

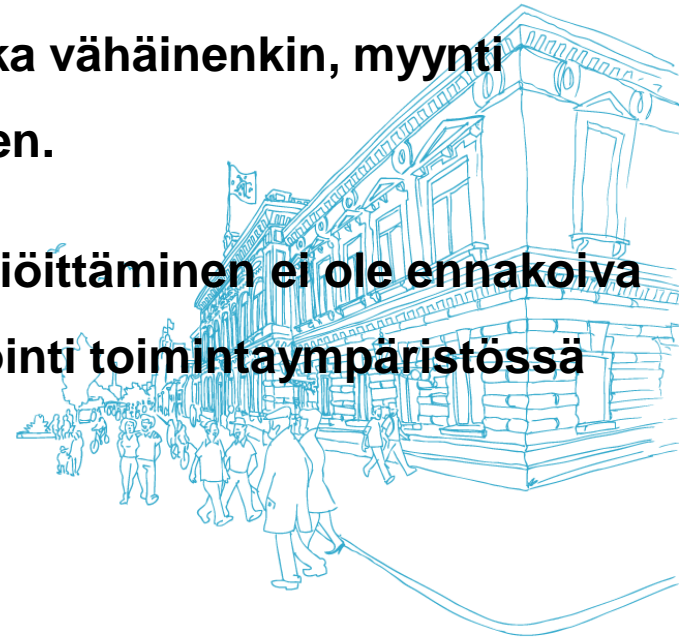


Tuotantotoimintojen yhtiöittäminen strategisena valintana- case Turku

Jouko Turto/ 22.5.2015

Kuntien yhtiöittämisvelvoitteet

- **Lainsäädännön muutokset ovat pakottaneet kuntia yhtiöittämään liikelaitoksina ja muina hallinnollisina yksiköinä olleita toimintoja**
- **Kuntalain kilpailuneutraliteettia koskevien säännösten perusteella kuntien omistamien liikelaitosten säännöllinen, vaikka vähäinenkin, myynti markkinoilla laukaisee yhtiöittämisvelvoitteen.**
- **Lainsäädännön velvoittamana tapahtuva yhtiöittäminen ei ole ennakoiva strateginen valinta vaan hallinnollinen reagointi toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin.**



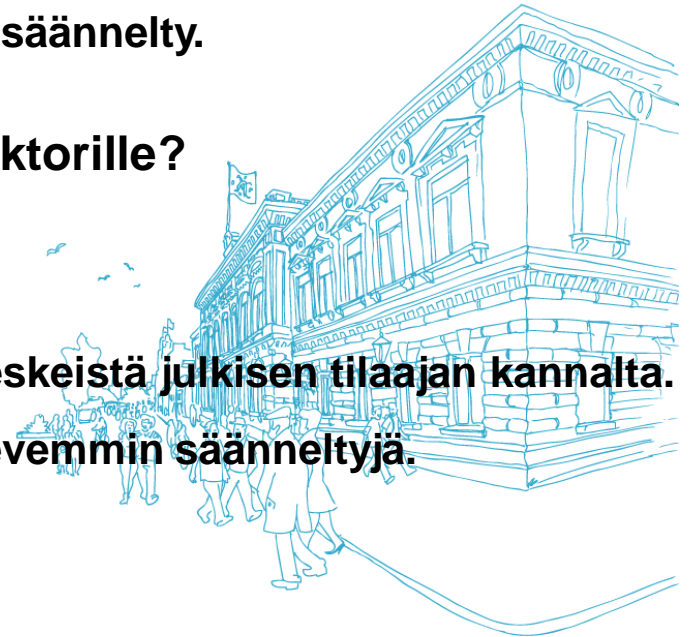
Peruskysymyksenä on työnjako julkisen sektorin ja yksityisen sektorin välillä.

Mitkä tehtävät sopivat parhaiten julkiselle sektorille?

- Viranomaistehtävät.
- Tehtävät, joissa on voimakas yhteiskunnallisen ohjauksen tarve.
- Tehtävät, joiden tuotantotapaa on voimakkaasti säännelty.

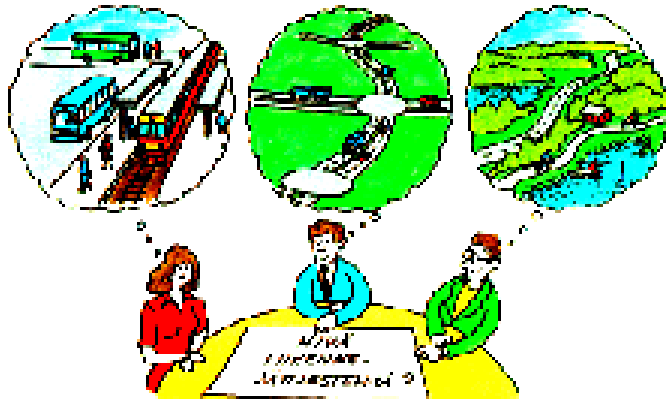
Mitkä tehtävät sopivat parhaiten markkinasektorille?

- Tehtävät, missä on toimivat markkinat.
- Tehtävät, missä kilpailun aikaansaaminen on keskeistä julkisen tilaajan kannalta.
- Tehtävät, joiden tuottamistapa ja normit ovat lievemmin säänneltyjä.



Erilaiset käyttövoimat

Virasto-organisaatio



Rahan budjetointi!

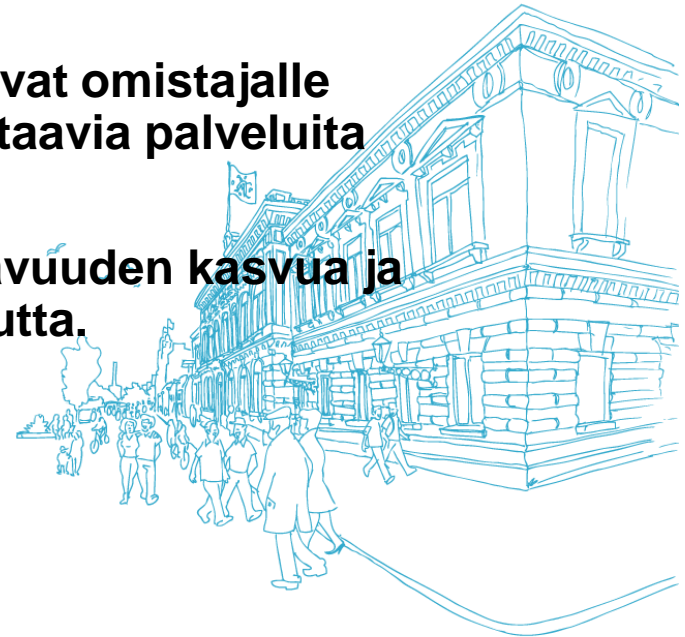
Yritysorganisaatio



Rahan ansaitseminen!

Yleisiä perusteita strategiselle yhtiöittämiselle

- Yleismotiivina on ollut hallinnollisbyrokraattista johtamisjärjestelmää tehokkaampi johtamis- ja tuotantorakenne.
- Yhtiöittämisissä on ollut motiivina joskus myös kunnallisten liiketoimintojen myynti.
- Yhtiöittäminen voi olla vaihtoehto toiminnan myynnille, mikäli sillä saadaan yksityisen sektorin tehokkuutta kunnan toimintaan.
- Yhtiöiden kustannusrakenteet muodostuvat omistajalle vertailukelpoisiksi suhteessa muihin vastaavia palveluita tuottaviin yrityksiin.
- Tavoitteena hakea oman toiminnan tuottavuuden kasvua ja markkinamekanismin kustannustehokkuutta.



Yleisiä perusteita strategiselle yhtiöittämiselle

- Kaupungilla ei ole julkisen edun mukaista palvelutehtävää etenkin tuotanto- ja tukipalveluiden osalta vaan vastaavia palveluita tuotetaan laajasti markkinoilla.
- Osakeyhtiö soveltuu hyvin kuntien ja kuntayhtymien väliseen yhteistyöhön, koska osakeyhtiölaki turvaa osakkeenomistajan tasapuolisen kohtelun yhtiön päätöksenteossa.
- Kaupungin omistuksen arvo kasvaa markkinoilla olevissa yhtiöissä, mikäli ne menestyvät liiketoiminnastaan.
- Joillakin toimialoilla tuotanto on siirtymässä joka tapauksessa ajan myötä markkinoille, koska markkinoiden tuottavuus kehittyy yleensä julkista sektoria nopeammin.
- Työvoiman saatavuuden vaikeutuessa on usealla toimialalla edessä merkittävä muutosprosessi.



Perusteita strategiselle yhtiöittämiselle

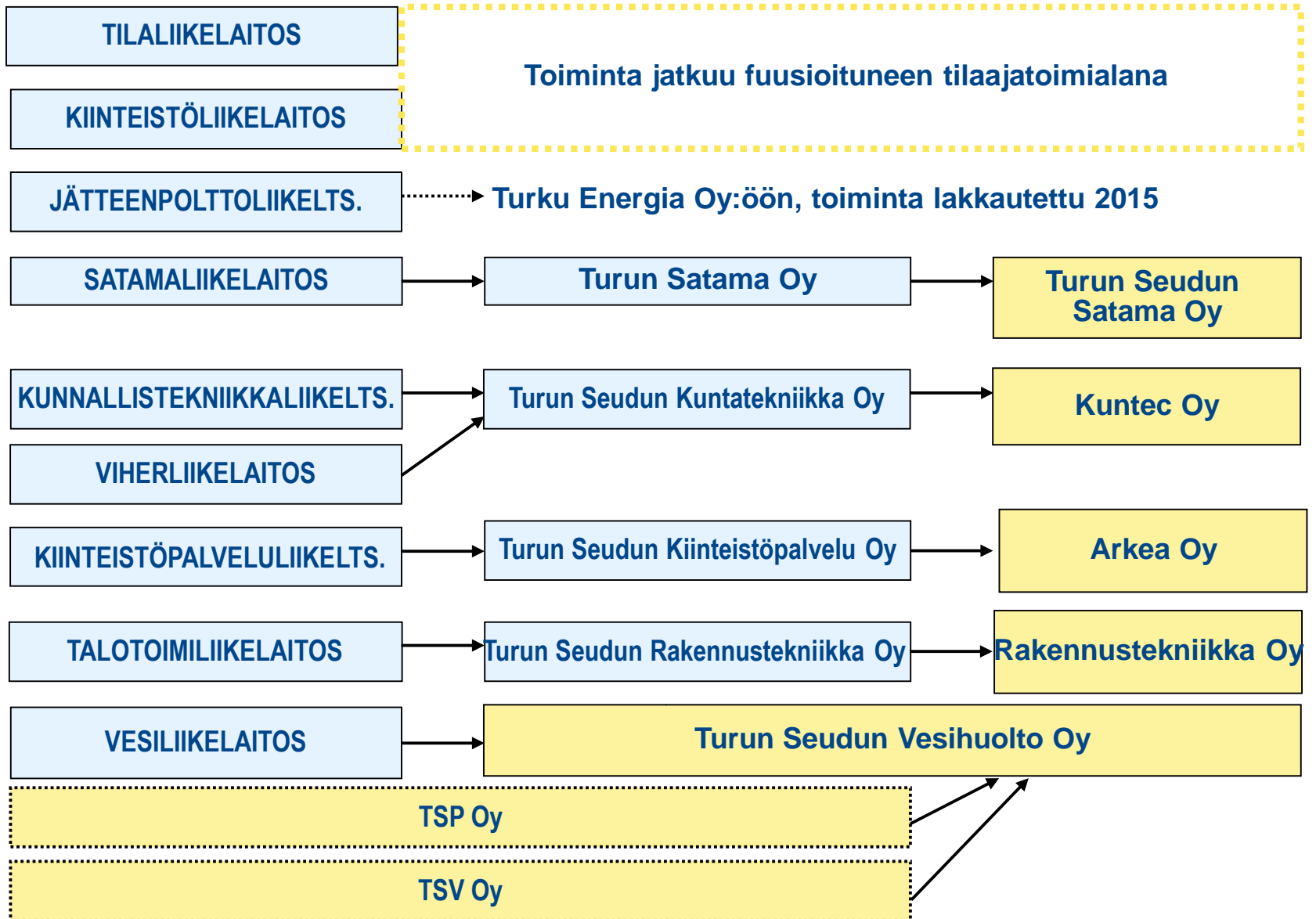
- Mikäli kaupunki ei usko harjoittamansa toiminnan kilpailukyyn ja tuottavuuden kasvuun, yhtiöittäminen markkinoille ei ole strategisesti perusteltu ratkaisu.
- Toisaalta onko nykyisen kuntatalouden näkökulmasta kyseisessä tilanteessa lainkaan perusteltua harjoittaa liiketoimintaa omassa organisaatiossa
- Mikäli kaupungin taas uskoo harjoittamansa liiketoiminnan kilpailukyvyn kehittymiseen ja tuottavuuden kasvuun, yhtiöittäminen markkinoille on strategisesti perusteltu
- Osakeyhtiö on vaihtoehto aina silloin ja vain silloin, kun yhtiön toiminnalla on taloudelliset edellytykset.
- Yhtiömuotoisessa toiminnassa korostuu usein yksipuolisesti talouden mittarit, mutta kuntakonsernissa on tavanomaista enemmän yksiköitä, joiden perustehtävä ja tehokkuuden arviointi perustuvat muuhun kuin liiketaloudelliseen voittoon.
- Strategisen yhtiöittämisessä kriittisesti arvioitavia tekijöitä ovat mm. motiivien arviointi, yhtiöittämissä tekniset vaihtoehdot, yhteistyötarpeiden analysointi ja kaupungin kannalta perustellun vaihtoehdon valinta.

Strategisen yhtiöittämisen toteutus

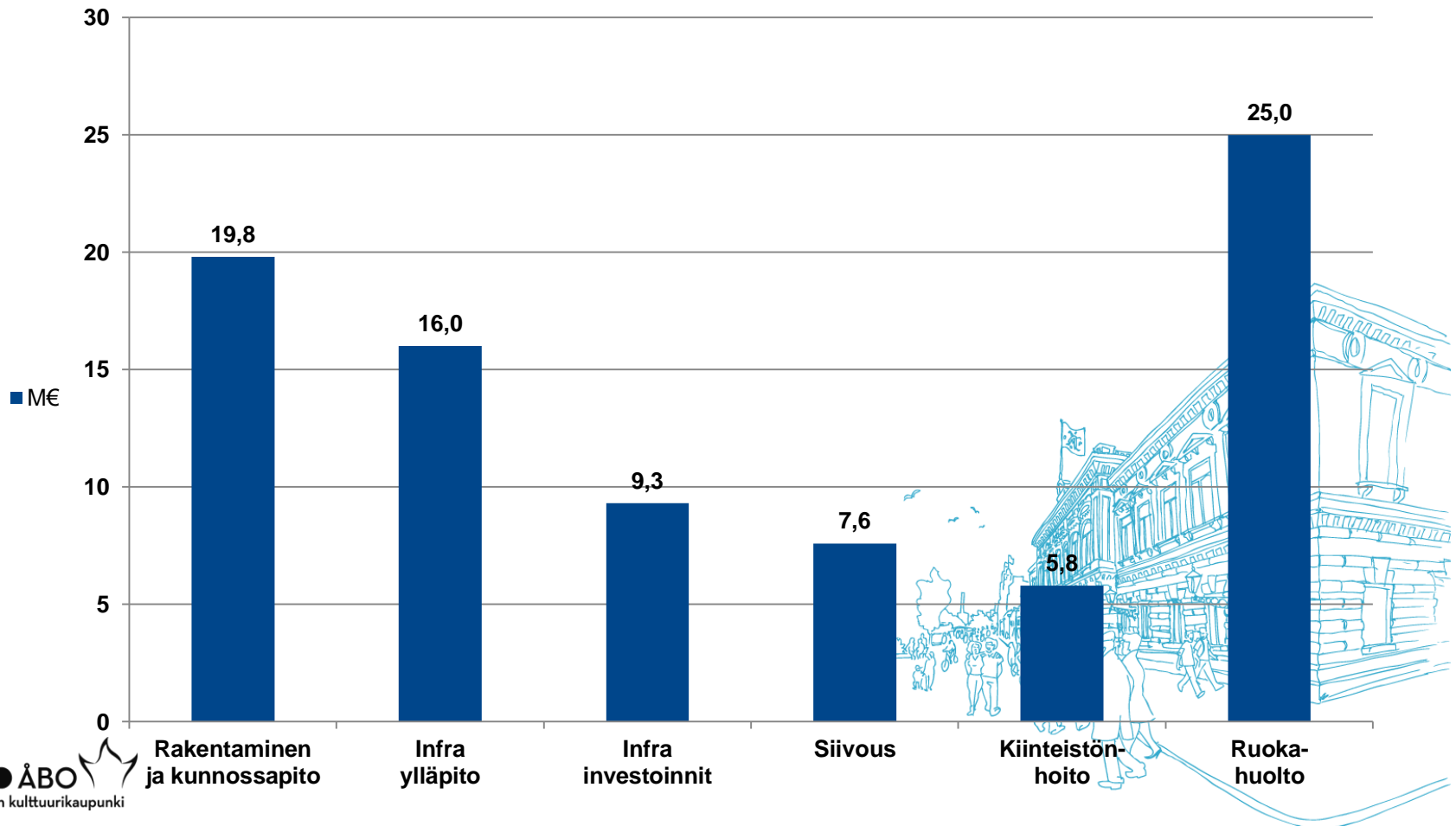
- **Epämääräisyys liikkeellelähdössä luo epäluuloja, sekavuutta ja vaikeuttaa toimintaa.**
- **Hyvin valmisteltuun yhtiöittämiseen kuuluu, että päättäjien lisäksi kaikki osapuolet ymmärtävät asian perustelut ja tavoitteet.**
- **Valmistelun taso, toimintaan kohdistuvien odotusten loogisuus, realistinen tavoitteellisuus ja hyvän hallinnon järjestäminen vaikuttavat merkittävästi käynnistyvän yhtiön toiminnan laatuun.**



Strategisen yhtiöittämisen toteutus - Case Turku 2010 - 2015



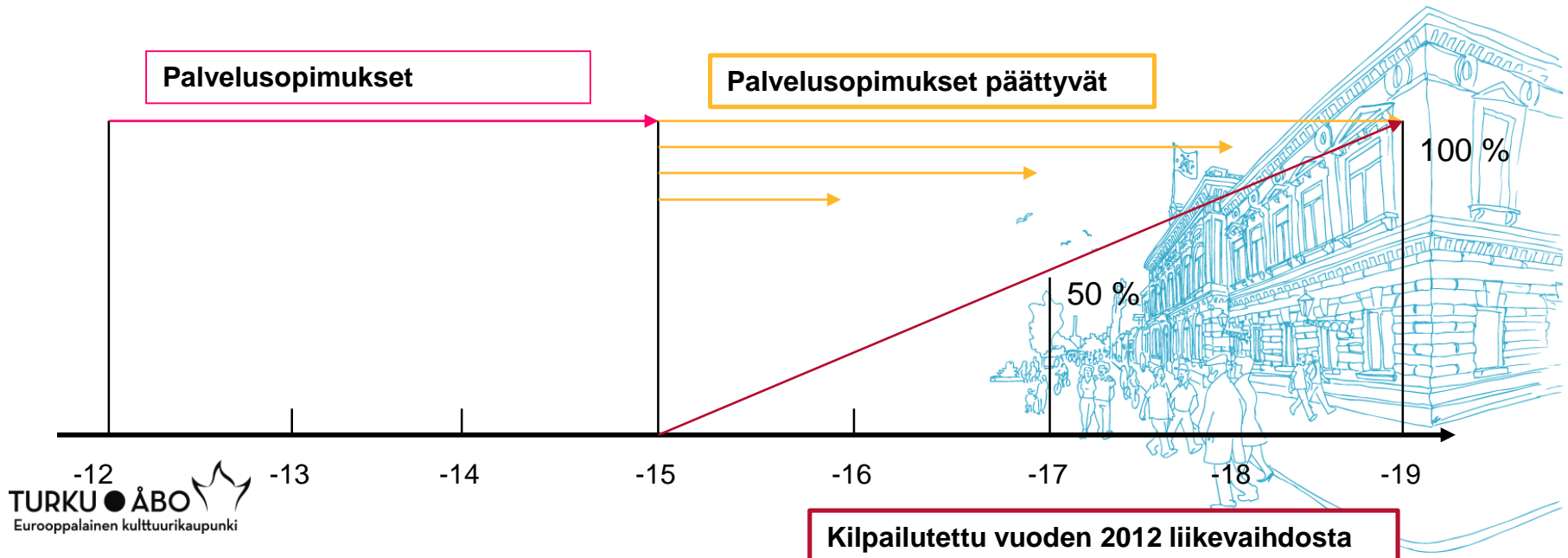
Tuki- ja tuotantoyhtiöiden markkinoille avautuva sopimuskanta vuositasolla on yhteensä 83,5 M€



Hallittu siirtyminen markkinoille - Case Turku

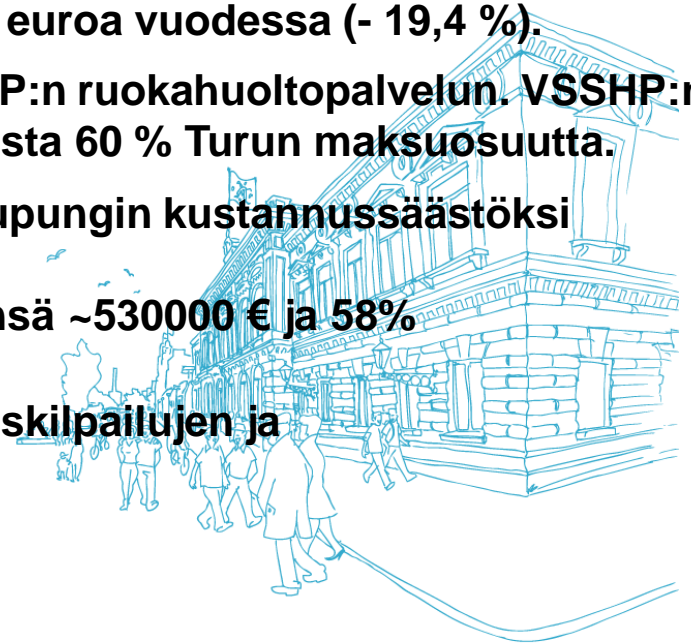
Palvelusopimukset avautuvat toimialoittain ja toiminnoittain hallitusti markkinoille vuoden 2015 alusta siten, että

- tilaaja noudattaa lakia julkisista hankinnoista,
- perustettavat yhtiöt saavat aikaa sopeuttaa toimintaansa markkinaehtoiseksi,
- avautuvat markkinat eivät keskeytä tai syrji paikallisia yrityksiä ja
- uusia markkinoita syntyy kilpailumekanismien varmistamiseksi.



Hallittu siirtyminen markkinoille - Turun ensimmäisiä kokemuksia

- Tuotantoyhtiöt ovat kattaneet indeksitason nousun vuosina 2012 – 2015 tuottavuuden kasvulla. Kaupungin kokonaiskustannusten säästö - 3 %.
- Kunnallistekniikan ylläpidon jo aiemmin markkinoilla ollut alue kilpailutettiin uudelleen ja yksi uusi alue siirtyi markkinoille. Kaupungin vuosikustannustason muutos aiempaan - 1.111.000 euroa vuodessa (- 55 %).
- Arkea Oy voitti ensimmäiset neljä siivouksen kilpailutusta. Kaupungin vuosikustannustason muutos aiempaan - 417.125 euroa vuodessa (- 19,4 %).
- Arkea Oy hankki liiketoimintakaupalla koko VSSHP:n ruokahuoltopalvelun. VSSHP:n vuosikustannustason muutos aiempaan - 25 %, josta 60 % Turun maksuosuutta.
- Yksityinen voitti viidennen kilpailukierroksen. Kaupungin kustannussäästöksi muodostui - 166.115 euroa vuodessa (- 47,2 %).
- Kiinteistöhoidon alueurakat 3kpl 48%-65%, yhteensä ~530000 € ja 58%
- Kaikki yhtiöt ovat laajentaneet toimintaansa tarjouskilpailujen ja liiketoimintakauppojen myötä.



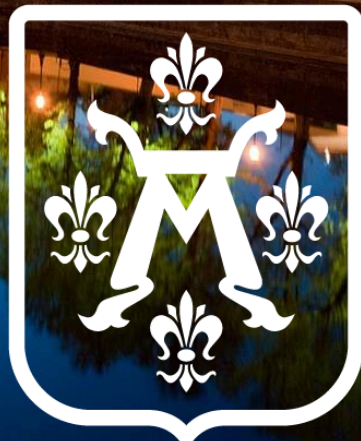
Kokonaisuutena arvioituna yhtiöittämisratkaisu Turussa;

- on parantanut yhtiöitetyn toiminnan tuottavuutta,
- on alentanut kaupungin, konserniyhteisöjen, sairaanhoitopiirin ja ympäristökuntien investointien ja käyttötalouden kustannuksia,
- on tehostanut markkinoiden toimivuutta ja
- on mahdollistanut ostetun palvelun laatutason ylläpitämisen ja korottamisen.
- Haasteena on edelleen kaupungin omien yhtiöiden kiinteiden kustannusten ja henkilöstörakenteen sopeuttaminen.



**Olisiko kuntatalouden kestävyysvaje otettavissa kiinni
valtakunnallisesti strategisella yhtiöittämisellä ja tehokkaammalla
markkinamekanismilla ilman peruspalveluiden tason heikentämistä
tai kuntaverotuksen korottamista?**





TURKU ÅBO

Tekijän nimi / 20.5.2015