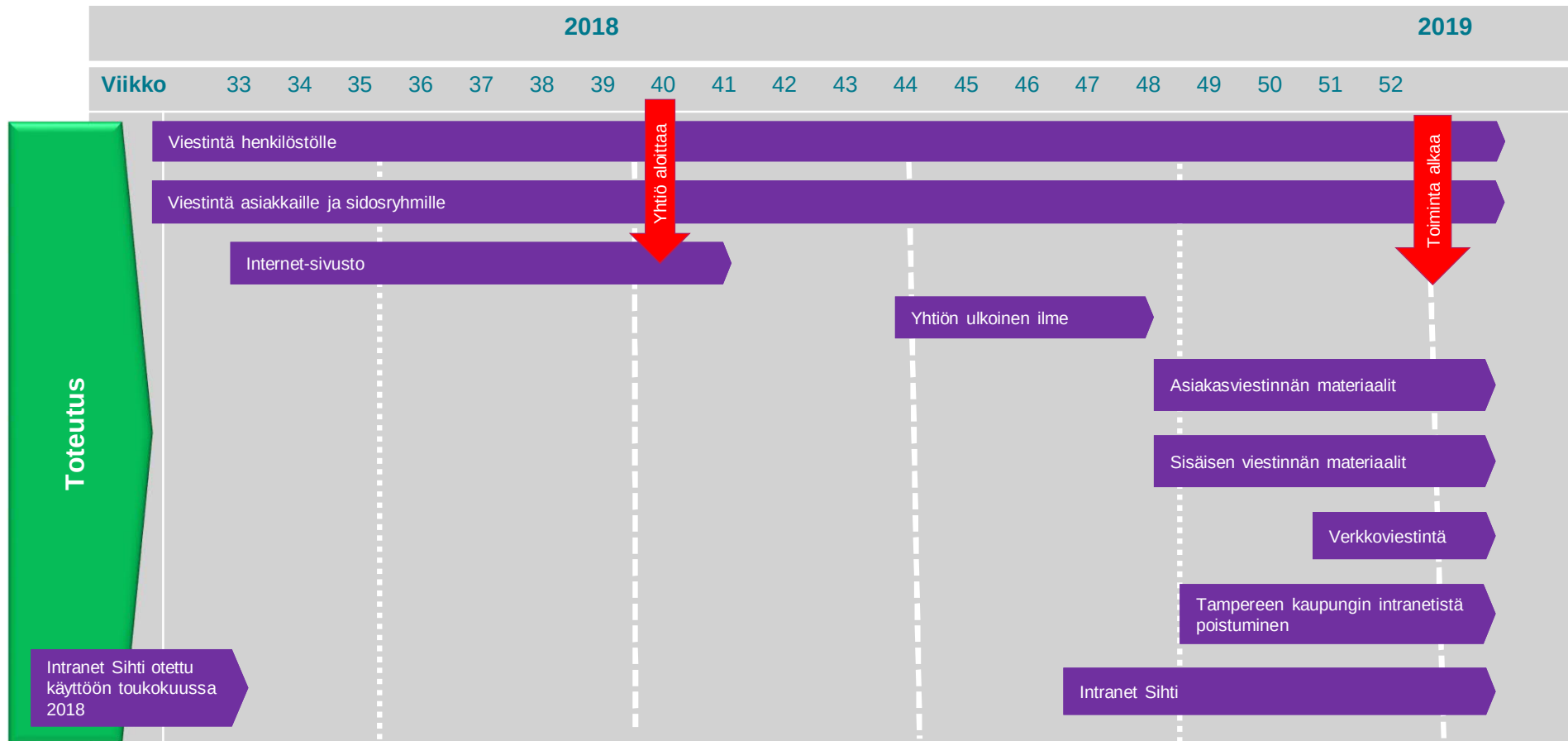
HR:n organisointi – vaiheet ja aikataulu



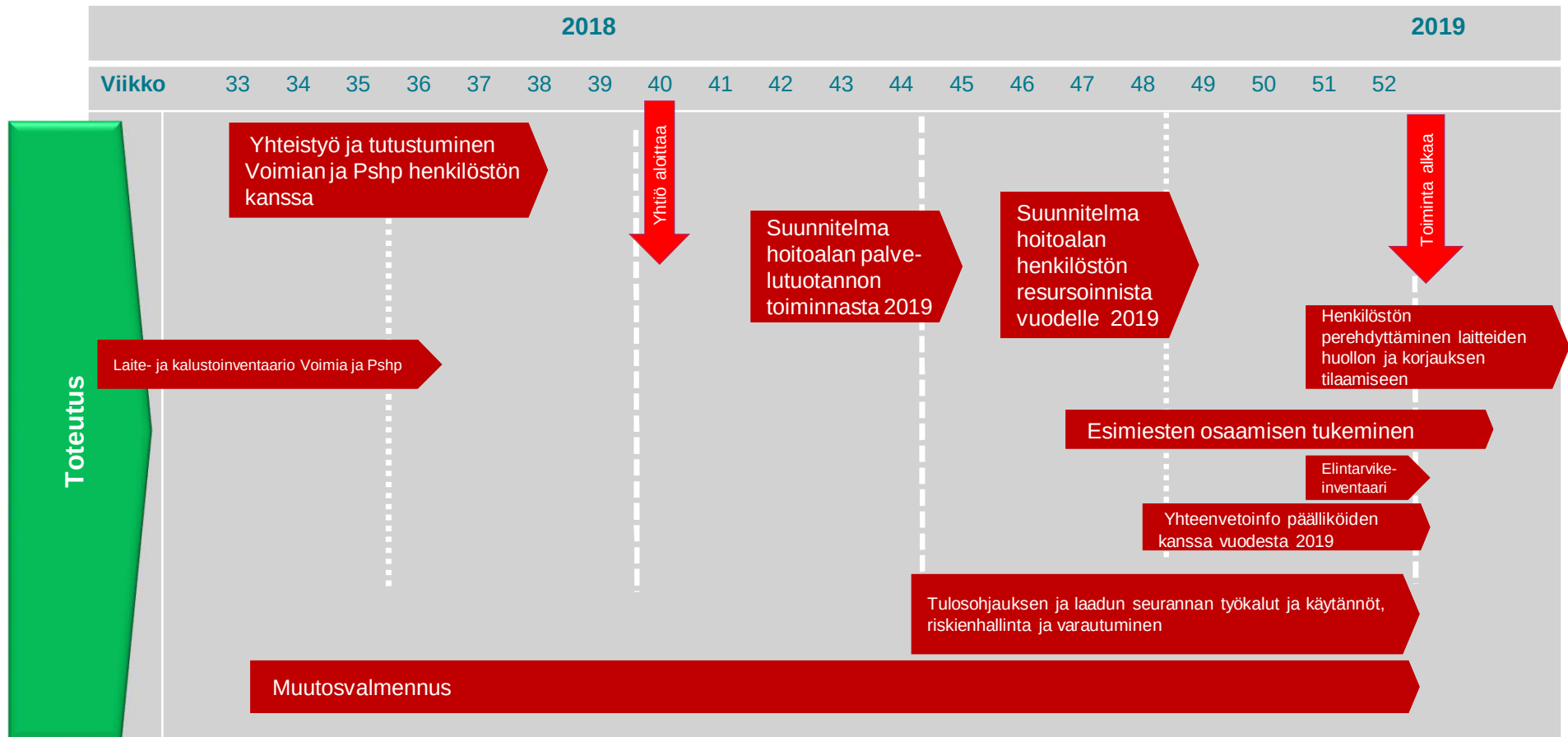
Talous – vaiheet ja aikataulu



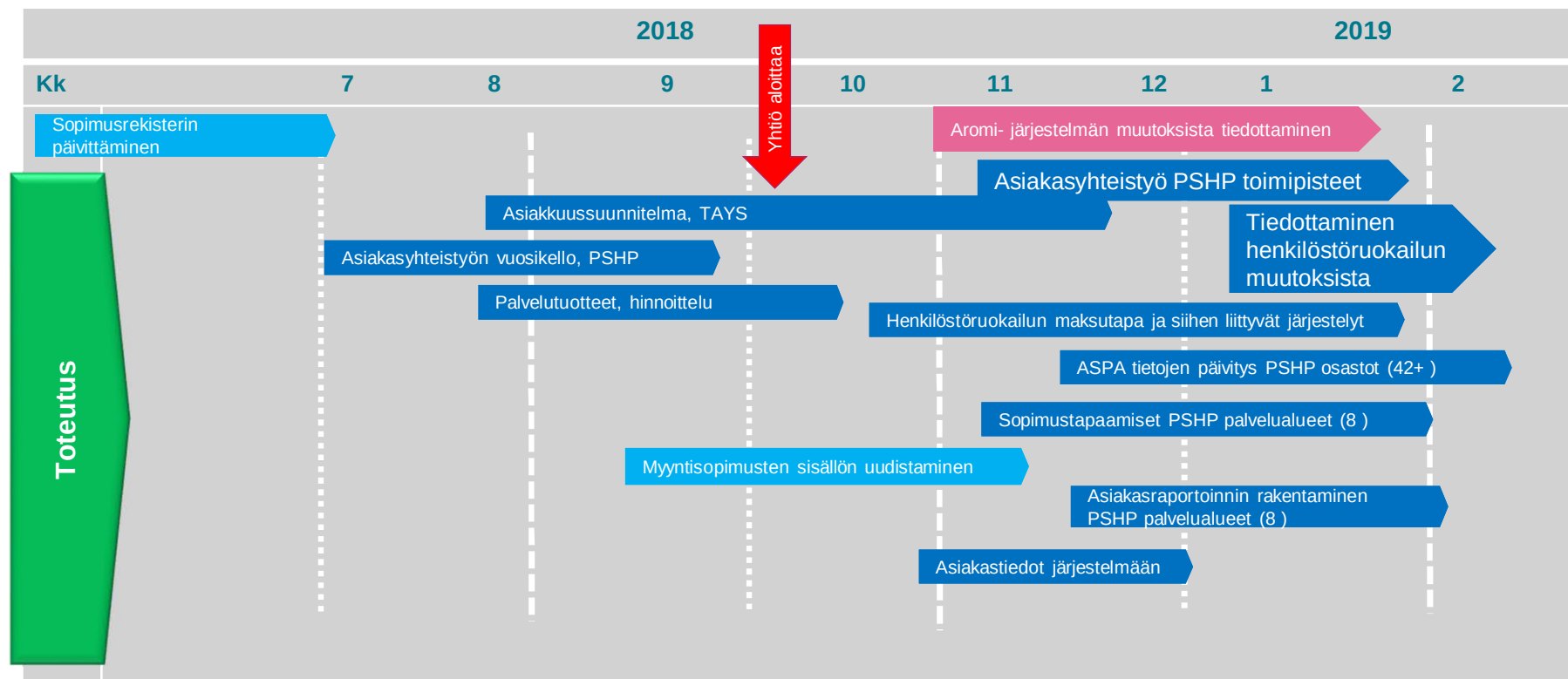
Viestintä – vaiheet ja aikataulu (2.versio)



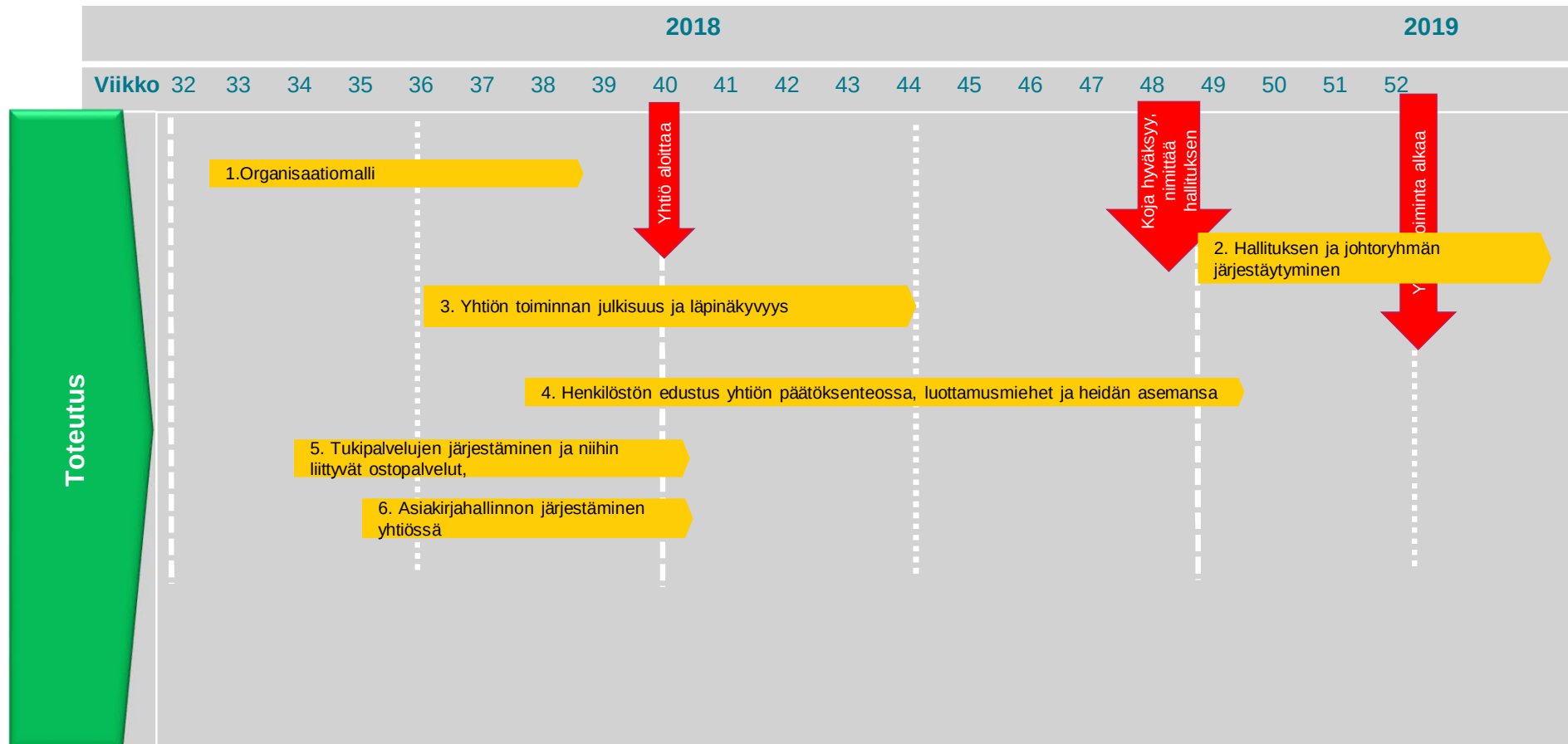
Palvelutuotanto – vaiheet ja aikataulu



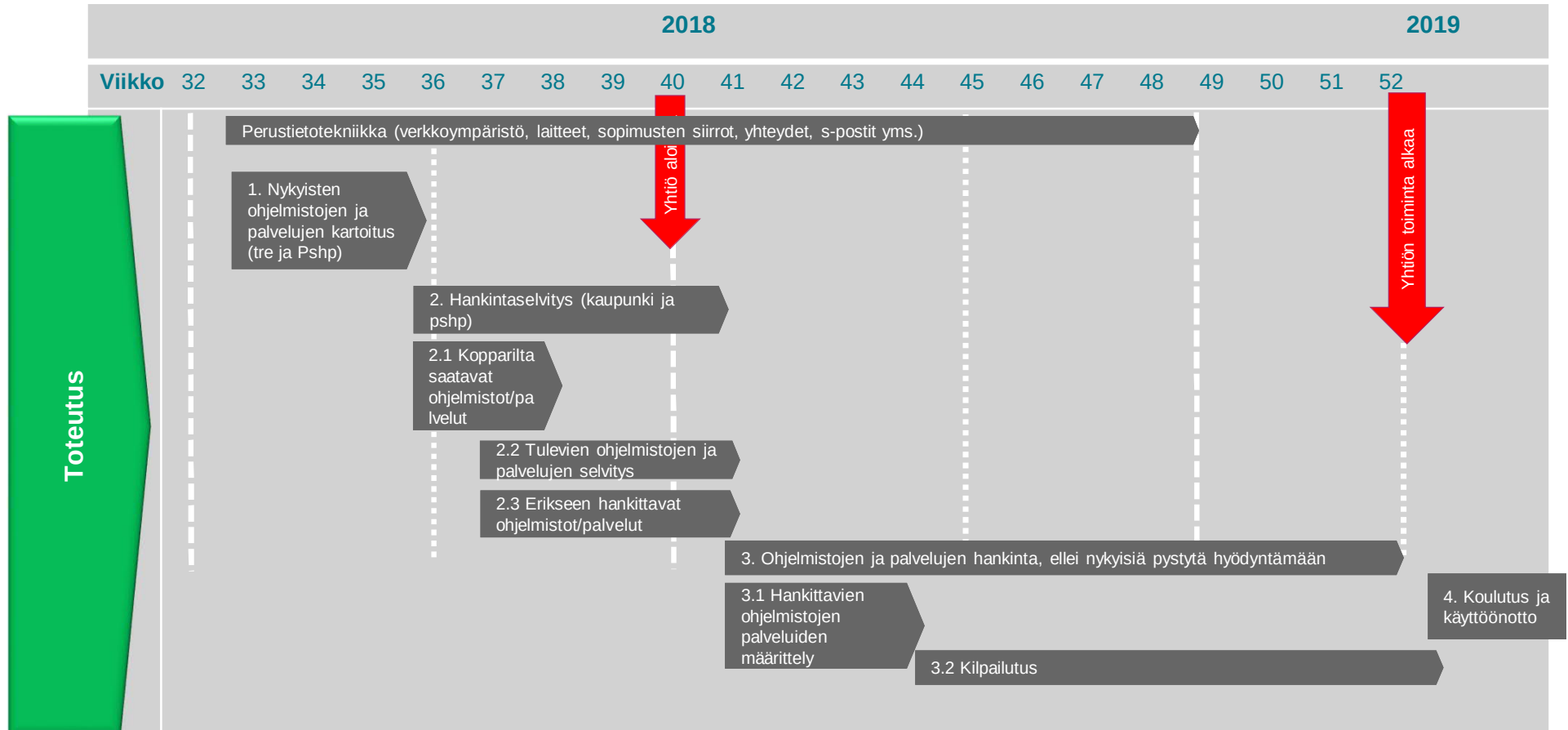
Asiakkuuksien hallinta - vaiheet ja aikataulu



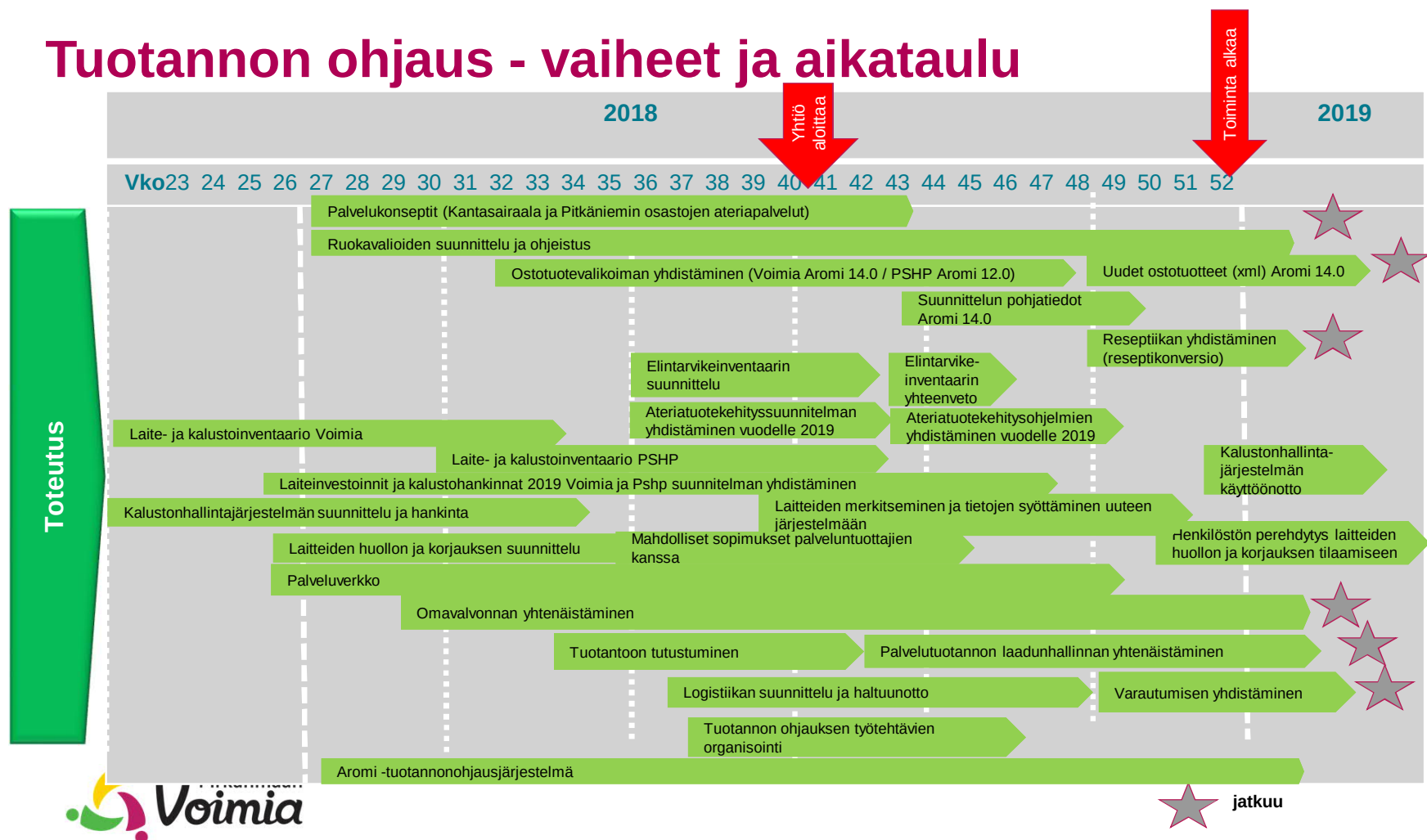
Hallinnon ja toiminnan organisointi –vaiheet ja aikataulu (2.versio)



ICT – vaiheet ja aikataulu



Tuotannon ohjaus - vaiheet ja aikataulu



Sopimusten arviointi ja siirto



Yhteistoiminta ja henkilöstöviestintä



- Henkilöstön edustajat ohjausryhmässä ja projektin johtoryhmässä
- Kysymyksiä ja vastauksia intrassa
- Henkilöstölehti Porina

Riskit hallittiin hyvin

Riskin kuvaus	Toden- näköi- syys	Vaiku- tus	Riskin arvo	Toimenpiteet riskin hallitsemiseksi	Vastuu
Projektijohtaminen epäonnistuu	1	5	5	Johtamista tukeva projektisuunnitelma. Projektiryhmien tehtävien ennakkosuunnittelu ja ositukset. Yhteiset pelisäännöt.	projektin johtoryhmä
Projekti ei valmistu aikataulussaan	2	5	10	Tehtäväositukset ja aikataulutus. Aikataulun seuranta. Riittävien resurssien varmistaminen.	projektin johtoryhmä, projektiryhmät
Projektin kustannukset ylittyvät	3	2	6	Asiantuntijaostojen ennakkosuunnittelu. Kustannusten toteuman seuranta projektiryhmässä.	projektin johtoryhmä, projektiryhmät
Palvelujen jatkuvuus ja asiakaslaatu heikkenee projektin toteutuksen aikana	2	2	4	Muutosvalmennukset ja tiedottaminen. Sidosryhmien huomioiminen suunnittelussa. Perustehtävän johtamisen huomioiminen kehittämisprojektin rinnalla.	projektiryhmät HR, viestintä
Henkilöstö ei ole valmis muutokselle	2	3	6	Muutosvalmennukset ja tiedottaminen.	johto, HR, viestintä
Projektiviestintä ei tavoita ajoissa kohderyhmäänsä	2	4	8	FAQ viestintäpalsta. Viestintäsuunnitelman noudattaminen.	projektin johtoryhmä, viestintä
Sidosryhmät (esim. vanhemmat, omaiset ja muut kuntalaiset) kyseenalaistavat yhtiöittämisen	1	2	2	Henkilöstön muutosvalmennus ja ennakoiva viestintä Omistajien viestintä julkisuuteen päätöksenteon edetessä Nopea reagointi ja vastineet mediassa tarvittaessa	ohjausryhmä, projektin johtoryhmä

Resurssit ja kustannukset

- Omistajaohjaus: 1 controller normaalien omistajaohjauksen tehtävien ohella
- Ulkoiset ostot 228 teur
 - Pääosin asiantuntijapalveluja talous-, HR- ja ICT-toimintojen ja liiketoimintasuunnitelman valmisteluun vuosina 2017-2018
- Voimian ja PSHP ruokapalveluiden resurssit yht. 8 htv
 - Valmisteluun osallistui Voimia liikelaitoksen ja PSHP Ruokapalveluiden johtoa ja asiantuntijoita 20 hlöä (arvio 8 htv), työajan käyttöä ei seurattu tarkemmin
- Tampereen kaupungin talous, ICT, laki ja HR n. 10 htv

Yhtiöittämisprosessin arviointi

Onnistumiset	Opit, neuvot muille
• Liiketoimintasiirto tapahtui suunnitellusti, hyvä yhteistyö projektin ohjausryhmässä omistajaohjauksen, PSHP:n ja Voimian edustajien kesken, myös henkilöstön edustus molemmista organisaatioista mukana, mikä edesauttoi HR-asioiden eteenpäin vientiä • Johdettu projekti, sitoutunut työskentely • Palvelutuotanto jatkui häiriöttä, perustietotekniikka ja puhelimet toimivat • Sopimusten siirto (sopimusrekisteri, jyse-ehdot) • Oppilaitosruokailun toimintamalli (alv) • Yhteistyö talouden asiantuntijoiden kanssa laajasti (Koppari, Tre) • Käyttöomaisuuden siirto Voimian ja Kopparin ansiosta onnistui hyvin • Yhteistyö Tilapalvelut Oy:n kanssa (laitehallinnan sopimus) • Yhteistoiminta ja henkilöstön haltuunotto • Viestintä (yt-prosessin tuki, intra ja nettisivut irrotettiin kaupungin alustasta jo aiemmin)	• Yhtiö tulee perustaa ennen liiketoimintasiirtoa, jotta saadaan yhtiön perusasiat kuntoon ja valmiiksi vastaanottamaan varsinainen liiketoiminta (määräaikaisen tj:n nimittäminen hoitamaan aloitukseen liittyviä perustamisasioita yhtiön puolesta) • Projektisuunnitelma (tehtävät, resurssit) keskiössä ja sen toteutuksen organisointi, eri toimijoiden roolit ja vastuut määriteltävä huolellisesti • Riittävä aika liiketoimintasiirron valmistelulle varattava, koska saattaa tulla yllätyksiä esim. siirtyvien koneiden ja laitteiden tasearvojen kokoamisessa. Siirtyvän omaisuuden määrittelyyn tulee varata riittävä aika. • Sopimusrekisteri kuntoon etukäteen sopimusmassan hallitsemiseksi.
Puutteet	Haasteet
• Epäjatkuvuus SAP HR –tietojen viennissä (Monetra) • Palkanmaksun virheet tammikuussa (Voimia, Monetra) • Kaupungin Kiinteistöt, tilat ja asuntopolitiikka –ryhmän toiminta siirtyvän käyttöomaisuuden selvittelyssä	• In-house-lainsäädäntö ja hankintalain tulkinta: omistajien tytäryhtiöiden väliset sopimukset, ulkoinen myynti • Vuokrasopimuksen laadinta on viivästynyt Kitiasta johtuvista syistä • In house –yhtiön roolin ymmärtäminen • Useampi luovuttajataho lisää tiedon määrää ja haastaa aikataulut

Jatkotoimenpiteet yhtiössä

- Seuraavat asiat on tehty yhtiön toiminnan käynnistyttyä esim.
 - Yhtiön strategian tarkentaminen
 - Henkilöstöpolitiikka ja –strategia
 - Uusi organisaatiomalli käytäntöön
 - Rekisteri- ja tietosuojaselosteet
 - Yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelma
 - Arkistonmuodostussuunnitelma
 - Brändin vahvistaminen sisäisesti ja ulkoisesti
 - Uusien omistaja-asiakkaiden mahdollistava osakassopimus-suunnittelu
- Yksikön irtautuminen itsenäiseksi yhtiöksi edellyttää yksikön lähtötilanteesta riippuen esim. HR- ja tietohallintoresurssien vahvistamista, joten yhtiöitettävän toiminnon on oltava riittävän suuri, jotta sen taloudellinen kantokyky riittää.

Yhtiön toiminta nyt:

- Kokonaisuutena yhtiö on hyvässä tilanteessa; asiakaskontaktit ovat vahvoja, tuote- ja palveluosaaminen on hyvää ja keskitetty tuotanto mahdollistaa tehokkuuden
- Ensi vaiheessa yhtiön toiminnan pääpaino on ollut toiminnan integraatiossa, henkilöstön muutosjohtamisessa ja tuotantoverkon kehittämisen käynnistämisessä.
- Myös kasvuun uusien omistaja-asiakkaiden ja uusien liiketoiminta-alueiden kautta on varauduttu.

Pirkanmaan Voimia Oy:n organisaatio:

Toimitusjohtaja Esa Sairanen	Ateria- ja puhtauspalvelut Liiketoimintajohtaja Tarja Alatalo
Talous Taluspäällikkö Liisa Eerola	Palvelutuotanto Palvelutuotantopäällikkö Susanna Järvinen
Henkilöstö ja hallinto Henkilöstö ja hallintopäällikkö Satu Ollikainen	Asiakkuudet ja monituottajamallin hallinta Asiakkuuspäällikkö Tiina Tamiola-Salminen
Tietohallinto Tietohallintopäällikkö Tuomas Vepsäläinen (2.9 alkaen)	Tuotannonohjaus ja kehitys Tuotantopäällikkö Tuija Silvan
	Tilat ja hankinnat Hankinta- ja tilapäällikkö Perttu Ylinen
	Viestintä Viestintäsuunnittelija Matliisa Lehtinen

Yhtiön talous

- Ennusteen mukaan yhtiön liikevaihto ensimmäisellä tilikaudella asettuu 61 milj. euroon ja yhtiön tulosennuste on n. 400 000 euroa
- Yhtiön taseessa ei ole tapahtunut alkuvuonna merkittäviä muutoksia lukuun ottamatta omistajille maksettua 1,5 milj. euron kauppahintaa
- Yhtiön maksuvalmius on hyvä ja kannattavuustasot liiketoimintasuunnitelmassa in house –yhtiölle suunnitellun mukaiset (avainlukuina käyttökate-%, liikevoitto-% ja hallintokulut % liikevaihdosta)

Tunnuslukuja

- liikevaihto yli 61 milj. euroa
- 160 keittiötä
 - tuotantokeittiöitä 34
 - palvelukeittiöitä 102
 - ostopalvelukohteita 24
- yli 300 puhtauspalvelukohdetta
- tarjoamme n. 12 milj. aterialla vuodessa
- henkilöstöä liki 700 henkilöä

