

# Digitaalisen perustan yhtiöittäminen

Yhtiön liiketoimintasuunnitelma

Toukokuu 2022

Helsinki

# Sisällysluettelo

1	Johdon yhteenveto	3
2	Toimintaympäristö, asiakas- ja palvelustrategia	12
3	Yhtiön rooli ja toimintamalli	15
4	Yhtiön palvelut ja hinnoittelu	21
5	Organisaatio, henkilöstö, prosessit ja kumppanuudet	24
6	Toiminnan ohjaus ja johtamismalli	28
7	Taloudellinen tarkastelu	31
8	Yhtiöittämisen aikataulu	38
9	Riskitarkastelu	43
10	Liitteet	46

# 1 Johdon yhteenveto

# Tavoitellut hyödyt

**Suunniteltava yhtiö on Helsingin kaupungin omistama sidosyksikkö, joka palvelee Helsingin kaupunkikonserniin kuuluvia tahoja. Yhtiö mahdollistaa seuraavien hyötyjen vauhdittamisen:**

- Palveluiden ja hinnoittelun läpinäkyvyyden sekä joustavuuden kehittäminen palvelusopimukseen pohjautuen
- Toiminnan tuottavuuden ja laadun parantamisen sovittua asiakastarvetta ja palvelutasoa vasten tavoitellen vuoteen 2025 mennessä~5-7milj. EUR vuosittaista palveluiden tuottavuuden lisäystä vuoteen 2021 verrattuna.
- Neuvottelu- ja ostovoiman vahvistaminen keskittämällä ICT-hankintoja ja osaamista yhtiöön
- Kaupunkiyhteisten sovittujen digitaalisen perustan investointien toteutuksen ja kohdistamisen parantaminen
- Pitkällä tähtäimellä tiiviimmän yhteistyön kaupungin tytäryhtiöiden ja mahdollisesti naapurikuntien ja kanssa
- Yhtiön johtamis- ja ohjausmalli selkeyttää tavoitteellista palvelutuotantoa ja -kehittämistä

Muutoksella tuetaan myös 1.1.2023 voimaan astuvan sote-uudistuksen tuomia vaatimuksia Helsingin digitaalisten palveluiden tuottamiseen.

# Suunnitteluperiaatteet yhtiöittämiseen

- Yhtiö ja kaupunki tekevät käynnistysvaiheessa kaupunkiyhteisen puitesopimuksen palveluista ja hinnoittelusta. Asiakaskohtaiset palvelutasot ja volyymit kuvataan palvelusopimuksen liitteissä, joita tarkastellaan osana talouden ja toiminnan vuosikelloa.
- Nettobudjetoidun yksikön henkilöstö siirtyy yhtiön palvelukseen. Työsopimukset laaditaan yhtiön kanssa.
- Yhtiö vahvistaa organisaatiota tarvittavilla uusilla resursseilla. Toimitusjohtaja tekee esityksen organisaatiosta yhtiön hallitukselle.
- Yhtiölle varmistetaan riittävät toiminnan tukiprosessit. Yhtiö päättää järjestämistavasta ja valitsee palveluntuottajat.
- Yhtiö toimii nykyisissä toimitiloissa.
- Digitaalisen perustan nettobudjetoidun yksikön 1.1.2021 jälkeen hankkimat omaisuuserät siirtyvät yhtiölle.

# Yhtiön toiminnan avainluvut ja toiminta-ajatus



Yhtiön liikevaihto ensimmäisenä vuonna (2023) on n. 55 milj €. Toimintamenot ovat n. 50 milj €, joista materiaalia ja ostopalveluja on n. 39 milj. €. Yhtiö veloittaa kulunsa asiakkailta.



Yhtiön palveluksessa on n. 145 – 150 ammattilaista. Yhtiö tuottaa palveluita yhdessä kumppaniensa kanssa. Strategisia kumppaneita on tällä hetkellä 5.



Asiakkaita ovat Helsingin kaupungin toimialat, virastot ja liikelaitokset sekä soveltuvin osin tytäryhteisöt.

## Toiminta-ajatus

Yhtiö on kaupungin strateginen kumppani joka myy, tuottaa ja kehittää digitaalisia peruspalveluja, jotka ovat kriittisiä koko kaupungille, toimialoille, virastoille ja liikelaitoksille.

Yhtiö on 100% kaupungin omistama sidosyksikkö.

Yhtiön tarkoitus ei ole tuottaa voittoa, vaan mahdollinen voitto on käytettävä yhtiön oman toiminnan tukemiseen ja kehittämiseen kaupunkikonsernin yhtiölle asettamat tavoitteet huomioon ottaen.

# Esitetty toiminnan siirtyminen yhtiöön

## Nykytila

- Nettobudjetoitu yksikkö kaupungin organisaatiossa
- Henkilöstö nettobudjetoidussa yksikössä kansliassa
- Ennen 2021 hankitut tietoliikennelaitteet toimialoilla, virastoissa ja liikelaitoksissa. Sen jälkeen Digitaalinen perusta – nettobudjetoidussa yksikössä
- Kanslia tuottaa tukitoiminnot
- Keskitetyt perus ICT –palvelut kerättynä toimialoilta, virastoista ja liikelaitoksista

## Tavoitetila

- Kaupungin omistama in house –muotoinen osakeyhtiö. Kaupungin ja yhtiön välille muodostuu tilaaja-tuottajasuhde.
- Toimintaa ohjataan konserniohjauksen ja palvelusopimusten kautta osakeyhtiölain puitteissa.
- Siirtyvät palvelut määritellään palveluiden tulevaa hinnoittelua varten ja vastaavasti siirtyvästä omaisuudesta sovitaan.
- Yhtiö ottaa vastuulleen palvelujen hankinnat ulkoisilta palvelu- ja laitetoimittajilta ja sopimukset siirtyvät yhtiölle.
- Digitaalisen perustan nettobudjetoidun yksikön 1.1.2021 jälkeen hankkimat omaisuuserät siirtyvät yhtiölle.
- Yhtiö päättää tukitoimintojen järjestämisestä itse (ostaa palvelut kaupungilta tai ulkoisilta palveluntuottajilta).
- Läpinäkyvä ja tehokas palvelutuotanto ja –hinnoittelu - kaupungin ICT-infra- ja ICT-tukipalvelujen osaamiskeskus.

Digitaaliseen perustaan organisatorisesti kuuluva sovelluspalvelut -tiimi ei kuulu nettobudjetoituun yksikköön eikä siten yhtiöitettävien toimintojen piiriin.

# Yhtiön onnistumisen edellytykset ja mahdollistajat

Asiakastarpeiden  
syvällinen ymmärrys ja  
tiivis yhteistyö  
kaupunkikonsernin  
sisällä

Läpinäkyvät ja  
vertailukelpoiset palvelut  
sekä niiden hinnoittelu

Fokusoitunut ja osaava  
ICT -palveluyhtiö

Vastuullinen ja  
kilpailukykyinen ICT –  
palveluyhtiö, reilu  
työnantaja

Kyky koota osaaminen,  
kumppanit ja  
kyvykkyydet Helsingin  
ICT-peruspalveluiden  
tehokkaaseen  
tuottamiseen



# Yhtiön toimintaa ohjataan seuraavilla linjauksilla

1. Yhtiö on Helsingin **kaupungin omistama sidosyksikkö**, joka palvelee Helsingin kaupunkikonserniin kuuluvia tahoja.
2. Yhtiön tavoitteena on varmistaa **tehokkaat jatkuvat digitaaliset peruspalvelut asiakkaille** kilpailukykyisellä hinnoittelulla. Yhtiön tarkoituksena ei ole tuottaa voittoa.
3. Toimintaa **kehitetään asiakkaiden palvelutarpeen** ja kysynnän kehityksen mukaan.
4. Yhtiö **investoi maltillisesti omistajan linjausten mukaisesti**, jatkuvan toiminnan edellytysten ylläpitämiseksi sekä kustannustehokkaiden palveluiden kehittämiseksi.
5. Kaupunki ostaa yhtiön tuottamat palvelut yhtiöltä **voimassa olevan palveluluettelon mukaisesti**.

# Yhtiön tuottamat palvelut

Palvelu	Tarkoitus	Keskeiset keinot
<b>Palvelunhallinta</b>	Varmistaa palvelujen tehokas tuottaminen.	Asiakkuuden hallinta, IT palvelunhallinta, IT palvelukehitys, kustannuslaskenta ja hinnoittelu
<b>Tukipalvelut</b>	Mahdollistaa nopea ja helppo tapa saada IT-tukea.	Itsepalvelun ja automaation lisääminen sekä kaupunkiyhteisen palvelunhallintajärjestelmän ja laiterekisterin käyttöönotto
<b>Elinkaaripalvelut</b>	Kustannustehokkaat ja laadukkaat työvälineet työnteon tueksi.	Vakiointi ja keskitetty hallinta / tuottaminen
<b>Tulostuspalvelut</b>	Tuottaa tarvittava tulostuskapasiteetti palveluna	Keskitetysti hallinnoidut, kaupunkiyhteiset hankinta- ja ylläpitosopimukset
<b>Tietoliikennepalvelut</b>	Tuottaa toimiva ja turvallinen tietoliikenne palveluna	Nopeat, turvalliset ja helppokäyttöiset verkot ja tukipalvelut 24/7, saumattomasti toimivat langattomat verkot ja ennakoiva ongelmien tunnistaminen ja ratkaisu
<b>Kapasiteetti- ja pilvipalvelut</b>	Tuottaa kustannustehokkaat ja korkean saatavuuden kapasiteettipalvelut	Standardoidut kapasiteettipalvelut, jotka skaalautuvat käytön mukaan
<b>Tietoturva- ja määräystenmukaisuus-palvelut</b>	Varmistaa korkean tason tietoturva kaikessa toiminnassa	Keskitetysti hallinnoidut, kaupungin tietoturvapolitiikan mukaiset kaupunkiyhteiset ratkaisut
<b>Asiantuntijapalvelut</b>	Tuottaa omiin palveluihin liittyviä asiantuntijapalveluita	Palveluiden edellyttämän asiantuntijuuden ylläpito ja kehittäminen
<b>Työryhmäpalvelut</b>	Luoda ja varmistaa riittävät edellytykset työryhmäpalveluille	Koordinoitu palvelin-, konesali- ja kapasiteettipalveluiden palvelukokonaisuus

# Tavoitteena on häiriötön toiminnan haltuunotto 1.1.2023

## Liiketoimintakriittiset vaatimukset ovat

1. Yhtiö on perustettu ja on toimintakykyinen juridinen kokonaisuus.
  1. Yhtiöllä on hallinto ja toimiva johto
  2. Yhtiöllä on organisaatio jolle on määritelty vastuut ja toimenkuvat
  3. Tarvittava alkurahoitus on järjestetty
2. Yhtiön hallitus on vahvistanut yhtiölle asetettavat tavoitteet, yhtiön toiminta-ajatuksen, liiketoimintasuunnitelman ja budjetin, sekä tarvittavat toimintapolitiikat.
3. Toiminnan kannalta kriittiset sopimukset (asiakas-, palveluntuottaja- ja muut sopimukset) on otettu haltuun tai vanhojen tilalle on neuvoteltu uudet.
4. Siirtyvä henkilöstö on yhtiön palveluksessa, ja avainroolit on täytetty
5. Yhtiöllä on toimivat prosessit palkanmaksulle, henkilöstöhallinnolle, taloushallinnolle ja muille keskeisille toiminnoille. Yhtiöllä on hallussaan toiminnan edellyttämät henkilöstö-, palvelu-, talous- ja muut tiedot.

Oletuksena on, että päätöksenteko etenee suunnitellulla aikataululla. Minimivaatimukset yhtiön käynnistymiselle vahvistetaan yhtiöittämisspätöksen jälkeen.

# 2 Toimintaympäristö, asiakas- ja palvelustrategia

13

# Toimintaympäristön näkökulmat

## Kilpailutilanne

- Ostovelvoitteen myötä ei suoraa kilpailua
- Toimialalla on kuitenkin vaihtoehtoja yhtiön palvelutuotannolle
  - Tiera, ISTEKKI, 2M-IT
  - Fujitsu, TietoEvry, CGI
- Yhtiö on myös riippuvainen palveluntuottajista kuten Fujitsu, Telia jne.

## Palveluntuottajamarkkina

- Palveluiden tuottamiseen hyödynnetään markkinoilta löytyvien toimittajien ja kumppaneiden ratkaisuja
- Pääkumppaneita ovat esim. Fujitsu, Telia / Cygate, Elisa, Dustin, KonicaMinolta
- Hyvinvointialueet käyttävät lähivuosina merkittävän osan palveluntuottajien kapasiteetista, mikä kiristää kilpailua resursseista

## Teknologia

- Kyberturvan merkitys kasvaa
- Uudet ratkaisut, automaatio, chatbot
- Datan hyödyntämisen merkitys toiminnan kehittämisessä ja ohjauksessa kasvaa
- Yhteiset alustat esim. kaupungin digitaalisten peruspalveluiden hallintajärjestelmä (ITSM)

## Lainsäädäntö ja puitteet

- Hankintalaki koskee myös yhtiötä; yhtiö kilpailuttaa hankintansa ja on kaupungin sidosyksikkö sekä yhteishankintayksikkö. Ulosmyynti muille kuin kaupungille ja sen kokonaan omistamille ei-markkinoilla toimiville tytäryhtiöille saa olla liikevaihdosta enintään 5 % tai 500k€.
- Kilpailulain mukaan ulosmyynnistä markkinoille täytyy pitää erillistä kirjanpitoa

## Yhtiö ”Dipe Oy”

## Kaupungin tavoitteet ja strategia

- Osana yhtiön johtamismallia on kuvattu Helsingin kaupungin omistajapoliittiset tavoitteet sekä asiakashallinnan käytännöt.

## Henkilöstö

- Nykyinen Digitaalisen perustan henkilöstö jatkaa vanhoina työntekijöinä.
- KVTES ei yhtiön käytettävissä työntekijöiden TES vaihtuu
- Henkilöstö keskeinen voimavara, yhtiö kilpailee osaajista yksityisen puolen kanssa

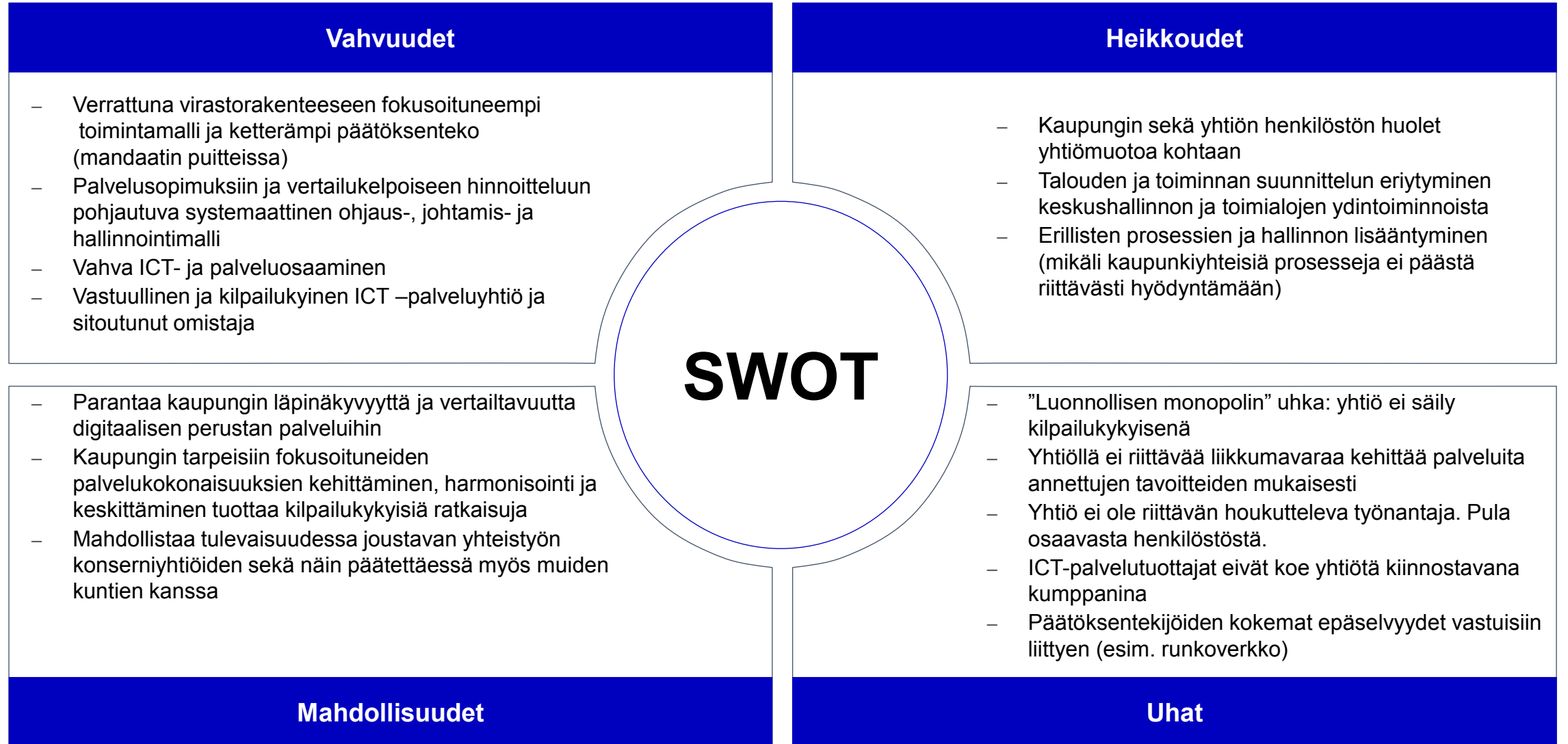
## Asiakkaat

- Asiakkaita ovat Helsingin kaupungin virastot, toimialat, liikelaitokset
- Yhtiömuoto mahdollistaa palvelujen tuottamisen myös kaupungin muille tytäryhteisöille tai muille kaupungeille ja kunnille (vaatisi omistuspohjan laajentamista).

## Muut sidosryhmät

- ICT-palveluntuottajat
- Sisäisten tukitoimintojen tuottajat (esim. Talpa)

# SWOT



# 3 Yhtiön rooli ja toimintamalli

# Kaupungin sidosyksikkö eli ns. in-house -yhtiö ja omistajan ohjauskeinot

In-house -yhtiössä omistaja on tyypillisesti samalla ainoa asiakas.

Omistajaohjaus toteutuu kahdella tapaa:

1. Kaupungin konserniohjauksen kautta (yhtiökokous, hallitus, johto)
2. Strategiseen kumppanuuteen / Tilaaaja-tuottajasuhteeseen perustuvat ohjauskeinot
  - Yhtiö tekee palvelusopimuksen omistajiensa kanssa, joka määrittelee ostettavat palvelut, niiden ja palvelutason ja hinnoittelun sekä muut ehdot (esim. yksi kaupunkitasoinen puitesopimus ja/tai asiakaskohtaiset palvelusopimukset)

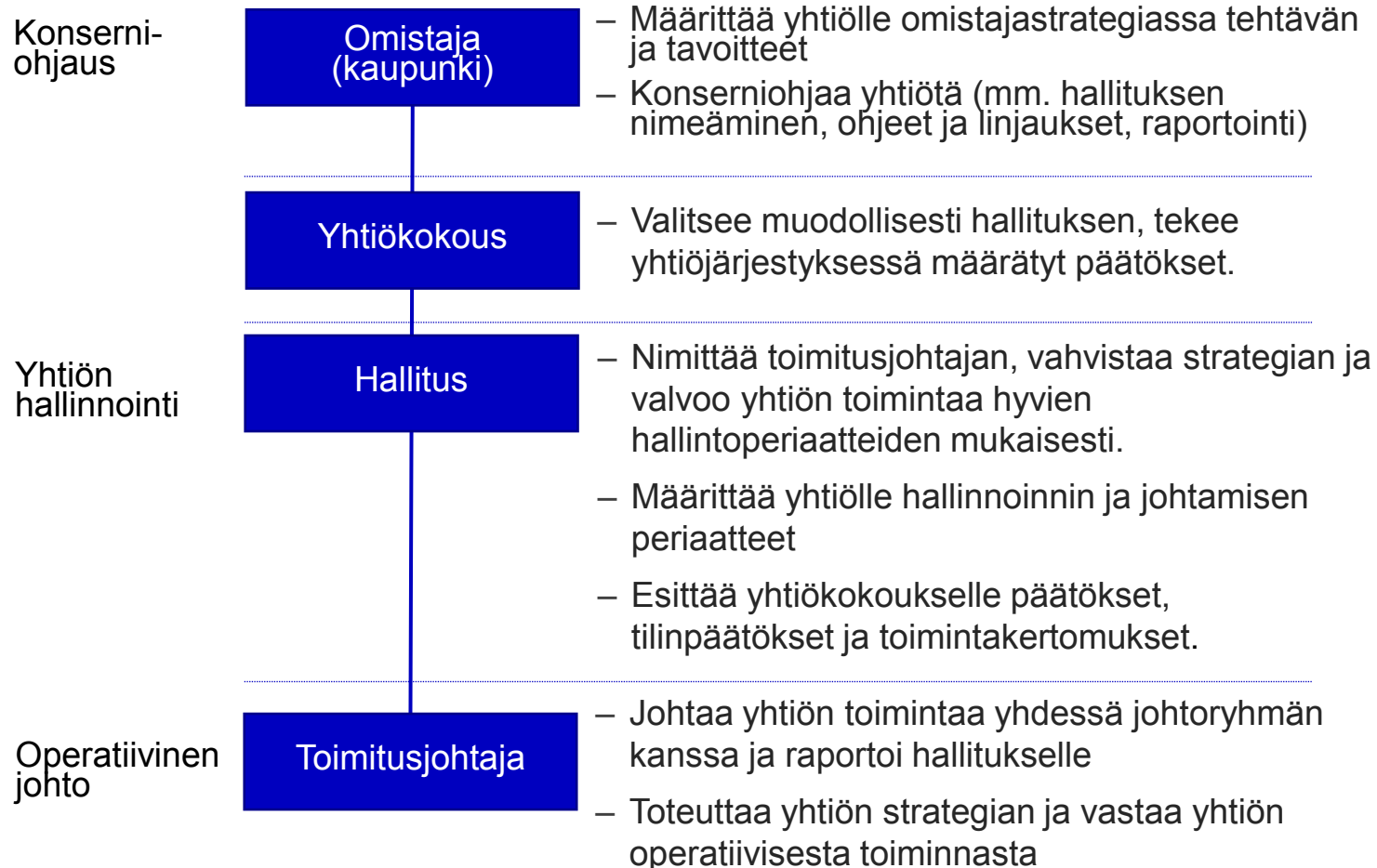
## Suunnitteluperiaatteet yhtiöittämiseen :

Yhtiö ja kaupunki tekevät käynnistysvaiheessa yhden kaupunkikohtaisen kaupunkiyhteisen puitesopimuksen palveluista ja hinnoittelusta. Palvelusopimuksen liitteitä tarkastellaan osana talouden ja toiminnan vuosikelloa.



# 1. Konserniohjaus

## Ohjauksen tasot: konserniohjaus, yhtiön hallinnointi ja operatiivinen johto

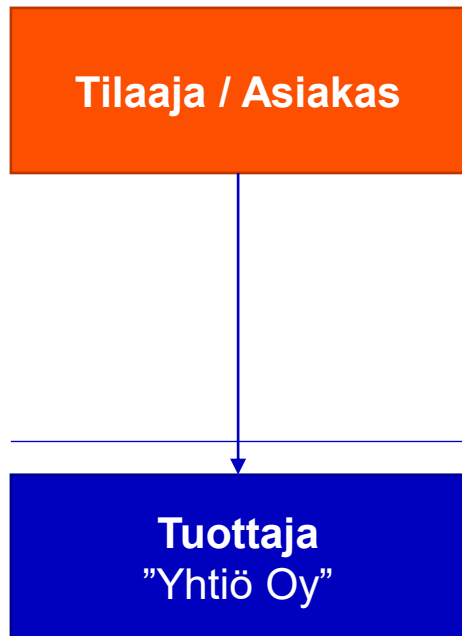


### Konserniohjauksen tarkoitus ja periaatteet

- Tarkoituksena on varmistaa, että
  - yhtiölle annettu tehtävä toteutuu sovittujen ohjausperiaatteiden puitteissa, ja
  - yhtiön toimintaa johdetaan kohti asetettuja tavoitteita.
- Ohjaus noudattaa Helsingin kaupungin konserniohjauksen periaatteita konserniohjeen mukaan.
- Yhtiön strategia ja tavoitteet vahvistetaan kaupungin päättämä yhtiön omistajastrategia huomioon ottaen.
- Asiakasfoorumien (esim. digitaalinen johtoryhmä ja digitaalisen perustan – ohjausryhmä tms.) rooli ja suhde hallitukseen sovitaan.

# 2. Strategiseen kumppanuuteen / tilaaja-tuottajasuhteeseen perustuva ohjaus

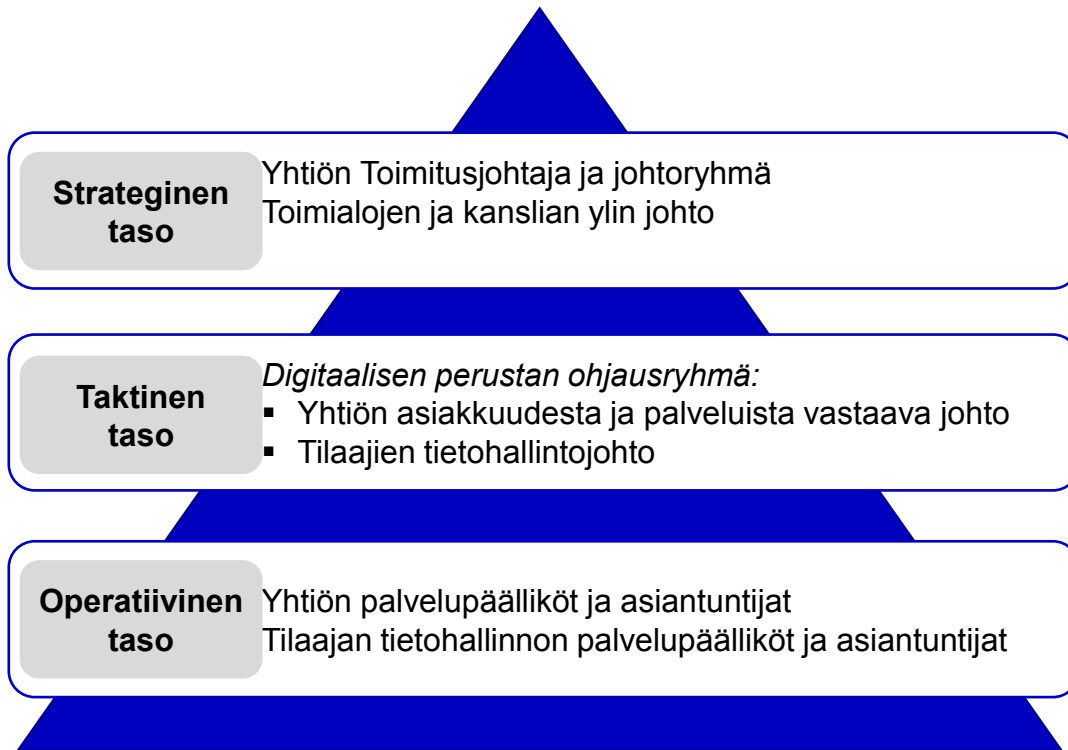
## Keskeiset vastuut



- Yhtiön palveluiden tilaaja/asiakkaita ovat kaupungin eri hallintokunnat (toimialat / virastot / liikelaitokset / tytäryhteisöt)
  - Tilaajilla on ostovelvoite yhtiön palveluihin, samoja palveluita ei hankita muualta. Osa palveluista on "pakollisia" (esim. kyberturva) ja osa valinnaisia
  - Tilaaja määrittelee omat palvelutarpeensa, palvelujen sisällön, laajuuden ja tarvittavan palvelutason yhdessä tuottajan kanssa.
  - Tilaaja **tunnistaa muutostarpeet ja uudet palvelutarpeet**, ja tuo ne yhteisesti käsiteltäväksi ja päätettäväksi yhtiön hallintomallin tarkoituksenmukaiseen foorumiin, joka päätetään käynnistämisvaiheessa.
  - **Vastaa omasta budjetistaan** ja tilattujen palveluiden hyötyjen toteutumisen seurannasta.
- 
- **Tuottaa asiakastarpeisiin vastaavat, sovitut palvelut** kustannustehokkaasti.
    - Yhtiön palvelut on kuvattu **palveluluettelossa**
    - Yhtiö hinnoittelee palvelut läpinäkyvästi ja sovittuun hinnoittelumalliin pohjautuen.
    - Raportoi palveluista ja kustannuksista tilaajille
  - Seuraa teknistä kehitystä ja omaa kyvyn ottaa uudet alustateknologiat käyttöön parantaakseen Tilaajan palvelujen tuottamiskykyä.
  - Toteuttaa palvelujen tuottamisen edellyttämät **hankinnat** noudattaen kaupungin sopimuskäytäntöjä yhtiölle omistajan ja tilaajan annetun tehtävän ja mandaatin mukaisesti.
  - Järjestää palvelunsa haluamallaan tavalla: päättää, mitä kumppaneita se käyttää, ja tekee heidän kanssaan sopimukset. Valvoo ulkoisten palveluntuottajien toimintaa sopimuksissa määritellyjä kriteerejä vastaan. Yhtiö voi ostaa palveluja toimialoilta.

# Asiakkuudenhoitomalli – havainnollinen esimerkki pohjautuen nykyiseen toimintamalliin

## Palveluohjauksen tasot, roolit ja foorumit

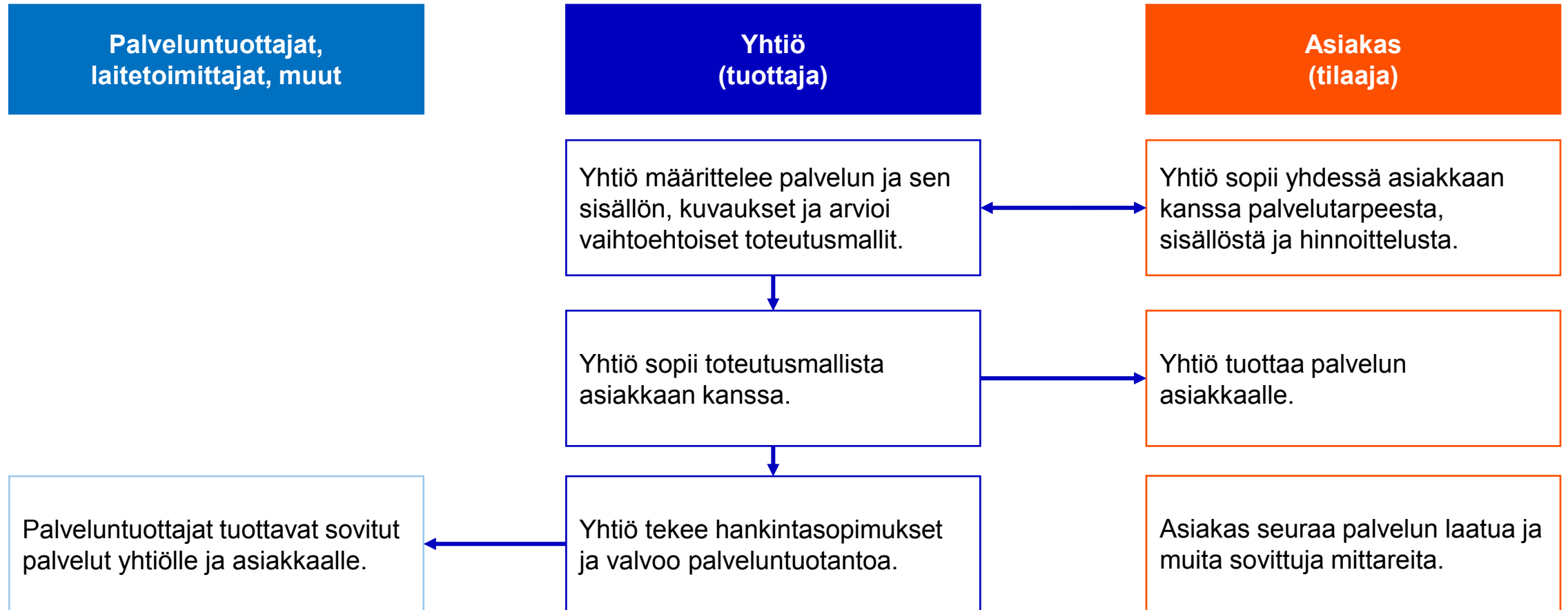


Yhtiö nimittää yhdessä asiakkaiden kanssa vastinparit eri tasoille

## Yhtiön palveluohjaus perustuu kolmitasoiseen malliin:

- Strateginen taso
  - Yhtiön/palveluiden tavoitteiden seuranta (KPI:t)
  - Strategiset linjauksia vaativat asiat, esim. merkittävät muutokset palveluissa, isot hankinnat.
  - Strateginen tarvemäärittely
  - Vuosittainen kehityssuunnitelma, priorisointi
  - *Asiakasfoorumit: Digitaalinen johtoryhmä*
- Taktinen taso
  - Palveluiden tilanne (SLA:t)
  - Kehittämistoimenpiteet, muutosohjelmat
  - Talous/laskutus/ennusteet
  - Eskalaatiot
  - Uusien tarpeiden tunnistaminen
  - *Asiakasfoorumit: Digitaalisen perustan ohjausryhmä, asiakkuuden seurantapalaverit*
- Operatiivinen taso
  - Palveluiden tilanne (volyymit, häiriöt, palvelupyynnöt)
  - Käynnissä olevat kehitysprojektit
  - Yhteisesti huomiota vaativat asiat päivittäisessä tekemisessä
  - *Asiakasfoorumit: Tuotantopalaverit*

# Esimerkki: Toimintamalli palvelun tuottamisessa tarkennetaan yhtiön perustamisvaiheessa



*Palveluntuottajat laskuttavat yhtiötä sopimusten mukaan. Yhtiö valvoo palveluntuottajien toimintaa ja sopimusten täyttymistä.*

*Palveluiden tasoa, laatua ja muita kriteereitä seurataan kolmitasoisien asiakashallintamallin kautta.. Yhtiö laskuttaa asiakastahoja sopimuksessa määritellyn hinnoittelun mukaan.*

# 4 Yhtiön palvelut ja hinnoittelu

# Yhtiön tuottamat palvelut

Palvelu	Tarkoitus	Keskeiset keinot
<b>Palvelunhallinta</b>	Varmistaa palvelujen tehokas tuottaminen.	Asiakkuuden hallinta, IT palvelunhallinta, IT palvelukehitys, kustannuslaskenta ja hinnoittelu
<b>Tukipalvelut</b>	Mahdollistaa nopea ja helppo tapa saada IT-tukea.	Itsepalvelun ja automaation lisääminen sekä kaupunkiyhteisen palvelunhallintajärjestelmän ja laiterekisterin käyttöönotto
<b>Elinkaaripalvelut</b>	Kustannustehokkaat ja laadukkaat työvälineet työnteon tueksi.	Vakiointi ja keskitetty hallinta ja tuottaminen
<b>Tulostuspalvelut</b>	Tuottaa tarvittava tulostuskapasiteetti palveluna	Keskitetysti hallinnoidut, kaupunkiyhteiset hankinta- ja ylläpitosopimukset
<b>Tietoliikennepalvelut</b>	Tuottaa toimiva ja turvallinen tietoliikenne palveluna	Nopeat, turvalliset ja helppokäyttöiset verkot ja tukipalvelut 24/7, saumattomasti toimivat langattomat verkot ja ennakoiva ongelmien tunnistaminen ja ratkaisu
<b>Kapasiteetti- ja pilvipalvelut</b>	Tuottaa kustannustehokkaat ja korkean saatavuuden kapasiteettipalvelut	Standardoidut kapasiteettipalvelut, jotka skaalautuvat käytön mukaan
<b>Tietoturva- ja määräystenmukaisuus-palvelut</b>	Varmistaa korkean tason tietoturva kaikessa toiminnassa	Keskitetysti hallinnoidut, kaupungin tietoturvapolitiikan mukaiset kaupunkiyhteiset ratkaisut
<b>Asiantuntijapalvelut</b>	Tuottaa omiin palveluihin liittyviä asiantuntijapalveluita	Palveluiden edellyttämän asiantuntijuuden ylläpito ja kehittäminen
<b>Työryhmäpalvelut</b>	Luoda ja varmistaa riittävät edellytykset työryhmäpalveluille	Koordinoitu palvelin-, konesali- ja kapasiteettipalveluiden palvelukokonaisuus

# Hinnoittelumallin luonnos – asiakaskohtaiset palvelutasot ja volyymit kuvataan palvelusopimuksen liitteissä

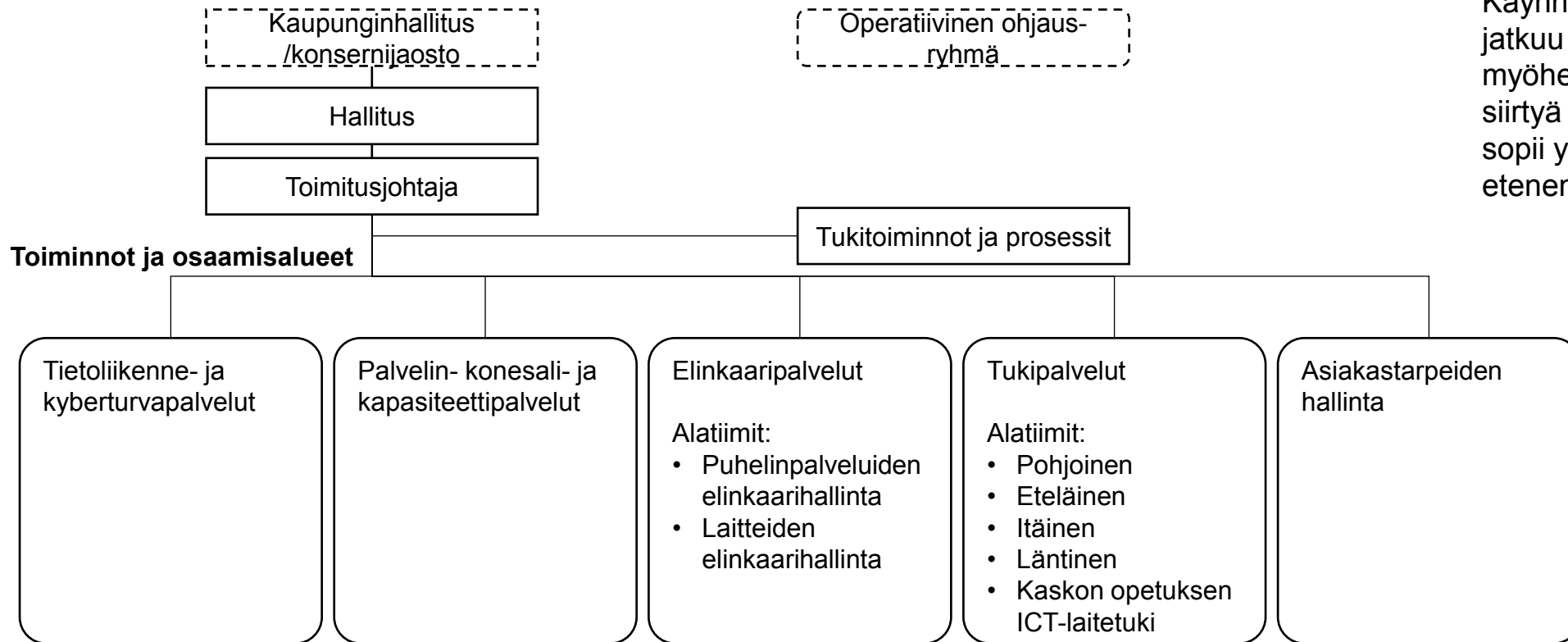
Palvelualue	Palvelu	Ajurit
<b>Tukipalvelut</b>	1.Taso perustuu toimittajan hinnoitteluun (ns. läpilaskutus), lähitukipalvelu	EUR/h, EUR/htp.
<b>Elinkaaripalvelut</b>	Laitteet	EUR/työasema, EUR/mobiililaite
	Sovellukset	EUR/sovellusjakelu, EUR/paketointi
	Puhelinpalvelut	EUR/puhelinliittymä, EUR/reititys (ns. läpilaskutus)
<b>Tulostuspalvelut</b>		EUR /käytön mukaan (tulostetut sivut)
<b>Tietoliikenne- palvelut</b>	Runkoverkko (sis. palomuuripalvelut):	EUR/kk, asiakkaiden henkilöstön määrä
	Lähiverkko	Laitteet aiheuttamisperusteisesti (kytkimet, tukiasemat) Lähiverkon palvelu EUR/kk (palvelun hallinta, lähiverkon suunnittelu, kehitys, ylläpito, lisenssit)
	Liittymät	Aiheuttamisperusteisesti, ajuri määriteltävä
	Asiantuntijatyö	EUR/h, EUR/htp
<b>Kapasiteetti- ja pilvipalvelut</b>		EUR/kapasiteettipalvelu (palvelinkapasiteetti, palvelu, lisenssit, tilat, ylläpito, valvonta ja hallinta)
	Asiantuntijapalvelu	EUR/h, EUR/htp
<b>Pilvipalvelut</b>	M365 hallinta	EUR/lisenssoitu käyttäjä
	Lisenssit	EUR/käyttäjää (asiakkaiden tarpeiden mukaisesti)
	Muut kollaboraatiotyökalut (on premise sposti, collabroom, turvaposti, suojatut lomakkeet)	EUR/käyttäjää (asiakkaiden tarpeiden mukaisesti)
	Pilven hallintapalvelu (Azure, Google, AWS)	EUR/käyttö (alustan laskutus)
	Asiantuntijatyö	EUR/h, EUR/htp
<b>Tietoturva- ja määräysten- mukaisuuspalvelut</b>	Kyberturvapalvelu	EUR/kk (henkilöstömäärä)
	AD-hallintapalvelu	EUR/kk (henkilöstömäärä)
	Asiantuntijatyö	EUR/h, EUR/htp
<b>Asiantuntijapalvelut</b>		EUR/h. EUR/htp

**Hinnat ja sopimusehdot sovitaan kaupunkiyhteisessä palvelusopimuksessa.**

# 5 Organisaatio, henkilöstö, prosessit ja kumppanuudet



# Alustava organisaatiorakenne – keskeiset toiminnot ja prosessit



Käynnistysvaiheessa toiminta jatkuu nykyisissä tiloissa, myöhemmin toiminta voi siirtyä uusiin tiloihin (johto sopii yhtiön hallituksen kanssa etenemistavasta)

## Suunnitteluperiaatteet yhtiöittämiseen (oletus):

Digitaalisen perustan henkilöstö siirtyy yhtiön palvelukseen vanhoina työntekijöinä. Yhtiölle varmistetaan riittävät tukitoiminnot. Toimitusjohtaja tekee esityksen organisaatiosta yhtiön hallitukselle.

# Digitaalisen perustan siirtyvät henkilöstöresurssit, arvio

Arvio perustuu maaliskuun 2023 henkilömääriin, siirtyvä henkilöstö määräytyy liikkeen luovutuksen hetkellä olevan DiPe:n henkilöstön perusteella.

Tehtävä / rooli	Hlö	HTV	Määräaikaiset / päätyvät 2022	2022 – 2023 eläköityvät	Rekrytointi- tarve	Muut kommentit
Asiakkuuspäällikkö	1					
ATK-suunnittelija	1					
ICT-asiantuntija	32		1			
ICT-hankinta- assistentti	1					
ICT-palvelujohtaja	1					
ICT-projektipäällikkö	2					
ICT-suunnittelija	10		1			
ICT-tiimipäällikkö	5					
ICT-tukihenkilö	65		9	3 (arvio)		
IT-asiantuntija	1					
IT-suunnittelija	1					
Johtava ICT- asiantuntija	8					
Palvelupäällikkö	4		2			
Projektipäällikkö	8					
Tiimipäällikkö	2					
Toimistos sihteeri	1					
Viestintäasiantuntija	1					
<b>Yhteensä</b>	<b>144</b>					

Helsinki

# Yhtiön johto ja vastuuroolit sekä tarvittavat tukitoiminnot

## Arvio ja tunnistetut tarpeet

Johto ja vastuuroolit	
<b>Toimitusjohtaja</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Vastaa toiminnan laadusta, kehityksestä ja toiminnan tuloksesta</li><li>– Toimitusjohtajalla on vahva ICT- / digipalveluiden, hankejohtamisen ja hankinnan osaaminen.</li></ul>
<b>Controller / CFO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Vastaa toiminnan taloudesta, raportoinnista, hinnoittelusta ja laskennasta</li></ul>
<b>Palvelujohtaja</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Vastaa kokonaisuuden operatiivisesta johtamisesta, (toimittajahallinnasta) ja kehitystoimenpiteiden koordinoinnista</li><li>– Uusi rooli</li></ul>
<b>Hankintapäällikkö</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Vastaa hankinnoista, kumppanuusverkostoista ja ostopalveluiden saatavuudesta ja laadusta</li><li>– Voi sisältyä Palvelujohtajan rooliin</li></ul>
<b>HR –vastaava</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Nimetty HR –vastaava</li></ul>
Yhtiön tarvitsemat tukitoiminnot	Toteutus
<b>Taloushallintopalvelut (kirjanpito, laskutus ym)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Yhtiö hankkii taloushallintopalvelut ostopalveluna, tuottajana Talpa tai ulkoinen palveluntuottaja.</li></ul>
<b>Henkilöstöhallinto</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Yhtiö hankkii HR -palvelut ostopalveluna, tuottajana kaupunki tai ulkoinen palveluntuottaja.</li></ul>
<b>Hankinta</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Yhtiö tarvitsee omaa hankintaosaamista. Yhtiö järjestää resurssit rekrytoimalla tai ostopalveluna.</li></ul>
<b>Viestintä</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Yksi viestintäresurssi siirtyvässä henkilöstössä.</li></ul>
<b>Lakipalvelut</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Yhtiö hankkii palvelut ostopalveluna (oikeuspalvelut ei nykyisin tuota oikeudellisia palveluita tytäryhtiöille)</li></ul>

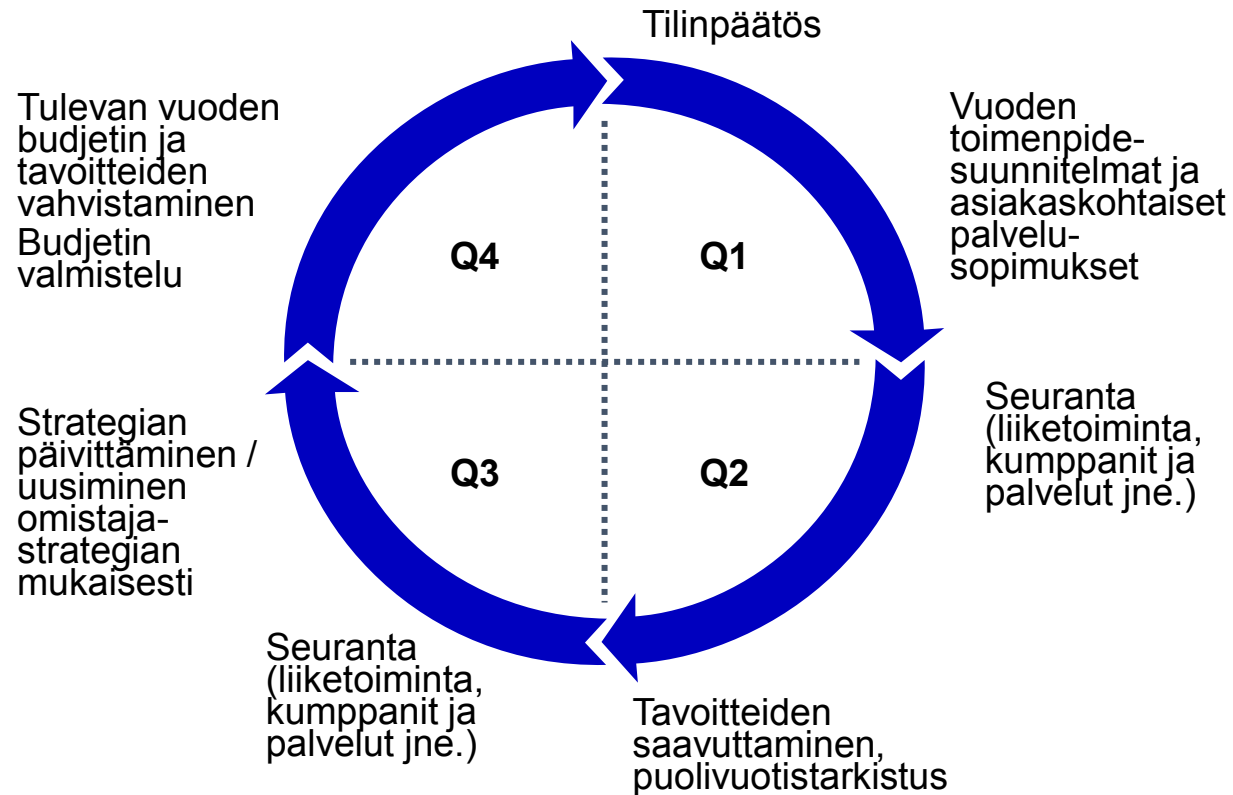
# 6 Toiminnan ohjaus ja johtamismalli

# Konserniohjauksen periaatteet

- Perustettavaan in house -yhtiöön sovellettavat kaupungin konserniohjauksen periaatteet määritellään konserniohjeessa
  - Konserniohjeen tarkoituksena on varmistaa, että konsernia voidaan johtaa ja ohjata kokonaisuutena yhtenäisillä ohjeilla sekä toimintaperiaatteilla kaupunkikonsernin kokonaisuutena edistään
  - Konserniohjeella luodaan puitteet tytäryhteisöjen ohjaukselle kaupungin tavoitteiden tehokkaaksi toteuttamiseksi
- Perustettavan yhtiön omistajastrategiassa määritellään yhtiön rooli osana kaupunkikonsernia sekä asetetaan keskipitkälle aikavälille kaupunkiomistajan näkökulmasta keskeiset tavoitteet/kehityssuunnat ja niiden avainmittarit
- Yhtiön vaiheittaista etenemistä omistajastrategioiden tavoitteilla osoitettuun haluttuun kehityssuuntaan seurataan säännöllisesti osana tytäryhteisöjen raportointia ja muuta seurantaa vuosittain
- Tuloksista raportoidaan kaupunginhallituksen konsernijaostolle ainakin yhteisöraporttien yhteydessä 1-2 kertaa vuodessa sekä tytäryhteisöjen konsernijaostovierailujen yhteydessä
- Jos mittarit osoittavat, että kehitys ei ole tavoitteiden suuntaista, asiaan puututaan tarpeen mukaan konserniohjauksen keinoin.
  - Keinot ohjata yhtiötä katsotaan tarpeen mukaan lähtien vuoropuhelusta yhtiön johdon kanssa ja päättyen tarvittaessa sitoviin toimiohjeisiin hallitukselle
  - Tarvittaessa kehityssuuntaa osoittavia tavoitteita voidaan myös vuosittain tarkentaa konserniohjauksen keinoin yhteisöille asetettavilla omistajastrategian mukaisten mittareiden raja-arvoilla

# Yhtiön vuosikello

## Vuosikello



## Yhtiön johtamisen työkalut

- Johtamisprosessi, raportointi-periaatteet, -aikataulu ja -vastuut, vuosikello
- Riskienhallintaprosessi ja -käytännöt
- Sisäisen tarkastuksen prosessi
- Toiminnan keskeiset politiikat, toimintaohjeet ja -käsikirjat
- Laatu- ja toimintasertifikaatit ja niiden hallinta
- Dokumentoitu organisaatorakenne rooleilla ja vastuunjaolla
- Päätöksentekoperiaatteet ja -matriisi
- Kustannusvastuut ja hyväksymisrajat
- Investointien ja merkittävien hankkeiden päätökset
- Dokumentinhallintakäytännöt, ml. muutoksenhallinta, päätösten seuranta

# 7 Taloudellinen tarkastelu

# Taloussuunnitelma 2023 - 2025

## Oletukset taloussuunnitelmaan:

- Yhtiö veloittaa kaikki palveluihin liittyvät kulunsa aiheuttamisperusteisesti pohjautuen sovittuihin suorite- ja kustannusajureihin asiakkailtaan. Myös investointien poistot veloitetaan asiakkailta.
- Yhtiöön siirtyvät digitaalisen perustan muutosohjelman kulut ja poistot veloitetaan kaupunginkanslialta.
- Yhtiön muu investointitaso on arvioitu vuoden 2022 tasoa vastaavaksi. 2022 on ensimmäinen vertailukelpoinen täysi toimintavuosi digitaalisen perustan keskitetyille hankinnoille. Yhtiö aktivoi taseeseen jatkossakin hankkimansa tietoliikennelaitteet ja tietokoneet.
- Yhtiöön siirtyvät a) Digitaalisen perustan nettobudjetoidun yksikön taseeseen 1.1.2021 jälkeen ostetut omaisuuserät, b) muutosohjelman omaisuus 1.1.2021 alkaen sekä c) omistettu vanhempi runkoverkko (arvo noin 0,4 M€).
- Yhtiön sisäiset tukitoiminnot on arvioitu laskelmaan - 1M€/v – esim. HR, talous jne.
- Digitaalisen perustan taloussuunnitelmaan sisältyy vuosittainen palveluiden tuottavuusparannus.



# Yhtiön talouslaskelmat

Ulkopuolisen asiantuntijan,  
KPMG:n arvio

Kustannukset 2023-2025 perustuvat Helsingin kaupungilta saatuihin budjetteihin/talousarvioihin ja niissä esitettyihin säästöihin, vuodesta 2026 eteenpäin luvut esimerkinomaisia ja niissä oletettu vuosittainen kuluinflaatio 1,5 % (vastaa Suomen pitkän aikavälin inflaatiota)

## Pääasialliset oletukset:

- Digitaalinen perusta-muutosohjelman kustannukset (v. 2023 0,8 M€ ja v. 2024 eteenpäin 1,2 M€ / vuosi) oletettu materiaalit ja palvelut –erään
- Yhtiöittämisen lisäresursointi (1,0 M€) jaettu 50 % henkilöstökuluihin ja 50 % materiaaleihin ja palveluihin
- Jako materiaalit ja palvelut – liiketoiminnan muut kulut kuten 2021 toteuma (jakosuhte 96/4)
- Liikevoitto esimerkkilaskelmassa 0,5 % liikevaihdosta
- Investoinnit 13,4 M€ / vuosi, v. 2023 15,4 M€
- Poisto-aika kirjanpidossa keskimäärin noin 5 vuotta saadun asiantuntijaselvityksen mukaisesti; runkoverkon poisto-aika 30 vuotta, muu omaisuus 4-6 vuotta. Investointivuonna poistetaan 1/3 kyseisen vuoden investoinnin laskennallisesta poistosta
- Alkavan taseen käyttöomaisuus 18,3 M€, alkupääomitarve 24,3 M€; alkupääomitus asetettu siten, että kassassa on kunkin vuoden lopussa vähintään 1 kuukauden kassavaikutteisia kuluja vastaava määrä
  - Laskennallisen katteen nostaminen alentaa alkupääomitarvetta jonkin verran, esim. 2 % katteella alkupääomitarve non 21,1 M€
- Nettokäyttöpääoman ja sen muutoksen on arvioitu olevan melko lähellä nolllatasoa vuodesta 2024 eteenpäin, koska lyhytaikaisten saamisten määrää voidaan käytännössä säädellä maksuajoin; alkavassa taseessa on esitetty arvioidut lomapalkkavelat (15 % vuoden 2022 henkilöstökuluista 8,4 M€; oletus vastaa Helsingin kaupungin v. 2021 tilinpäätöksen mukaista tasoa)

Tuloslaskelma										
t€	B2022*	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
<b>Liikevaihto</b>	49 357	55 421	61 711	63 307	64 514	66 986	67 500	68 575	69 423	70 281
Vuosikasvu		8,7%	11,4%	2,6%	1,9%	3,8%	0,8%	1,6%	1,2%	1,2%
<b>Kulut</b>	46 738	49 761	53 126	51 882	52 660	53 450	54 252	55 065	55 891	56 730
Materiaalit ja palvelut	36 779	39 226	42 457	41 262	41 881	42 510	43 147	43 794	44 451	45 118
Henkilöstökulut	8 427	8 901	8 900	8 900	9 034	9 169	9 307	9 446	9 588	9 732
Liiketoiminnan muut kulut	1 532	1 634	1 769	1 719	1 745	1 771	1 798	1 825	1 852	1 880
<b>Käyttökate</b>	2 619	5 659	8 585	11 425	11 854	13 536	13 249	13 510	13 531	13 551
% lv		8,4%	10,2%	13,9%	18,0%	18,4%	20,2%	19,6%	19,7%	19,3%
Poistot	3 183	5 382	8 276	11 108	11 531	13 201	12 911	13 167	13 184	13 200
% lv		8,4%	9,7%	13,4%	17,5%	17,9%	19,7%	19,1%	19,2%	18,8%
<b>Liikevoitto</b>	-564	277	309	317	323	335	338	343	347	351
% lv		-	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%
Rahoitustuotot ja -kulut	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tuloverot		55	62	63	65	67	68	69	69	70
<b>Tilikauden tulos</b>	-564	222	247	253	258	268	270	274	278	281
% lv		-	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%

\* Nettobudjetoidun taseyksikön budjetti v. 2022 ei ole täysin vertailukelpoinen yhtiön lukujen kanssa esim. poistojen osalta

Tase										
t€	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024	31.12.2025	31.12.2026	31.12.2027	31.12.2028	31.12.2029	31.12.2030	31.12.2031
<b>VASTAAVAA</b>										
Pysyvät vastaavat	18 291	28 288	33 412	35 704	37 573	37 771	38 260	38 493	38 709	38 909
Lyhytaikaiset saamiset	-	4 555	5 072	5 203	5 302	5 506	5 548	5 636	5 706	5 776
Kassa	24 299	13 236	8 357	6 318	4 707	4 775	4 556	4 596	4 658	4 739
<b>VASTAAVAA YHTEENSÄ</b>	<b>42 590</b>	<b>46 080</b>	<b>46 841</b>	<b>47 225</b>	<b>47 582</b>	<b>48 052</b>	<b>48 364</b>	<b>48 726</b>	<b>49 073</b>	<b>49 425</b>
<b>VASTATTAVAA</b>										
Oma pääoma	41 326	41 547	41 794	42 048	42 306	42 574	42 844	43 118	43 396	43 677
Lyhytaikaiset korottomat velat	1 264	4 532	5 047	5 177	5 276	5 478	5 520	5 608	5 677	5 748
<b>VASTATTAVAA YHTEENSÄ</b>	<b>42 590</b>	<b>46 080</b>	<b>46 841</b>	<b>47 225</b>	<b>47 582</b>	<b>48 052</b>	<b>48 364</b>	<b>48 726</b>	<b>49 073</b>	<b>49 425</b>
Oma pääoma / taseen loppusumma	97 %	90 %	89 %	89 %	89 %	89 %	89 %	88 %	88 %	88 %

Oman pääoman kassavirtalaskelma										
t€	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	
Tilikauden tulos	222	247	253	258	268	270	274	278	281	
Poistot ja varausten muutokset	5 382	8 276	11 108	11 531	13 201	12 911	13 167	13 184	13 200	
Nettoinvestoinnit	-15 380	-13 400	-13 400	-13 400	-13 400	-13 400	-13 400	-13 400	-13 400	
Lainojen nostot	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Lainojen lyhennykset	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Käyttöpääoman muutos	-1 287	-3	-1	-0	-1	-0	-0	-0	-0	
Osinko / pääoman palautus	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>Oman pääoman kassavirta</b>	<b>-11 063</b>	<b>-4 879</b>	<b>-2 039</b>	<b>-1 611</b>	<b>68</b>	<b>-219</b>	<b>41</b>	<b>62</b>	<b>80</b>	

Helsinki

Liitteessä on vertailun vuoksi esitetty skenaarioita eri rahoitusvaihtoehtoilla

# Yhtiön talouslaskelmat: Alkava tase ja yhtiön investoinnit

Ulkopuolisen asiantuntijan,  
KPMG:n arvio

- Sivulla on ryhmitelty yhtiön alkava tase omaisuuslajeittain. Työasemat ja lähiverkon laitteet on huomioitu vuodesta 2021 alkaen, jolloin nettobudjetoitu yksikkö perustettiin. Muutosohjelma on huomioitu vuoden 2021 alusta, jotta muutosohjelma (esim. järjestelmiin tehdyt investoinnit) olisi kokonaisvaltaisemmin yhtiön hallinnassa
- Runkoverkkoinvestoinnit alkavat vuonna 2022, ja nämä on myös huomioitu alkavassa taseessa yhtiön hoitaessa runkoverkon rakennuttamisen jatkossa. ICT-palvelut on huomioitu myös vuoden 2022 alusta. Runkoverkosta siirretään myös vanhempi osuus, joka muodostaa Helsingin kaupungin tällä hetkellä omistaman osuuden runkoverkosta. Rakennettavalla runkoverkolla korvataan vähitellen nykyisin merkittävilta osin ulkopuolisilta vuokrattu runkoverkko
- Siirtyvä tase perustuu laskelmissa suurelta osin kirjanpitoarvoon. Vanhemman runkoverkon osalta arvo perustuu asiantuntijoilta saatuun arvioon
- Yhtiön tulevat investoinnit ja poistoajat on käyty läpi johdon ja Helsingin kaupungin asiantuntijoiden kanssa. Runkoverkon pitkän poistoajan myötä yhtiön poistot eivät saavuta investointeja keskipitkällä aikavälillä, ja tämä on huomioitu edellisen sivun laskelmissa asetetussa laskennallisessa katteessa
- Alustava käsityksemme on, että käyttöomaisuudesta tunnistettujen erien yhteenlaskettu kirjanpitoarvo vastaa hyvin siirtyvien erien käypää arvoa. Erillisenä jatkoselvityksenä tulee kuitenkin huolehtia asianmukaisesta omaisuuden käyvän arvon analyysistä; järjestely toteutetaan apporttiluovutuksena eli käyvin arvoin**

Alkavan taseen käyttöomaisuus			
t€	Kattavuus	Arvon perusta	31.12.2022
Työasemat*	2021-2022	Kirjanpitoarvo	7 226
Lähiverkon laitteet*	2021-2022	Kirjanpitoarvo	3 503
Omistettu vanha runkoverkko	2006	Asiantuntija-arvio	400
Runkoverkkoinvestoinnit 2022	2022	Kirjanpitoarvo	1 780
Muutosohjelman käyttöomaisuus	2021-2022	Kirjanpitoarvo	2 803
ICT-palvelut*	2022	Kirjanpitoarvo	2 578
<b>Yhteensä</b>			<b>18 291</b>

\*Nykyisen nettobudjetoidun DiPe-yksikön omaisuus

Yhtiön investoinnit				
t€	Poistoaika	2023	2024	2025-
Työasemat	4	6 265	6 300	6 300
Lähiverkon laitteet	6	2 400	2 400	2 400
Muutosohjelma	5	1 515	1 300	1 300
Runkoverkko	30	2 300	500	500
ICT-palvelut (palvelimet, runkoverkon laitteet, M365, Helmi ym.)	5	2 900	2 900	2 900
<b>Yhteensä</b>		<b>15 380</b>	<b>13 400</b>	<b>13 400</b>

Yhtiön poistot									
t€	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Työasemat	2 926	4 495	6 070	5 236	6 294	6 300	6 300	6 300	6 300
Lähiverkon laitteet	833	1 233	1 633	2 033	2 433	2 132	2 400	2 400	2 400
Runkoverkko	127	184	200	217	234	250	267	284	300
Muutosohjelma	661	949	1 209	1 469	1 729	1 329	1 300	1 300	1 300
ICT-palvelut	836	1 416	1 996	2 576	2 511	2 900	2 900	2 900	2 900
<b>Yhteensä</b>	<b>5 382</b>	<b>8 276</b>	<b>11 108</b>	<b>11 531</b>	<b>13 201</b>	<b>12 911</b>	<b>13 167</b>	<b>13 184</b>	<b>13 200</b>

Laskelmissa käytetyillä poistoajoilla yhtiön verotuspoistot ovat linjassa kirjanpidon kanssa, mikäli verotuksessa noin 5 % investoinneista käsitellään ns. pienhankintoina (alle 1 200 eur) ja kirjataan kuluksi. Tämä tulee huomioida yhtiön verosuunnittelussa

# Toiminnan rahoitus

- Yhtiö rahoittaa investointinsa vaiheittaisella pääomituksella ja tulorahoituksella.
- Yhtiön toiminnassa taseeseen aktivoitavat investoinnit ovat kassavaikutteisia, ja niiden taloudellinen vaikutus jaksotetaan investointien käyttöiän mukaisesti tuloslaskelmaan poistoiksi ja sitä kautta asiakaslaskutukseen.
- Investointien poistoaika on keskimäärin noin viisi vuotta.
- Alkuvuosina vaiheittainen pääomitus on tarpeellinen investointien rahoittamiseksi, koska jaksotettujen poistojen yhteisvaikutus asiakaslaskutukseen on pienempi kuin investointien vaikutus yhtiön kassaan.
- Myöhempinä vuosina yhtiö rahoittaa investointinsa tulorahoituksella, kun poistot ovat likimäärin investointien suuruiset.

# Pääomitus

- Kokonaispääomitustarpeesta 24,3 M€ sijoitetaan yhtiöön omana pääomana seuraavasti:
  - Perustamisvaiheessa osakkeiden merkintähintana 0,5 M€ (osakepääoma 0,25 M€ ja sijoitetun vapaan oman pääoman (SVOP) rahasto 0,25 M€)
  - viimeistään 31.12.2022 12,5 M€ (suora sijoitus SVOP-rahastoon)
  - viimeistään 31.12.2023 5 M€ ja (suora sijoitus SVOP-rahastoon)
  - viimeistään 31.12.2024 6,3 M€ (suora sijoitus SVOP-rahastoon).
- Perustamisvaiheen jälkeiset pääomituspäätökset tuodaan myöhemmin erikseen päätöksentekoon. Vuosina 2023-2024 tehtävien pääomitusten vaiheistusta ja keskinäistä suuruutta voidaan tarvittaessa muuttaa erillisten päätösten yhteydessä, mikäli pääomitukseen vaikuttavat olosuhteet muuttuvat merkittävästi perustamisvaiheessa ennakoituista.

# Digitaalisen perustan tuottavuustavoitteita edistetään tavoitteellisesti (tilanne 9.5.2022)

t€	Vuosi-	Säästö	Kumulatiivinen säästö			Perustelut
	kustannus		2022	2023	2024	
<b>Alue</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	
<b>Runkoverkko</b>	<b>3 100</b>	0	0	0	1 100	Runkoverkon uudistamisen ja haltuunoton hyödyt aktualisoituvat vuonna 2025, itse työ vuosina 2022-2024.
<b>Tietoliikenne-liittymät</b>	<b>1 663</b>	0	350	400	545	Nykyiset liittymät korvataan uusilla.
<b>Hälytysliittymät</b>	<b>1 174</b>	607	911	911	911	Vanhat hälytysliittymät korvataan nykyaikaisilla digitaalisilla liittymillä.
<b>Käyttäjätuki</b>	<b>1 200</b>	200	400	400	400	Uuden käyttäjätukipalvelukumppanin ja –toimintamallin mahdollistamat säästöt arvoituna 2021 volyyminä.
<b>Verkonvalvonta- ja hallintasopimus</b>	<b>2 992</b>	300	1 128	1 128	1 128	Palvelun uudistaminen mahdollistaen kaupunkiyhteiset mittakaavasäästöt. Samalla palvelu laajenee kattamaan koko verkon.
<b>Konesalimigraatio</b>	<b>4 000</b>	300	300	1 500	1 500	Uusi konesalipalvelu mahdollistaa toiminnan tehostamisen. Arvio tehty 2021 kapasiteettimäärällä.
<b>Virustorjunta (työ-asetat ja mobiililaitteet)</b>	<b>400</b>	400	400	400	400	Lisenssihyödyt.
<b>Työasemapalvelut</b>	<b>300</b>	100	100	100	100	Työasemapalveluiden modernisointi.
<b>Monitoimilaite</b>	<b>3 020</b>	200	200	546	546	Erilliset sopimukset yhdistetään yhteiseen sopimukseen.
<b>Yhteensä</b>	<b>17 849</b>	<b>2 107</b>	<b>3 789</b>	<b>5 384</b>	<b>6 629</b>	

# Talouden ohjaus

- Yhtiön tavoitteena ei ole tuottaa voittoa. Palveluiden hinnoittelun lähtökohtana on kattaa palveluiden tuottamisesta syntyvät kulut.
- Yhtiön ensimmäisen toimintavuoden aikana syntyy toiminnan käynnistykseen liittyviä kuluja, jotka rasittavat toiminnan tulosta.
- Toiminnan taloudelliset ja muut tavoitteet vahvistetaan yhtiön strategiassa. Strategiasta johdetaan vastuualueittain kustannustavoitteet, laatutavoitteet ja toiminnalliset tavoitteet.
- Johto laatii strategian mukaisesti vuosittain tulo- ja menobudjetin hallituksessa hyväksyttäväksi. Budjetissa kuvataan millä panostuksilla vuositavoitteet saavutetaan ja miten resurssit käytetään. Budjetti laaditaan vastuualueittain pääkustannuspaikoittain.

# 8 Yhtiöittämisen aikataulu

# Tavoitteena on häiriötön toiminnan haltuunotto 1.1.2023

## Liiketoimintakriittiset vaatimukset ovat

1. Yhtiö on perustettu ja on toimintakykyinen juridinen kokonaisuus.
  1. Yhtiöllä on hallinto ja toimiva johto
  2. Yhtiöllä on organisaatio jolle on määritelty vastuut ja toimenkuvat
  3. Tarvittava alkurahoitus on järjestetty
2. Yhtiön hallitus on vahvistanut yhtiölle asetettavat tavoitteet, yhtiön toiminta-ajatuksen, liiketoimintasuunnitelman ja budjetin, sekä tarvittavat toimintapolitiikat.
3. Toiminnan kannalta kriittiset sopimukset (asiakas-, palveluntuottaja- ja muut sopimukset) on otettu haltuun tai vanhojen tilalle on neuvoteltu uudet.
4. Siirtyvä henkilöstö on yhtiön palveluksessa, ja avainroolit on täytetty
5. Yhtiöllä on toimivat prosessit palkanmaksulle, henkilöstöhallinnolle, taloushallinnolle ja muille keskeisille toiminnoille. Yhtiöllä on hallussaan toiminnan edellyttämät henkilöstö-, palvelu-, talous- ja muut tiedot.

Oletuksena on, että päätöksenteko etenee suunnitellulla aikataululla. Minimivaatimukset yhtiön käynnistymiselle vahvistetaan yhtiöittämisspätöksen jälkeen.



# Liiketoiminnan käynnistäminen ja keskeiset toimenpiteet

## Päätökset, Q2 2022

- Päätös yhtiöittämisestä ja käynnistyksen tavoiteajankohdasta, ”Päivä 1”

## Valmisteluvaihe, Q3 – Q4 2022

### Yhtiön perustaminen

- Perustamisasiakirjat, yhtiöjärjestys, muut tarvittavat asiakirjat ja rekisteröintitoimenpiteet kaupparekisteriin
- Yhtiön hallituksen nimittäminen
- Yhtiön toiminimi ja domain, myös tarpeelliset suojaustoimenpiteet ajoissa
- Tarvittavan alkurahoituksen järjestäminen, pankkiyhteydet

### Hallinnointi

- Johdon ja vastuuorganisaation nimittäminen
- Hallituksen antama mandaatti, nimenkirjoitusoikeudet, prokurat tai muut vastuuhenkilöiden valtuudet (toimitusjohtaja, muut vastuujohtajat)
- Yhtiön hankintabudjetin yläraja, kertahankintojen yläraja
- Investointikäytännöt ja –rajat, hallituksen päätökset
- Yhtiön toimintapolitiikoista sopiminen ja uusien määrittely (esim. hankintapolitiikka)
- Johtamismallin ja -järjestelmän laatiminen, vuosikellosta sopiminen
- Hallituksen ohjeistus toimivalle johdolle pitkän tähtäimen tavoitteista ja tahtotilasta
- Liiketoimintasuunnitelman ja budjetin päivitys ja vahvistaminen
- Yhtiön taloushallinnon ohjeistuksen ja talouden ohjauksen mallin vahvistaminen

### Sidosryhmäviestintä

- Viestiminen yhtiöittämisestä asiakkaille, palveluntuottajille, muille kumppaneille ja muille sidosryhmille

### Palvelut

- Palvelutarpeesta, -tavoitteista ja mittareista sopiminen asiakkaiden kanssa
- Yhtiön ja asiakkaiden välinen vastuunjakotaulukko
- Palveluiden hinnoittelun vahvistaminen vuodelle 2023

### Henkilöstö

- Siirtyvän henkilöstön vahvistaminen (määrittely siirtoneuvotteluissa 28.4.2022)
- Yhtiön työehtosopimuksesta päättäminen
- Liikkeen luovutuksensaajan yhteistoiminta- ja tietojenantovelvoitteet
- Toiminnan periaatteista sopiminen, esim. oto-roolit ja ajankäyttö (jos tarpeen)
- Uusien resurssien rekrytoinnin valmistelu

### Toiminnan organisointi

- Organisaation laatiminen ja vahvistaminen
- Yhtiön ja asiakkaiden vastinparien tunnistaminen

### Omaisuuksien ja sopimusten siirtäminen

- Palveluntuottajasopimusten siirtäminen, haltuunotto ja tarvittaessa uudelleen neuvottelu
- Tukipalveluja koskevat sopimukset

### Laadittavat sopimukset

- Palvelusopimukset kaupunginkanslian tai toimialojen kanssa

### Kilpailutukset ja hankinnat

- Ostopalveluiden kilpailutukset
- Muiden hankintojen valmistelut

### Muut

- Uusiin toimitiloihin siirtymisen suunnittelu

# Yhtiöittämisselvityksen päätöksenteon ja yhteistoiminnan tiekartta 07-12 2022 & 01 2023

Toimintojen ja palvelujen siirto yhtiöön

P0	P1	P2	Vaihe 2				P3
1H2022	07	08	09	10	11	12	01 2023
Liiketoiminta-suunnitelma yhtiöittämiss-päätöstä varten  Henkilöstön siirron yhteistoiminta  Linjaukset yhtiön tarvitsemiin palveluihin ja järjestelmiin  Perustamis-asiakirjat  Päätöksenteko	Yhtiön perustaminen aloitettu	Yhtiön perustaminen tehty  Yhtiön hallitus nimetty  Toimitusjohtaja nimetty  Yhtiön käynnistämiseen sekä tarvittavaan toimintojen uudelleen organisointiin liittyvät valmistelu-tehtävät aloitettu	Omistajaohjauksen linjaukset toiminnalle: toimintapolitiikat, investointikäytännöt, hallituksen odotukset ja ohjeistukset yhtiön johdolle  Toimintamalli kaupungin tahojen kanssa ja vastinparit määritelty	Palveluluettelo laadittu vuodelle 2023  Budjetti vuodelle 2023  Yhtiön strategiset tavoitteet vahvistettu hallituksen toimesta  Yhtiön tukipalveluista sovittu kaupungin kanssa	Kriittisten sopimusten siirrosta sovittu, tarvittavat uudet sopimukset neuvoteltu  Yhtiön organisaatio muodostettu ja roolit määritelty  Henkilöstön siirtymisen käytännön aikataulusta ja asioista sovittu	Yhtiön käynnistämiseen sekä tarvittavaan toimintojen uudelleen organisointiin liittyvät valmistelutehtävät toteutettu	

Huomioitavia, aikatauluun vaikuttavia seikkoja

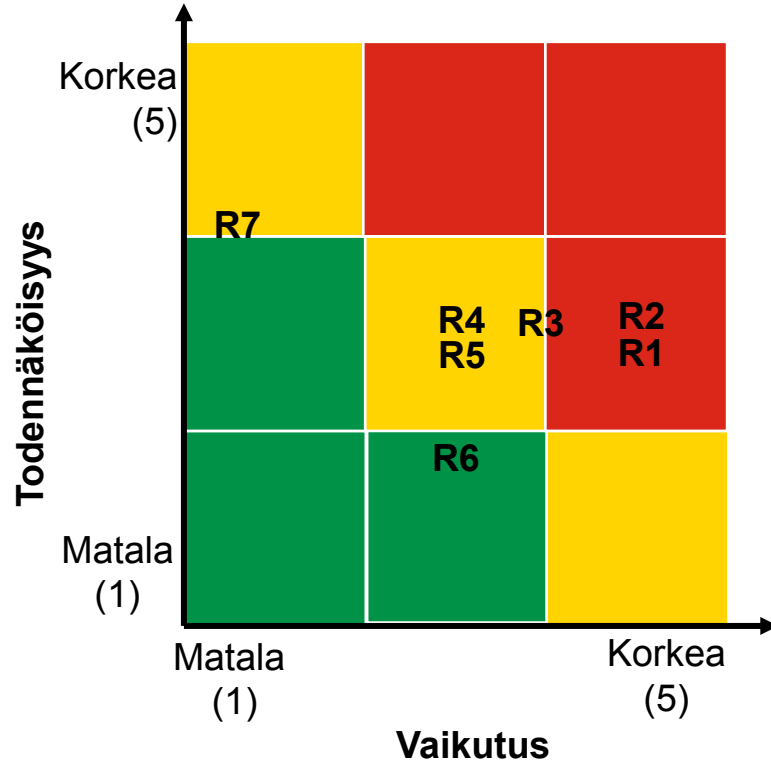
- Palvelujen hankintasopimusten kilpailutus, varattava 3 – 6 kk jos tehdään
- Avainhenkilöiden rekrytointi, varattava 3 – 6kk jos tehdään
- Mahdollisten uusien sopimusten tai sopimusmuutosten neuvottelu palveluntuottajien kanssa
- Henkilöstön siirtymisen YT –ja muut neuvottelut

# Käynnistymisvaiheen linjaukset

- Yhtiössä käytetään niitä kaupungin tuottamia tukiprosesseja ja palveluja, joita keskitetty Digitaalinen perusta käyttää, siltä osin kuin se on mahdollista ja järkevää.
- Yhtiö toimii ainakin toiminnan alkuvaiheessa nykyisissä toimitiloissa.
- Uutena roolina yhtiö nimittää operatiivisen palvelujohtajan
- Cloudia-järjestelmälle on mietittävä vaihtoehtoinen etenemistapa käynnistysvaiheessa (Cloudiaa ei voi siirtää yhtiöön).

# 9 Riskitarkastelu

# Yhtiöittämissen riskit



Riskin kuvaus	ID (R#)	Todennäköisyys <sup>1</sup>	Vaikutus <sup>2</sup>	Toimenpiteet
Henkilöstön siirtyminen yhtiöön epäonnistuu tai myöhästyy johtaan yhtiön toiminnan käynnistämisen siirtymiseen.	1	3	5	Tiivis vuoropuhelu henkilöstön kanssa yhtiöittämisvalmistelussa. Riittävä yhteistoimintaneuvottelu.
Yhtiö ei ole riittävän houkutteleva työnantaja. Henkilöstö siirtyy muihin tehtäviin yhtiön ulkopuolella.	2	3	5	Tiivis yhteistyö siirtyvän henkilöstön kanssa yhteisen vision, strategian toimintatapojen, roolien ja vastuiden kuvaamisessa.
ICT palveluntuottajat eivät koe yhtiötä kiinnostavaksi tai kumppaneita menetetään esim. sopimusten siirtoon liittyvien myöhästymisten tai epäselvyyksien johdosta.	3	3	4	Varmistetaan yhtiölle riittävät toimintaedellytykset varmistamalla siirtyviin palveluihin liittyvien sopimusten ja omaisuusserien siirto.
Sovittu palvelutaso, kustannukset ja hinnat tilaajille epäselviä. → Kustannusriski yhtiölle ja asiakastahoille	4	3	3	Palvelusopimusrakenteen ja hinnoittelumallin sekä asiakaskohtaisten liitteiden sopiminen ennen toiminnan käynnistämistä. Strategisten palvelualueiden vastuiden konkretistointi (esim. Runko- ja erillisverkot)
Yhtiön ohjaus- ja johtamismalli jää epäselväksi. Kaupunkiyhteisten tavoitteiden toteutus epäonnistuu.	5	3	3	Päätösten ja vaikutusten arviointi. Esitettyjen konserniohjauksen ja tilaaja-tuottajamallin roolien ja vastuiden sopiminen ennen toiminnan käynnistymistä.
Koettu palvelutaso riittämätön. Luottamus yhtiöön heikkenee.	6	3	2	Asiakasymmärryksen ja osaamisen vahvistaminen. Palvelut kuvataan ja määritellään yhdessä. Tiivis vuoropuhelu eri tasoilla.
Yhtiön toiminnan käynnistys viivästyy riittämättömien prosessien ja tukipalveluiden takia (esim. talous, HR, hankinnat).	7	4	1	Yhtiö jatkaa ensimmäisen toimintavuoden ajan kaupungin tuottamilla palveluilla nykytilan tapaan, ja kilpailuttaa myöhemmin

# Esitys runko- ja erillisverkkojen operoinnista ja omistuksesta sekä riskienhallinnasta

- Runkoverkot ovat kaupungille strateginen kyvykkyys jonka riskejä hallittava tarkasti. Nykytilassa kanslian Digitaalinen perusta -yksikkö tuottaa runkoverkon palvelut. Verkko on pääosin vuokralla. Kaupungin oman osuuden omistajuus Kansliassa.
- Kaupunki on tehnyt päätöksen uuden runkoverkon (passiivikuitu) omistajuuden siirtämisestä operaattoreilta (Elisa) kaupungille. Runkoverkkoprojekti toteutetaan osana Digitaalinen perusta -toiminnon muutosohjelmaa.
- Riskihallintaan tulee kiinnittää erityistä huomiota. Yhtiöittämisselvityksen mukaan ei ole tarvetta muuttaa keskitetyn digitaalisen perustan asemaa: jatkossa yhtiön tehtävänä on kehittää ja ylläpitää runkoverkkoa kaupungin strategisten tavoitteiden mukaan.
  - Kontrolli pysyy omistajaohjauksen kautta edelleen kaupungilla
  - Runko- ja erillisverkkoihin liittyvät sopimukset ja omaisuususerät on kuvattu ja vastuut tarkennettu
  - Toimintavarmuuden ja laadun varmistaminen paranee kun palveluiden tuottamisen vastuu on keskitetty yhdelle toimijalle jonka toimintaa ohjataan tilaaja-toimittajasuhteen ohjauksen lisäksi konserniohjauksen keinoin.

## Esitys runko- ja erillisverkkojen omistajuudesta ja vastuista

### **1. Verkkoihin liittyvien siirtomedioiden omistus kulkee toteutusvastuun mukana** (kuituverkon ja tarvittavat laitteet)

- Kaupunkiympäristö -toimiala omistaa oman valokuituinfraansa liittyvän tekemisen (katualueet). Rakentaminen katutilassa (esim. ulkovalaistusliiketoiminta ja liikennevaloverkko) tehdään Kaupunkiympäristö –toimialan investointeina.
- Mahdolliset yhteiskaivuut toteutetaan yhtiön kanssa, mutta yhtiöön ei muodosteta rakentamisorganisaatiota.
- Muut runko- ja erillisverkkojen operointiin ja kehittämiseen liittyvät siirtomediatoihin liittyvät omaisuususerät ja sopimukset siirtyvät kanslia digitalisaatioyksiköstä yhtiön vastuulle. Myös tuleva runkoverkon uudistamisen projekti siirtyy yhtiön vastuulle.

### **2. Fyysiset verkkolaitteet ja liittymät siirtyvät yhtiöön palveluiden mukana**

- Yhtiö omistaa ja operoi runko- ja lähiverkkoa

### **3. Looginen verkko** (virtualisointi, reititys, suodatukset, muut konfiguraatiot)

- Yhtiö omistaa ja operoi Helnet kokonaisuutta: Helnetissä toimivat erillisverkot ovat yhtiön vastuulla.
- Muut erilliset verkot eivät ole yhtiön vastuulla, ellei erikseen toisin sovita.
- Liikennevaloverkko on yhtiön vastuulla talokyttimeen asti.

# 10 Liitteet

# Yhtiön tukitoimintojen vaihtoehdot juridisesta näkökulmasta

Malli	Kuvaus	Puolesta / vastaan	Laki- ja veronäkökulmat
Yhtiö järjestää tukitoiminnot itse	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Yhtiö luo oman tukipalvelu-organisaation, ja rekrytoi tarvittavat resurssit</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>+ Kaikki toiminnot ovat omassa hallinnassa</li><li>– Kiinteät kustannukset kasvavat ja joustavuus heikkenee</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Malli on toteutettavissa in house –yhtiössä</li><li>▪ Mahdollistaa kilpailutukset ja käänteiset kilpailutukset</li></ul>
Yhtiö ostaa tukitoiminnot kaupungilta	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Yhtiöllä on mahdollisimman kevyet omat resurssit</li><li>▪ tukitoiminnot ostetaan palveluina kaupunkikonsernin tahoilta</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>+ Ei tarvita uusia kilpailutuksia</li><li>– Tarjonta on suppeampaa, kaupungin resurssit rajalliset</li><li>– Kaupunki ei ole tarjonnut tytäryhtiöiden tarpeisiin räätälöityjä palveluita</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Malli on toteutettavissa in house –yhtiössä</li><li>▪ Mahdollistaa kilpailutukset ja käänteiset kilpailutukset</li><li>▪ Ei ole ehdotonta syytä, miksi yhtiön tulisi ostaa palvelut ulkoa – toimintaa voi jatkaa kaupungin tuottamilla palveluilla</li><li>▪ Palveluista on laadittava sopimukset</li></ul>
Yhtiö ostaa tukitoiminnot ulkoisilta palveluntuottajilta	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Yhtiöllä on mahdollisimman kevyet omat resurssit</li><li>▪ Palvelut kilpailutetaan</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>+ Palvelut ovat kilpailutettavissa halutulla syklillä</li><li>– Yhtiön käynnistämisyksityydessä varattava aikaa kilpailutukseen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Malli on toteutettavissa in house –yhtiössä</li><li>▪ Mahdollistaa kilpailutukset ja käänteiset kilpailutukset</li></ul>
Edellisten hybridi	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Osa tuotetaan itse, osa ostetaan</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>+ Järjestämistapa on valittavissa palvelukohtaisesti</li><li>+ Palvelu- ja prosessiyhteys kaupunkiin säilyy</li><li>– Suurempi määrä eri malleja, johdon kannalta työlämpi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Malli on toteutettavissa in house –yhtiössä</li><li>▪ Mahdollistaa kilpailutukset ja käänteiset kilpailutukset</li></ul>

## Suunnitteluperiaatteet yhtiöittämiseen (oletus):

Juridisesti katsoen kaupunki voi ohjata ja yhtiö päättää tämän mukaisesti tukitoimintojen järjestämisestä. Käytännössä kaupunki voi tuottaa ainoastaan Talpan palveluja, muut yhtiön tulee järjestää muulla tavoin.



# Yhtiön talouslaskelmat

Ulkopuolisen asiantuntijan,  
KPMG:n arvio

## Perusskenaario, vaiheistettu pääomitus

- Perusskenaariosta poikkeavat oletukset:
- Pääomitus vaiheittain siten, että vuoden 2022 aikana yht. 13 M€, v. 2023 yht. 5,0 M€ ja v. 2024 yht. 6,3 M€
- Esimerkkilaskelmassa pääomituksen on tehty vuoden lopussa

Tuloslaskelma										
t€	B2022*	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
<b>Liikevaihto</b>	49 357	55 421	61 711	63 307	64 514	66 986	67 500	68 575	69 423	70 281
Vuosikasvu		8,7%	11,4%	2,6%	1,9%	3,8%	0,8%	1,6%	1,2%	1,2%
<b>Kulut</b>	46 738	49 761	53 126	51 882	52 660	53 450	54 252	55 065	55 891	56 730
Materiaalit ja palvelut	36 779	39 226	42 457	41 262	41 881	42 510	43 147	43 794	44 451	45 118
Henkilöstökulut	8 427	8 901	8 900	8 900	9 034	9 169	9 307	9 446	9 588	9 732
Liiketoiminnan muut kulut	1 532	1 634	1 769	1 719	1 745	1 771	1 798	1 825	1 852	1 880
<b>Käyttökate</b>	2 619	5 659	8 585	11 425	11 854	13 536	13 249	13 510	13 531	13 551
% lv	8,4%	10,2%	13,9%	18,0%	18,4%	20,2%	19,6%	19,7%	19,5%	19,3%
Poistot	3 183	5 382	8 276	11 108	11 531	13 201	12 911	13 167	13 184	13 200
% lv	8,4%	9,7%	13,4%	17,5%	17,9%	19,7%	19,1%	19,2%	19,0%	18,8%
<b>Liikevoitto</b>	-564	277	309	317	323	335	338	343	347	351
% lv	-	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%
Rahoitustuotot ja -kulut		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tuloverot		55	62	63	65	67	68	69	69	70
<b>Tilikauden tulos</b>	-564	222	247	253	258	268	270	274	278	281
% lv	-	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%

\* Nettobudjetoidun taseyksikön budjetti v. 2022 ei ole täysin vertailukelpoinen yhtiön lukujen kanssa esim. poistojen osalta

Tase										
t€	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024	31.12.2025	31.12.2026	31.12.2027	31.12.2028	31.12.2029	31.12.2030	31.12.2031
<b>VASTAAVAA</b>										
Pysyvät vastaavat	18 291	28 288	33 412	35 704	37 573	37 771	38 260	38 493	38 709	38 909
Lyhytaikaiset saamiset	-	4 555	5 072	5 203	5 302	5 506	5 548	5 636	5 706	5 776
Kassa	13 000	6 937	8 357	6 318	4 707	4 775	4 556	4 596	4 658	4 739
<b>VASTAAVAA YHTEENSÄ</b>	<b>31 291</b>	<b>39 781</b>	<b>46 841</b>	<b>47 225</b>	<b>47 582</b>	<b>48 052</b>	<b>48 364</b>	<b>48 726</b>	<b>49 073</b>	<b>49 425</b>
<b>VASTATTAVAA</b>										
Oma pääoma	30 027	35 248	41 794	42 048	42 306	42 574	42 844	43 118	43 396	43 677
Lyhytaikaiset korottomat velat	1 264	4 532	5 047	5 177	5 276	5 478	5 520	5 608	5 677	5 748
<b>VASTATTAVAA YHTEENSÄ</b>	<b>31 291</b>	<b>39 781</b>	<b>46 841</b>	<b>47 225</b>	<b>47 582</b>	<b>48 052</b>	<b>48 364</b>	<b>48 726</b>	<b>49 073</b>	<b>49 425</b>
Oma pääoma / taseen loppusumma	96 %	89 %	89 %	89 %	89 %	89 %	89 %	88 %	88 %	88 %

Oman pääoman kassavirtalaskelma										
t€	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	
Tilikauden tulos	222	247	253	258	268	270	274	278	281	
Poistot ja varausten muutokset	5 382	8 276	11 108	11 531	13 201	12 911	13 167	13 184	13 200	
Nettoinvestoinnit	-15 380	-13 400	-13 400	-13 400	-13 400	-13 400	-13 400	-13 400	-13 400	
Lainojen nostot	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Lainojen lyhennykset	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Käyttöpääoman muutos	-1 287	-3	-1	-0	-1	-0	-0	-0	-0	
Pääomitus / voitonjako	5 000	6 299	-	-	-	-	-	-	-	
<b>Oman pääoman kassavirta</b>	<b>-6 063</b>	<b>1 420</b>	<b>-2 039</b>	<b>-1 611</b>	<b>68</b>	<b>-219</b>	<b>41</b>	<b>62</b>	<b>80</b>	

# Yhtiön talouslaskelmat

Ulkopuolisen asiantuntijan,  
KPMG:n arvio

## Pääomitus 50 % lainalla

- Perusskenaariosta poikkeavat oletukset:
- Alkupääomitarpeesta 24,3 M€ puolet kaupungin alussa myöntämällä lainalla; alkupääomitus asetettu siten, että kassassa on kunkin vuoden lopussa vähintään 1 kuukauden kassavaikutteisia kuluja vastaava määrä
- Laskelmien mukaan lainalla tulee olla melko pitkä takaisinmaksuaika, jotta minimikassatavoitteessa voidaan pysyä ilman että katetavoitetta täytyy nostaa merkittävästi
- Esimerkkilaskelmassa 20 vuoden laina-ajalla (tasalyhtenteinen, 1 % korko) liikevoiton on oltava noin 1,8 %, jotta laskennallinen minimikassatavoite toteutuu
- Nousseen katetavoitteen myötä verokustannukset ovat tarkasteluperiodilla perusskenaariota noin 1,3 M€ korkeammat. Tämä muodostaa kaupungin kannalta eron pitkän aikavälin (diskonttaamattomassa) kassavirrassa verrattuna perusskenaarioon
  - Esimerkiksi 3 vuoden lyhennysvapaa alkuvuosina vaikuttaisi noin 0,3 prosenttiyksikköä katetavoitetta alentavasti ja alentaisi verokustannuksia noin 0,3 M€.

Helsinki

Tuloslaskelma										
t€	B2022*	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
<b>Liikevaihto</b>	49 357	56 126	62 496	64 112	65 334	67 838	68 359	69 448	70 306	71 175
<i>Vuosikasvu</i>		11,4%	11,4%	2,6%	1,9%	3,8%	0,8%	1,6%	1,2%	1,2%
<b>Kulut</b>	46 738	49 761	53 126	51 882	52 660	53 450	54 252	55 065	55 891	56 730
Materiaalit ja palvelut	36 779	39 226	42 457	41 262	41 881	42 510	43 147	43 794	44 451	45 118
Henkilöstökulut	8 427	8 901	8 900	8 900	9 034	9 169	9 307	9 446	9 588	9 732
Liiketoiminnan muut kulut	1 532	1 634	1 769	1 719	1 745	1 771	1 798	1 825	1 852	1 880
<b>Käyttökate</b>	2 619	6 365	9 370	12 230	12 674	14 388	14 107	14 382	14 415	14 445
<i>% lv</i>	8,4%	11,3%	15,0%	19,1%	19,4%	21,2%	20,6%	20,7%	20,5%	20,3%
<b>Poistot</b>	3 183	5 382	8 276	11 108	11 531	13 201	12 911	13 167	13 184	13 200
<i>% lv</i>	8,4%	9,6%	13,2%	17,3%	17,6%	19,5%	18,9%	19,0%	18,8%	18,5%
<b>Liikevoitto</b>	-564	982	1 094	1 122	1 143	1 187	1 196	1 215	1 230	1 246
<i>% lv</i>	-	1,8%	1,8%	1,8%	1,8%	1,8%	1,8%	1,8%	1,8%	1,8%
Rahoitustuotot ja -kulut		118	112	106	100	94	88	82	76	70
Tuloverot		173	196	203	209	219	222	227	231	235
<b>Tilikauden tulos</b>	-564	691	785	813	835	874	887	907	924	941
<i>% lv</i>	-	1,2%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%

\* Nettobudjetoidun taseyksikön budjetti v. 2022 ei ole täysin vertailukelpoinen yhtiön lukujen kanssa esim. poistojen osalta

Tase										
t€	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024	31.12.2025	31.12.2026	31.12.2027	31.12.2028	31.12.2029	31.12.2030	31.12.2031
<b>VASTAAVAA</b>										
Pysyvät vastaavat	18 291	28 288	33 412	35 704	37 573	37 771	38 260	38 493	38 709	38 909
Lyhytaikaiset saamiset	-	4 613	5 137	5 269	5 370	5 576	5 619	5 708	5 779	5 850
Kassa	24 299	13 040	8 085	5 996	4 352	4 417	4 206	4 271	4 370	4 502
<b>VASTAAVAA YHTEENSÄ</b>	<b>42 590</b>	<b>45 942</b>	<b>46 634</b>	<b>46 969</b>	<b>47 295</b>	<b>47 764</b>	<b>48 085</b>	<b>48 472</b>	<b>48 858</b>	<b>49 261</b>
<b>VASTATTAVAA</b>										
Oma pääoma	29 176	29 867	30 652	31 465	32 299	33 174	34 060	34 967	35 891	36 831
Lainat kaupungilta	12 150	11 542	10 935	10 327	9 720	9 112	8 505	7 897	7 290	6 682
Lyhytaikaiset korottomat velat	1 264	4 532	5 047	5 177	5 276	5 478	5 520	5 608	5 677	5 748
<b>VASTATTAVAA YHTEENSÄ</b>	<b>42 590</b>	<b>45 942</b>	<b>46 634</b>	<b>46 969</b>	<b>47 295</b>	<b>47 764</b>	<b>48 085</b>	<b>48 472</b>	<b>48 858</b>	<b>49 261</b>
<i>Oma pääoma / taseen loppusumma</i>	69 %	65 %	66 %	67 %	68 %	69 %	71 %	72 %	73 %	75 %

Oman pääoman kassavirtalaskelma										
t€	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	
Tilikauden tulos	691	785	813	835	874	887	907	924	941	
Poistot ja varausten muutokset	5 382	8 276	11 108	11 531	13 201	12 911	13 167	13 184	13 200	
Nettoinvestoinnit	-15 380	-13 400	-13 400	-13 400	-13 400	-13 400	-13 400	-13 400	-13 400	
Lainojen nostot	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Lainan lyhennykset	-	-607	-607	-607	-607	-607	-607	-607	-607	
Käyttöpääoman muutos	-1 345	-9	-2	-2	-4	-1	-2	-1	-1	
Osinko / pääoman palautus	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>Oman pääoman kassavirta</b>	<b>-11 259</b>	<b>-4 955</b>	<b>-2 089</b>	<b>-1 644</b>	<b>65</b>	<b>-211</b>	<b>65</b>	<b>99</b>	<b>132</b>	

# Yhtiön talouslaskelmat

## Pääomitus 12,2 M€, lainan nosto vuosittain tarpeen mukaan

Perusskenaariosta poikkeavat oletukset:

- Perusskenaarion mukaisesta alkupääomitusarpeesta 24,3 M€ laitetaan puolet oman pääoman ehtoisena; tämän jälkeen yhtiö nostaa tarpeen mukaan vuosittain lainaa siten, että kassassa on kunkin vuoden lopussa vähintään 1 kuukauden kassavaikutteisia kuluja vastaava määrä
- Vuosittain nostettaville lainoille on oletettu 5 vuoden takaisinmaksuaika ja koroksi 1 %. Yhtiö nostaa vuosittain lisälainoitusta tarpeen mukaan ja samalla lyhentää muita lainoja.
- Tarvittava katetavoite on tässä skenaariossa 1,0 %
- Verokustannukset ovat tarkasteluperiodilla perusskenaariota noin 0,3 M€ korkeammat (ts. 1,0 M€ vähemmän kuin alussa annettavan lainan skenaariossa). Tämä muodostaa kaupungin kannalta eron pitkän aikavälin kassavirrassa verrattuna perusskenaarioon, mikäli kaupunki on lainanantajana (tämän skenaarion mahdolliset kilpailuoikeudelliset näkökulmat selvitettävä tarvittaessa tarkemmin)

Helsinki

Ulkopuolisen asiantuntijan,  
KPMG:n arvio

Tuloslaskelma										
t€	B2022*	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
<b>Liikevaihto</b>	49 357	55 701	62 023	63 626	64 839	67 324	67 841	68 921	69 773	70 636
Vuosikasvu		10,6%	11,4%	2,6%	1,9%	3,8%	0,8%	1,6%	1,2%	1,2%
<b>Kulut</b>	46 738	49 761	53 126	51 882	52 660	53 450	54 252	55 065	55 891	56 730
Materiaalit ja palvelut	36 779	39 226	42 457	41 262	41 881	42 510	43 147	43 794	44 451	45 118
Henkilöstökulut	8 427	8 901	8 900	8 900	9 034	9 169	9 307	9 446	9 588	9 732
Liiketoiminnan muut kulut	1 532	1 634	1 769	1 719	1 745	1 771	1 798	1 825	1 852	1 880
<b>Käyttökate</b>	2 619	5 939	8 897	11 745	12 179	13 875	13 589	13 856	13 882	13 906
% Iv	8,4%	10,7%	14,3%	18,5%	18,8%	20,6%	20,0%	20,1%	19,9%	19,7%
<b>Poistot</b>	3 183	5 382	8 276	11 108	11 531	13 201	12 911	13 167	13 184	13 200
% Iv	8,4%	9,7%	13,3%	17,5%	17,8%	19,6%	19,0%	19,1%	18,9%	18,7%
<b>Liikevoitto</b>	-564	557	620	636	648	673	678	689	698	706
% Iv	-	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
Rahoitustuotot ja -kulut		29	108	176	210	225	226	227	225	223
Tuloverot		106	103	92	88	90	91	92	94	97
<b>Tilikauden tulos</b>	-564	423	410	368	351	359	362	370	378	386
% Iv	-	0,8%	0,7%	0,6%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%

\* Nettobudjetoidun taseyksikön budjetti v. 2022 ei ole täysin vertailukelpoinen yhtiön lukujen kanssa esim. poistojen osalta

Tase										
t€	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024	31.12.2025	31.12.2026	31.12.2027	31.12.2028	31.12.2029	31.12.2030	31.12.2031
<b>VASTAAVAA</b>										
Pysyvät vastaavat	18 291	28 288	33 412	35 704	37 573	37 771	38 260	38 493	38 709	38 909
Lyhytaikaiset saamiset	-	4 578	5 098	5 230	5 329	5 534	5 576	5 665	5 735	5 806
Kassa	12 150	4 147	4 427	4 323	4 388	4 454	4 521	4 589	4 658	4 727
<b>VASTAAVAA YHTEENSÄ</b>	<b>30 440</b>	<b>37 013</b>	<b>42 937</b>	<b>45 257</b>	<b>47 290</b>	<b>47 759</b>	<b>48 357</b>	<b>48 747</b>	<b>49 101</b>	<b>49 442</b>
<b>VASTATTAVAA</b>										
Oma pääoma	29 176	29 599	30 009	30 377	30 728	31 087	31 449	31 818	32 196	32 583
Lainat	-	2 882	7 881	9 702	11 286	11 194	11 388	11 320	11 228	11 112
Lyhytaikaiset korottomat velat	1 264	4 532	5 047	5 177	5 276	5 478	5 520	5 608	5 677	5 748
<b>VASTATTAVAA YHTEENSÄ</b>	<b>30 440</b>	<b>37 013</b>	<b>42 937</b>	<b>45 257</b>	<b>47 290</b>	<b>47 759</b>	<b>48 357</b>	<b>48 747</b>	<b>49 101</b>	<b>49 442</b>
Oma pääoma / taseen loppusumma	96 %	80 %	70 %	67 %	65 %	65 %	65 %	65 %	66 %	66 %

Oman pääoman kassavirtalaskelma										
t€	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	
Tilikauden tulos	423	410	368	351	359	362	370	378	386	
Poistot ja varausten muutokset	5 382	8 276	11 108	11 531	13 201	12 911	13 167	13 184	13 200	
Nettoinvestoinnit	-15 380	-13 400	-13 400	-13 400	-13 400	-13 400	-13 400	-13 400	-13 400	
Lainojen nostot	3 603	7 150	4 964	5 909	5 291	6 071	5 474	5 571	5 457	
Lainojen lyhennykset	-721	-2 150	-3 143	-4 325	-5 383	-5 877	-5 542	-5 663	-5 573	
Käyttöpääoman muutos	-1 310	-5	-1	-1	-2	-0	-1	-1	-1	
Osinko / pääoman palautus	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>Oman pääoman kassavirta</b>	<b>-8 003</b>	<b>280</b>	<b>-104</b>	<b>65</b>	<b>66</b>	<b>67</b>	<b>68</b>	<b>69</b>	<b>70</b>	

# Yhtiön talouslaskelmat

Ulkopuolisen asiantuntijan,  
KPMG:n arvio

## Työasemien hankinta leasing-ratkaisulla

- Perusskenaariosta poikkeavat oletukset:
- Työasemat hankintaan leasingsopimuksilla; oletettu yksinkertaistetusti, että kulut kasvavat perusskenaarion työasemien poistoja vastaavalla osuudella
- Investoinnit 7,1 M€ / vuosi, v. 2023 9,1 M€
- Alkupääomitustarve 11,2 M€
  - Laskennallisen katteen nostaminen alentaa alkupääomitustarvetta jonkin verran, esim. 2 % katteella alkupääomitustarve noin 9,2 M€

Tuloslaskelma										
t€	B2022*	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
<b>Liikevaihto</b>	49 357	55 420	61 711	63 306	64 513	66 986	67 500	68 575	69 423	70 281
Vuositkasvu		10,0%	11,4%	2,6%	1,9%	3,8%	0,8%	1,6%	1,2%	1,2%
<b>Kulut</b>	46 738	50 278	55 212	55 543	57 896	59 744	60 552	61 365	62 191	63 030
Materiaalit ja palvelut	36 779	39 742	44 543	44 923	47 117	48 804	49 447	50 094	50 751	51 418
Henkilöstökulut	8 427	8 901	8 900	8 900	9 034	9 169	9 307	9 446	9 588	9 732
Liiketoiminnan muut kulut	1 532	1 634	1 769	1 719	1 745	1 771	1 798	1 825	1 852	1 880
<b>Käyttökate</b>	2 619	5 142	6 499	7 764	6 617	7 242	6 949	7 210	7 232	7 252
% Iv	8,4%	9,3%	10,5%	12,3%	10,3%	10,8%	10,3%	10,5%	10,4%	10,3%
Poistot	3 183	4 865	6 190	7 447	6 295	6 907	6 611	6 867	6 885	6 900
% Iv	8,4%	8,8%	10,0%	11,8%	9,8%	10,3%	9,8%	10,0%	9,9%	9,8%
<b>Liikevoitto</b>	-564	277	309	317	323	335	338	343	347	351
% Iv	-	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%
Rahoitustuotot ja -kulut	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tuloverot		55	62	63	65	67	68	69	69	70
<b>Tilikauden tulos</b>	-564	222	247	253	258	268	270	274	278	281
% Iv	-	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%

\* Nettobudjetoidun taseyksikön budjetti v. 2022 ei ole täysin vertailukelpoinen yhtiön lukujen kanssa esim. poistojen osalta

Tase										
t€	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024	31.12.2025	31.12.2026	31.12.2027	31.12.2028	31.12.2029	31.12.2030	31.12.2031
<b>VASTAAVAA</b>										
Pysyvät vastaavat	18 291	22 541	23 451	23 104	23 909	24 102	24 591	24 824	25 039	25 239
Lyhytaikaiset saamiset	-	4 555	5 072	5 203	5 302	5 506	5 548	5 636	5 706	5 777
Kassa	11 154	5 839	5 173	5 773	5 225	5 299	5 080	5 121	5 183	5 264
<b>VASTAAVAA YHTEENSÄ</b>	<b>29 445</b>	<b>32 935</b>	<b>33 696</b>	<b>34 080</b>	<b>34 436</b>	<b>34 907</b>	<b>35 219</b>	<b>35 581</b>	<b>35 928</b>	<b>36 279</b>
<b>VASTATTAVAA</b>										
Oma pääoma	28 181	28 402	28 649	28 902	29 161	29 428	29 698	29 973	30 250	30 532
Lyhytaikaiset korottomat velat	1 264	4 532	5 047	5 177	5 276	5 478	5 520	5 608	5 677	5 748
<b>VASTATTAVAA YHTEENSÄ</b>	<b>29 445</b>	<b>32 935</b>	<b>33 696</b>	<b>34 080</b>	<b>34 436</b>	<b>34 907</b>	<b>35 219</b>	<b>35 581</b>	<b>35 928</b>	<b>36 279</b>
Oma pääoma / taseen loppusumma	96 %	86 %	85 %	85 %	85 %	84 %	84 %	84 %	84 %	84 %

Oman pääoman kassavirtalaskelma										
t€	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	
Tilikauden tulos	222	247	253	258	268	270	274	278	281	
Poistot ja varausten muutokset	4 865	6 190	7 447	6 295	6 907	6 611	6 867	6 885	6 900	
Nettoinvestoinnit	-9 115	-7 100	-7 100	-7 100	-7 100	-7 100	-7 100	-7 100	-7 100	
Lainojen nostot	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Lainojen lyhennykset	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Käyttöpääoman muutokset	-1 287	-3	-1	-0	-1	-0	-0	-0	-0	
Osinko / pääoman palautus	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>Oman pääoman kassavirta</b>	<b>-5 315</b>	<b>-665</b>	<b>600</b>	<b>-548</b>	<b>74</b>	<b>-219</b>	<b>41</b>	<b>62</b>	<b>81</b>	