



Godkännande av de ägarpolitiska riktlinjerna för sammanslutningen Vantaan Tilapalvelut Vantti Oy

VD/7745/00.01.01.01/2020

RV/K-ML/RK-K/TK/JT/ALS

I den allmänna delen av de ägarpolitiska riktlinjerna för **koncernsammanslutningar** dras riktlinjer upp för den ägarpolitik som gäller stadens sammanslutningar och i den särskilda delen fastställs för varje enskild sammanslutning sammanslutningens syfte i koncernen och ställning inom stadens serviceproduktion. **Stadsfullmäktige** har vid sitt sammanträde 21.9.2020 (§ 7) godkänt de ägarpolitiska riktlinjerna för koncernsammanslutningar.

Efter godkännandet av den allmänna delen av de ägarpolitiska riktlinjerna för koncernsammanslutningar fastställs för alla stadens dottersammanslutningar och intressesammanslutningar ägarpolitiska riktlinjer för varje enskild sammanslutning, i vilka bland annat syftet med sammanslutningens verksamhet, grunderna för stadens ägarskap och de långsiktiga mål som ställs upp för sammanslutningen beskrivs. De ägarpolitiska riktlinjerna för varje enskild sammanslutning kan granskas varje fullmäktigeperiod.

Vantaan Tilapalvelut Vantti Oy (nedan "Vantti") ägs i sin helhet av Vanda stad och bolaget fungerar enligt principen om anknutna enheter i upphandlingslagen. De ägarpolitiska riktlinjerna har beretts i samarbete med bolaget. Dessa riktlinjer utgår från iakttagelser i externa expertbedömningar som utförts av Deloitte och KPMG i anslutning till utredningen, och information som tidigare samlats in om Vantti inom de enheter som ansvarar för beställarfunktionen och från verksamhetsområdena i egenskap av kunder. I de ägarpolitiska riktlinjerna har dessutom **koncernsektionens** anvisningar beaktats (13.6.2022 § 5).

Vanttis uppgift är att fungera som ett stöd till stadens egen serviceproduktion och att självständigt producera tjänster för invånarna. Bolaget producerar måltids-, sanitets-, fastighets- samt receptions- och säkerhetstjänster. Staden köper årligen ett ytterst stort antal tjänster av Vantti och staden är i praktiken bolagets enda kund. Bolagets omsättning uppgick år 2021 till 51,6 milj. euro. Vid räkenskapsperiodens slut hade bolaget 985 anställda.

I Deloitte och KPMG:s expertutredning har man noterat att Vanttis kostnadsnivå är konkurrenskraftig speciellt i fråga om tjänster med stor volym, som exempelvis städning och måltidsservice inom den grundläggande utbildningen. Enligt KPMG:s utredning är Vanttis lönsamhet mätt i driftsbidrag totalt sett, då samtliga affärsverksamhetsområden beaktas, på samma nivå som några andra stora städers motsvarande in house-bolag med vilka Vantti jämförts, och placerar sig rentav bättre vid jämförelser med bolag som fungerar enligt marknadens villkor.

I bägge utredningarna var slutsatsen att det lönar sig för Vanda att även i fortsättningen producera måltids-, sanitets- och fastighetstjänster via det egna in house-bolaget. I externa expertutredningar har det konstaterats att den vanligaste verksamhetsmodellen för serviceproduktion i de större städerna är att äga en egen in house-enhet internt inom staden och att koncentrera måltids-, sanitets-, och fastighetstjänsterna till ett eget bolag eller att producera tjänsterna i egen regi. I de flesta städer i gruppen de sex största städerna, även i Vanda, har en del av serviceproduktionen lagts ut på entreprenad för att få in relevant information om jämförbara tjänster, vilket är av intresse med avseende på in house-bolagets eller den egna verksamhetens kvalitet, kostnadseffektivitet och kundnöjdhet. Denna s.k. hybridmodell vid produktionen av stödtjänster används enligt KPMG:s



expertutredning i samtliga av de sex största städerna. Man stannade för modellen framför allt då det är lätt att utveckla och administrera verksamheten eftersom ansvaret för beslutsfattandet i viktiga frågor som rör verksamheten via ägar- och avtalsstyrningen kvarstår hos staden. Via ett in house-bolag som fungerar effektivt kan prisökningar stävjas i och med att in house-bolaget verkar enligt självkostnadsprincipen och de avkastningskrav som gäller för en marknadsbaserad verksamhet inte ställs på bolaget. Dessutom främjas serviceproduktionens kostnadseffektivitet och kvalitet då man har en grundlig kännedom om kunden. Även förmågan att förbereda sig för krissituationer är märkbart bättre jämfört med en produktion som ordnas externt. Grunderna för bolagets ägarskap och de långsiktiga mål som staden ställt upp för bolaget har närmare antecknats i Vanttis ägarpolitiska riktlinjer som medföljer som bilaga.

Som ägare förväntar sig staden att bolagets tjänster är högklassiga och kostnadseffektiva och att kundens behov beaktas i verksamheten. Bolaget måste utarbeta ett utvecklingsprogram i vilket ingår de allmänna utvecklingsmålen för verksamheten och särskilda utvecklingsåtgärder för att lösa serviceutmaningar som rör kostnaderna, kundsamarbetet och kvaliteten.

Riktlinjerna för sammansättningen av Vantaan Tilapalvelut Vantti Oy:s styrelse samt kompetenskraven säkerställer att styrelsen innehar en mångsidig kompetens samt förmåga till självständigt beslutsfattande och att den utgör ett stöd för verkställande direktören i dennes arbete.

Koncernsektionen beslutade 13.6.2022 (§ 5) återremittera ärendet som rörde Vanttis ägarpolitiska riktlinjer för ytterligare beredning med följande anvisningar:

"1. Vanttis sanitetsservice bedöms på nytt.

Inom sanitetsservicen ökas andelen köpta tjänster märkbart. Vid konkurrensutsättning som gäller marknadsbaserade tjänster bör man försäkra sig om att även mindre företag bereds möjlighet att delta i serviceproduktionen.

Den utredning som publicerats 18.1.2018 (stadsstyrelsen 22.1.2018 § 17) uppdateras med avseende på Vanttis konkurrenskraft i fråga om sanitetsservicen. Vanda upphandlar numera omkring 1/4 av sanitetstjänsterna på marknaden, vilket möjliggör jämförelser mellan den egna och den externa produktionen på samma sätt som i utredningen från år 2018.

Om det fortsättningsvis förekommer betydande skillnader i fråga om kostnadseffektivitet jämfört med de tjänster som upphandlas marknadsbaserat ska Vanttis roll i produktionen av sanitetstjänster på nytt utvärderas senast i augusti 2024. Om man efter tilläggsutredningen beslutar avstå från Vanttis sanitetsservice kommer personalens anställningsförhållanden och -villkor att tryggas i samtliga lösningsalternativ. Koncernsektionen fastställer klara kvalitets- och ansvarskriterier för sanitetstjänsterna. Staden ser till de nödvändiga resurserna för avtalsövervakning och kvalitetskontroll.

2. Vantti fortsätter som den primära producenten av måltidsservice och som en anknuten enhet i stadens ägo.

Utvecklingsprogrammet för måltidsservicen fortgår med målet inställt på måltider av hög kvalitet och kundnöjdhet med beaktande av kostnadseffektivitet. Som en del av utvecklingsprogrammet bedöms, i dialog med marknaden, möjligheterna att upphandla måltidskomponenter på marknaden och därigenom lätta på de framtida investeringsbehoven.



3. *Vantti fortsätter som den primära producenten av fastighetsskötsel och -service och som en anknuten enhet i stadens ägo.*

Vantti ska sörja för att de fastigheter som Vanda stad äger är säkra och hälsosamma och att fastighetsinnehavet behåller sitt värde. Organiseringen av funktionerna bör utvärderas på nytt och man bör även dryfta ansvarsfördelningen mellan stadens fastighetscentral och serviceproducenterna."

I de ägarpolitiska riktlinjerna har utifrån ovannämnda anvisningar antecknats att kostnadsjämförelser tas fram för den sanitetsservice som Vantti producerar och för inköpen av externa sanitetstjänster, och att denna jämförelse förs till koncernsektionen för behandling under år 2023. För jämförelsen sammanställs skol- och daghemsobjekt som med avseende på storlek, städbarhet, verksamhetens öppettider och byggnadens ålder är sinsemellan jämförbara. I kostnadsjämförelsen presenteras prisnivåerna för de ovan nämnda objekten inom dels Vanttis produktion, dels den externa sanitetsserviceproduktionen.

För måltidsservicens del har i de ägarpolitiska riktlinjerna antecknats att Vantti, utöver att utarbeta ett utvecklingsprogram, även aktivt följer upp pris- och kvalitetsutvecklingen avseende måltidskomponenter. Dessa komponenter utnyttjas redan nu i Vanttis produktion. Måltidskomponenternas höga prisnivå och utvecklingsbehoven i fråga om utnyttjandet av komponenterna utgör dock ett hinder för att man genom att utöka användningen av måltidskomponenter märkbart kunde minska behovet av investeringar i stadens köksnät. Det finns fortsättningsvis ett behov av att förverkliga områdeskök i samband med investeringar i ny- eller ombyggnation så att staden kan garantera en tillräcklig kapacitetsnivå inom måltidsproduktionen såväl i normala situationer som under undantagsperioder. Ett införande av områdes-kök innebär också en möjlighet att exempelvis producera måltider i flera skift. Vantti kommer aktivt att följa med utvecklingen inom måltidskomponentmarknaden.

För fastighetsskötselns del föreslås att serviceområdet för fastigheter och lokaler inom stadsmiljöns verksamhetsområde utreder vilka utvecklingsbehov det finns i fråga om ansvarsfördelningen mellan stadens beställarfunktion och serviceproducenterna.

I enlighet med förvaltningsstadgans 9 kap. 4 § 2 mom. 9 punkten beslutar koncernsektionen om de ägarpolitiska riktlinjerna för stadens sammanslutningar, med undantag för de betydande koncernbolag som fastställts i koncerndirektivet. Beslutanderätten för dessa koncernsammanslutningars del innehas av stadsfullmäktige. Vantaan Tilapalvelut Vantti Oy har i koncerndirektivet fastställts utgöra ett betydande koncernbolag.

Koncernsektionen 12.9.2022 § 6

Stadsdirektörens förslag:

Koncernsektionen beslutar

- a) föreslå för stadsstyrelsen och vidare för stadsfullmäktige att godkänna de ägarpolitiska riktlinjerna för sammanslutningen Vantaan Tilapalvelut Vantti Oy som medföljer som bilaga samt konstatera att riktlinjerna börjar gälla omgående efter fullmäktiges beslut, och att sektionen
- b) uppmanar serviceområdet för fastigheter och lokaler inom stadsmiljöns verksamhetsområde att utreda vilka behov av förändring som föreligger avseende ansvarsfördelningen mellan stadens beställarfunktion och serviceproducenterna.

Behandling:

Under behandlingen av ärendet ändrade stadsdirektören sitt förslag enligt följande:



I bilagan ändras på första sidan det sjätte och sjunde stycket enligt följande:

"Kaupungilla on ollut yhtiön omistamiselle strateginen vahvat taloudelliset intressi ja Vantin in-house yhtiön toiminnan luonteen vuoksi sen hinnoittelusta on tuotettu ja tuotetaan vertailutietoa kustannusmielessä. sillä in-house-yhtiössä palvelujen hinnoittelu perustuu omakustannusperiaatteeseen, eikä yhtiöllä ole markkinoilla toimivien yhtiöiden kaltaista tuottovaatimusta."

"Lisäksi Vantin tulee varmistaa, että riittävästä volyymista muodostuvat synergia- ja skaalaedut hyödynnetään, sillä nämä realisoituvat kaupungille käytännössä monipuolisempien ja joustavampien palvelujen sekä alempien hintojen muodossa. Kaupunki voi muuttaa palvelusisältöjä ja ostaa tarvittaessa uusia palvelusisältöjä joustavasti Vantilta erilaisiin palvelutarpeisiin. In house -yhtiö toimintamallina mahdollistaa myös sen, että investoinnit voidaan järjestellä yhtiön ja kaupungin välillä rahoituksellisesti ja verotuksellisesti tarkoituksenmukaisimmalla tavalla."

Förslaget återges på svenska enligt den slutliga formuleringen:

"Det har funnits ett strategiskt intresse för staden att äga bolaget och på grund av verksamhetens karaktär inom in house-bolaget Vantti har jämförande information om bolagets prissättning i kostnadssyfte tagits och tas fram."

"Vantti måste säkerställa att de synergi- och skalfördelar som en tillräcklig volym genererar även utnyttjas eftersom denna effekt i praktiken omsätts i form av mångsidigare och mer flexibla tjänster samt billigare priser för staden. Staden kan ändra servicens innehåll och vid behov flexibelt köpa nya tjänster från Vantti för olika servicebehov. In house-bolagets verksamhetsmodell bjuder även på möjligheten att planera investeringar bolaget och staden emellan på det mest ändamålsenliga sättet med avseende på finansiering och beskattning."

Andra sidans första, andra och tredje stycke ändras enligt följande

"Palveluiden ostaminen Vantista on kaupungille perusteltua, jos edullista myös siksi, että palvelujen hankinnasta, sopimushallinnasta ja laadunvalvonnasta koituvat kustannukset jäävät ulkoisen palvelutuotannon hankkimiseen verrattuna pienemmiksi. Kaupunki edellyttää, että Vantti sitoutuu määrätietoisesti kehittämään laatua ja asiakastyytyväisyyttä toiminnassaan."

Vantin omistamiseen liittyy myös merkittävä strateginen intressi erityisesti varautumisen suhteen, jos se sillä se huolehtii osaltaan myös kaupungin palveluvelvoitteesta. Yhtiön tulee tuntea asiakkaansa tarpeet hyvin ja kyetä myös poikkeustilanteissa sopeutumaan nopeasti kaupungin muuttuneisiin palvelutarpeisiin.

Kun asiakassuhde perustuu omistajuuteen, kaupungin pitää voida sopimusohjauksen lisäksi omistajaohjauksella vaikuttaa aidosti niihin palveluihin, joita Vantti tuottaa ja varmistaa, että yhtiön tavoitteet ja toimintatavat ovat linjassa kaupungin tavoitteiden kanssa. Lisäksi omistajaohjauksen keinoin pitää voida voidaan määrittää yhtiölle laatutavoitteita ja vaikuttaa näin yhtiön kehittämisen painopisteisiin. Vantin tulee toimintansa kehittämisessä huomioida ensisijaisesti kaupungin yhtiölle asettamat tavoitteet."

I svensk översättning:



”Det är motiverat av staden att köpa tjänster av Vantti om kostnaderna för anskaffningen av tjänsterna, avtalshanteringen och kvalitetsövervakningen är lägre jämfört med motsvarande kostnader inom den externa serviceproduktionen. Staden förutsätter att Vantti målmedvetet förbinder sig vid att i sin verksamhet utveckla kvaliteten och kundnöjdheten.

Ägarskapet av Vantti är även kopplat till ett betydande strategiskt intresse framför allt med avseende på beredskap, om bolaget därigenom för sin del även sörjer för stadens serviceförpliktelse. Bolaget bör känna väl till kundens behov och ska även klara av att i undantagssituationer snabbt anpassa verksamheten till stadens förändrade servicebehov.

När kundförhållandet baserar sig på äganderätt bör staden, utöver avtalsstyrningen, även via ägarstyrning genuint kunna inverka på de tjänster som Vantti producerar och säkerställa att bolagets mål och verksamhetssätt är i linje med stadens mål. Vidare bör man med ägarstyrningens medel kunna fastställa kvalitetsmässiga mål för bolaget och på detta sätt påverka bolagets prioriteringar i fråga om utveckling. Vid utvecklingen av verksamheten bör Vantti i första hand beakta de mål staden ställt upp för bolaget.”

Andra sidans tredje sista stycke ändras till att lyda som följer:

”Kehittämishjelmaan sisältyvät toiminnan kehittämisen yleiset tavoitteet ja erityiset kehittämistoimet palveluiden kustannus-, asiakasyhteistyö- ja laatuhaasteiden ratkaisemiseen. Kehittämishjelman tavoitteena on, että Vantti kykenee kasvattamaan merkittävästi laatua, asiakastyytyväisyyttä ja kustannustehokkuutta. Lisäksi Vantin tulee kyetä kehittämään kustannustehokkuutta erityisesti niillä liiketoiminta-alueilla, joissa sen kustannustehokkuus on muita alan toimijoita heikompi. Ateriapalveluiden osalta Vantti seuraa ateriakomponenttien hinta- ja laatukehitystä aktiivisesti.”

I svensk översättning:

”I utvecklingsprogrammet ingår de allmänna utvecklingsmålen för verksamheten och särskilda utvecklingsåtgärder för att lösa serviceutmaningar som rör kostnaderna, kundsamarbetet och kvaliteten. Utvecklingsprogrammet har som syfte att stödja Vantti att klara av att märkbart förbättra kvaliteten, kundnöjdheten och kostnadseffektiviteten. Dessutom bör Vantti klara av att utveckla kostnadseffektiviteten speciellt inom de områden där affärsverksamhetens kostnadseffektivitet är sämre än hos andra aktörer i branschen. För måltidsservicens del följer Vantti aktivt upp pris- och kvalitetsutvecklingen avseende måltidskomponenter.”

Beslut:

Stadsdirektörens justerade förslag godkändes.

Stadsstyrelsen 10.10.2022 § 15

Stadsdirektörens förslag:

Stadsstyrelsen föreslår att stadsfullmäktige godkänner de bifogade ägarpolitiska riktlinjerna för sammanslutningen Vantaan Tilapalvelut Vantti Oy.

Beslut:

Förslaget godkändes.



Stadsfullmäktige 14.11.2022 § 7

Stadsstyrelsens förslag:

Stadsfullmäktige beslutar godkänna de bifogade ägarpolitiska riktlinjerna för sammanslutningen Vantaan Tilapalvelut Vantti Oy.

Beslut:

Förslaget godkändes.

Bilaga:

- De ägarpolitiska riktlinjerna för sammanslutningen Vantaan Tilapalvelut Vantti Oy

Anvisningar för sökande av ändring: 2.1. Besvärsförbud

Närmare information:

Riikka Kiljander-Kiiskinen, chef för koncernstyrningen, fornamn.efternamn[at]vantaa.fi