

# *Yhtiöittämisen avainkysymyksiä - Eryteisesti Sote-palvelujen näkökulmasta*

Alustus työpajassa 16.3.2017

[vesa.voutilainen@jkl.fi](mailto:vesa.voutilainen@jkl.fi)

***Keski-Suomi***  
**2019**

# Taustaksi yhtiöittämiselle

- Maakuntalain mukaan maakuntavaltuusto päättää konsernirakenteesta
  - Käytännössä organisaatorakenteen valmistelee väliaikaishallinto keväälle 2018
- Muutamia yhtiöittämiseen vaikuttavia reunaehtoja
  - Maakunnan on erotettava palvelujen järjestäminen markkinaehtoisten palvelujen tuottamisesta
  - Yhtiöittämisvelvollisuus kaikissa markkinaehtoisissa toiminnoissa 31.12.2020 mennessä
  - Markkinaehtoisissa sote- palveluissa ja työterveyspalveluissa yhtiöiden perustaminen 1.1.2019 lukien
- Lait tulevat vielä täsmentymään myös näiltä osin, monet muutokset myös mahdollisia

# Palvelujen järjestämisen tavat

## Palvelujen järjestäminen

Maakunta voi tuottaa palvelut itse, yhteistoiminnassa muiden maakuntien kanssa tai ostopalveluina.

Maakunta-konserniemo on **bruttobudjetoitu** yksikkö, vaikka rakenteessa voi olla myös **nettoyksiköitä**.

## Mahdolliset palveluntuottajat

Palvelun tuottajana voi toimia maakunnan **liikelaitos**, **osakeyhtiö**, yhteisö, yhdistys, osuuskunta, **säätiö** ja itsenäinen ammatinharjoittaja.

## Maakunnan liikelaitos

- vastaa maakunnan omasta palvelujen tuotannosta (ei markkinoilla)
- viranhaltijat voivat tehdä viranomaispäätöksiä ja käyttää julkista valtaa.
- tuottaa asukkaille sote-palvelut myös silloin, jos niitä ei ole muuten saatavilla.
- voi tuottaa myös muita maakunnan tehtäviin liittyviä palveluja.
- Maakunnassa on yksi tai useampia liikelaitoksia, kuitenkin sote-toimialalla vain yksi liikelaitos

## Maakunnan yhtiö

Maakunnalla on palvelujen yhtiöittämisvelvollisuus silloin, kun maakunta hoitaa tehtäviä kilpailutilanteessa markkinoilla tai palvelut ovat asiakkaan valinnanvapauden piirissä.

# Yhtiöittäminen

- Tyypillisesti yhtiöittämisprosessissa läpikäydään seuraavat vaiheet:
  - Markkinoiden ja asiakkaiden analysointi
  - Palvelujen tuotteistaminen ja tuotekohtainen laskenta
  - Oman yhtiön asemointi markkinoilla ja optimaalisen organisaatiomallin määrittäminen
  - Yhtiön tuloslaskelman, taseen, rahoituksen ja verovaikutusten määrittäminen
  - Varsinaiset yhtiön perustamiseen liittyvät toimenpiteet: rekisteröinnit, hallintorakenteet, henkilöstöratkaisut ym.
- Kuntien kokemus on opettanut, että perinteisen brutto- tai nettoyksikön yhtiöittäminen on haastavaa
  - Onnistuneimmat yhtiöittämisprosessit liittyvät yleensä liikelaitoksien toiminnan yhtiöittämiseen
  - Myös verkosto- ja kumppanuusyhtiömallit ovat olleet onnistuneita
- Yhtiöittämisprosessi vie tyypillisesti aikaa 1-2 vuotta

# Yhtiöittämisselvityksien sisältöä (KPMG)

## 1. Millainen on nykytila ja mitkä ovat tulevaisuuden näkymät?

### Perusanalyysit ja laskelmat

- Analysoidaan toimintaympäristön nykytila ja tulevaisuudennäkymät omistajien, asiakkaiden sekä talouden ja toiminnan näkökulmasta
- Laaditaan asianmukaiset herkkyysanalyysit – toimintaympäristön makrotaloudelliset ja mikrotaloudelliset tekijät.
- Tehdään riskiarviointi (what if -herkkyysanalyysien perusteella)
- Edellisten perusteella pystytään arvioimaan niitä tekijöitä, jotka toimivat ennusteiden ajureina – asiakaskäynnit ja käyttöasteet, palvelusopimusten luonne, ennaltaehkäisevän työn osuus, henkilöstömäärä, volyymit, vuokrasopimukset, palvelujen ostot ym.
- Tunnistetaan toiminnalliset ja taloudelliset riskitekijät ja kvantifioidaan niiden vaikutus herkkyysanalyysien kautta (ennusteskenaariot)
- KPMG laatii taloudelliset ennusteet ilman yhtiöittämistä ('stand alone') – on huomioitava, että kohdassa 2 tehtävä arvonmääritys vaikuttaa yhtiöittämisen jälkeisiin ennusteisiin ja myös etenemisehdotukseen. Lisäksi työterveystoiminnassa tulee huomioida erityiskysymyksenä arvonlisäverotus
- Tunnistetaan ne avaintunnukselliset, joilla toiminta on taloudellisesti järkevää toiminnalle asetetut tavoitteet ja erityisesti in-house-asema huomioiden
- Toimeksiantaja kokoaa perustiedot; lähtökohtana liikelaitosta koskevat taloustiedot, tiedot toiminnasta ja aiemmat selvitykset. KPMG lähettää tarkemman informaatiopyyntöistän

Liiketoiminnan nykytilan ja tulevaisuuden analysointi ja taloudellisten ennusteiden laadinta – tuloslaskelma, tase ja kassavirta

Selkeä käsitys nykytilasta, toimintaympäristöstä ja tulevaisuuden ennusteista

## 2. Mitä yhtiöittäminen tarkoittaa toiminnallisesti ja taloudellisesti?

### Mallinnukset

- Edellisessä vaiheessa laaditut ennusteet toimivat pohjana arvonmääritykselle, joka tehdään kassavirtaperusteisesti ja markkinaperusteisesti. Substanssiperusteista arvonmääritystä ei tarvita, koska siirtyvän aineellisen omaisuuden määrä on vähäinen (liikelaitoksen taseessa ei ole käyttöomaisuutta)
- Soveltamalla arvonmäärityksen tuloksia nykytila-analyysissä laadittuihin ennusteisiin saadaan ennusteet yhtiöittämisen jälkeen
- Arvonmääritys antaa suuntaviivat myös yhtiöittämisen tekniselle toteutustavalle – apportti käyvin arvo, liiketoimintasiirto kirjanpitoarvoon vai liiketoimintakauppa käyvin arvoon
- Jos arvonmäärityksen indikoima liiketoiminnan arvo on korkeampi kuin siirtyvien omaisuuserien nettoarvo, on yhtiöittämisen jälkeinen tase erilainen kuin ennen yhtiöittämistä (siirtyvien taseerien käypä arvo, mahdollinen liikearvo)
- Ennusteissa huomioidaan myös yhtiöittämishetkellä syntyvät kertaluonteiset kustannukset (esim. arvonlisäverotus) sekä mm. omistajalainan käyttö (mahdollinen vain liiketoimintakaupassa)
- Tasapainotettu tulosmittaristo yhtiöittämisen jälkeen
- Lähtökohtaisesti henkilöstö siirtyy ns. vanhoina työntekijöinä. Eläkkeisiin liittyvät kysymykset tulee ratkaista analyysin yhteydessä

Nykyisen liikelaitoksen arvonmääritys  
Liikelaitoksen yhtiöittäminen osakeyhtiöksi  
Taserakenteen laadinta  
Tuloslaskelma, tase ja kassavirtalaskelma

Selkeä käsitys yhtiöittämisen taloudellisista, verotuksellisista ja toiminnallisista vaikutuksista

## 3. Miten tästä eteenpäin?

### Etenemisehdotus

- Yhteenvedo yhtiöittämisen tuomista muutoksista nykyiseen toimintamalliin verrattuna
  - Taloudelliset tekijät
  - Verotukselliset tekijät
  - Toiminnalliset tekijät (lähtökohta: toiminnallisten tavoitteiden tulee olla saavutettavissa yhteisömuodosta riippumatta)
- Yhteenvedo laskennassa käytetyistä oletuksista
- Yhteenvedo avaintunnuksellisuista ilman yhtiöittämistä ja yhtiöittämisen jälkeen
- Eri transaktiotapojen vertailu – toteutusvaiheet, asian etenemisen kannalta oleellinen päätöksenteko ja sen aikataulutus, verottajalta haettava ennakkoratkaisu (lisätyönä; apportti/liiketoimintakauppa: kokonaisuuden käypä arvo, liiketoimintasiirto: liiketoimintakokonaisuuden edellytysten täytyminen)
- Omistajatuloutuksen merkitys, suuruus ja verotehokas toteutustapa nyt ja jatkossa (hinnoittelutekijä / tulostavoitteen mukainen voitonjako)
- Yhtiön pääomarakenne
- Suositukset yhtiöittämisen toteutustavasta sekä ohjeistus jatkotoimenpiteistä aikataulutuksineen
  - Tarvittavat päätökset, kirjeenvaihto viranomaisten kanssa sekä dokumentaatio

Ratkaisuvalintojen selvitys omistajien ja liiketoimintojen toimivuuden kannalta  
Omistajatuloutus  
Henkilöstöön liittyvät asiat (yt-prosessi)

Selkeä käsitys yhtiöittämisestä

# Yhtiöittämisen haasteita

- Markkinatilanteen ja asiakaskäyttämisen arviointi on haastavaa silloin, kun kysynnän ja tarjonnan rakenne muuttuvat merkittävästi
- Yhtiöiden toiminnan mahdollisimman optimaalinen organisointi on haastavaa -> yhtiössä ei saa olla ”rönsyjä” alkuvaiheessakaan
- Yhtiömuotoisen toiminnan johtaminen on varsinkin alkuvaiheessa haastavaa, kun julkisen sektorin toimintaperinteet ovat vahvoja
- Palvelujen tuotteistuksen tulee olla selkeä ja markkinoista erottuva, tuotteistuksen kehittämiseen ja parantamiseen tulee satsata
- Ovatko maakunnan kaikki osat ”samalla viivalla” tarkasteltaessa yhtiösektorin tarjoamia mahdollisuuksia?
- Yhtiöön kannattaa keskittää rahoituksellisesti riittävän vahva toimintojen kokonaisuus -> liian pienet yhtiöt riskialttiita

# Yhtiöittämissen mahdollisuuksia

- Toimialarakenne uudistuu
- Palvelutarjonta monipuolistuu
- Asiakkaille tulee uusia mahdollisuuksia vertailla eri palveluntuottajia
- Kilpailu virtaviivaistaa toimintoja ja voi siten alentaa kustannuksia
- Markkinoille muodostuu varmasti erityyppisiä asiakkuuksia painottavia, tiettyihin palveluihin erikoistuneita yrityksiä
- Osaavalle ja asiantuntevalle henkilöstölle uusia mahdollisuuksia, pakottaa yritykset myös kilpailemaan työntekijöistä
- Yhtiöittäminen selkiinnyttää toiminnan ohjausta ja johtamista