



Helsingin kaupunki / Stara

Juridis-hallinnollinen, verotuksellinen ja taloudellinen analyysi
20.4.2016



Sisällysluettelo

	Sivu		Sivu
Johdanto	3	— Yhtiötettävä kokonaisuus	22
Yhteenveto	4	— Yhtiöittämisen toteutustapa	23
Juridiset vaikutukset	8	— Yhtiöittämishetken kertaluonteiset kustannukset	24
— Ulkopuolisten asiakkuuksien lainsäädännöllinen tulkinta	9	— Yhtiöittämisessä siirtyvät tase-erät	25
Taloudelliset vaikutukset	13	— Yhtiöittämisen toteutustapaan vaikuttavat tekijät	26
— Ulkopuolisten asiakkuuksien liikevaihdon kehitys	14	— Yhtiöittämisen toteutustavan valinta	27
— Kaupunkitekniikan rakentaminen	16	— Yhtiöittämiseen liittyvät oletukset	28
— Kaupunkitekniikan ylläpito	17	— Arvoanalyysi	29
— Rakennustekniikka	18	— Tasealokaatio ja poistokäytännöt	31
— Ympäristöhoito	19	Talouslaskelmat	34
— Logistiikka	20	— Avaava tase ja tuloslaskelma	35
Yhtiöittämisanalyysi	21	— Kassavirtalaskelma	37
— Tarkastellut vaihtoehdot	22	— Talouslaskelmien oletukset	38
		— Ennustelaskelmat – nykytilan kaltainen malli	39
		— Ennustelaskelmat – osakeyhtiö	44
		Herkkyysanalyysi	50
		Liitteet	55

Johdanto

KPMG sai toimeksiantona Helsingin Kaupunginkanslialta selvittää Staran, eli Helsingin kaupungin rakentamispalvelun, hallintomalliin liittyviä juridis-hallinnollisia, taloudellisia ja verotuksellisia asioita

Selvitys on toteutettu perehtymällä Staralta saatuihin aineistoihin ja aiemmissa selvityksissämme (marraskuu 2013 ja kesäkuu 2015) tehtyihin haastatteluihin

Tämän raportin tavoitteena on

- Tunnistaa asiakkuudet, joissa mahdollinen kilpailuneutraliteetti tai hankintalain mukainen in house-asema vaarantuu yksikkökohtaisesti
- Selvittää näiden yllä kuvattujen kaupungin ulkopuolisten asiakkuuksien juridiset vaikutukset yksikkökohtaisesti

- Selvittää ulkoisten myyntien taloudelliset ja muut heijastusvaikutukset liiketoimintaan yksikkökohtaisesti
- Selvittää, millaiset vaikutukset ulkoisista myynneistä luopumisella on jatkamiseen nykytilan kaltaisella yhteisömuodolla, in-house-osakeyhtiöllä tai kilpailluilla markkinoilla toimivalla osakeyhtiöllä
- Selvittää, mitkä ovat pääasialliset verotukselliset vaikutukset yhtiömuotoon siirryttäessä

Yhteenveto (1/4)

- Kaupungin ulkoisena myyntinä kilpailuneutraliteetti- ja hankintalainsäätöjen perusteella katsotaan olevan kaupungin ulkopuolisten asiakkaiden ohella myös HSY:lle ja kaupungin tytäryhtiöille kuten Helen Oy:lle, Palmia Oy:lle ja Helsingin Satama Oy:lle toteutuva myynti
 - Kilpailuneutraliteetti- ja hankintalainsäätöjen perusteella voidaan todeta, että HSY:lle tapahtuva palveluiden myynti on muuta kuin kaupungin sidosyksikölle kohdistuvaa myyntiä eli kaupungin ulkopuolista myyntiä. Vuonna 2016 toteutettava hankintalainsäätöjen kokonaisuudistus ei tuone tähän muutosta HSY:n asiakkuuden osalta
 - Satama, Palmia ja Energia itsenäisinä kilpailluilla markkinoilla toimivina yhtiöinä on selvityksessämme tämän hetkisen lainsäätöjen perusteella katsottu kaupungin ulkoiseksi myynniksi. Hankintalainsäätöjen kokonaisuudistus ei tuone muutosta tytäryhtiöidenkään in-house-statuksen osalta
- Kaupunkitekniikan rakentamisen ja Logistiikan yksikössä myynti kaupungin ulkopuolisille asiakkaille on merkittävää ja juridisesti arvioituna kaupunkitekniikan rakentamisen ja logistiikan yksiköiden toiminta tulisi yhtiöittää, tai luopua ulkoisesta myynnistä
- Muissa yksiköissä on ulkoista myyntiä, mutta sitä ei voida katsoa olevan merkittävästi
- Kaikissa yksiköissä ulkoisen myynnin voidaan kuitenkin tulkita olevan säännönmukaista, jonka johdosta on riski, että kuntalain yhtiöittämisvelvoitteen vähäistä toimintaa koskeva poikkeus ei sovellu ja yhtiöittämisvelvoitelaukeaa
- Ulkopuolisten asiakkuuksien menettämisen seurauksena kaupungin sisäisen tilauskannan merkitys yksiköiden toiminnassa korostuisi entisestään
- Selvitys tulee päivittää niiltä osin kuin hankintalain uudistus vaikuttaa raportissa käsiteltyihin asioihin

Yhteenveto (2/4)



- Kaikkien yksiköiden ulkoisen myynnin kokoaminen nykyisistä yksiköistä erilliseksi osakeyhtiöksi katsotaan organisaatiossa olevan hankalasti toteuttamiskelpoinen ratkaisu
- Staran toiminta- ja hallintomuoto on näkemyksemme mukaan kaupungin strateginen valinta. Vaihtoehtona on toiminnan jatkaminen nykyisessä muodossa yhtiötettynä tai ilman yhtiöittämistä luopumalla ulkoisesta myynnistä ja keskittämällä tilauskanta kokonaan kaupungin sisäiseen myyntiin
- Kaupunkitekniikan rakentaminen ja Logistiikka ovat nykyisessä toimintamuodossaan Staran toiminnoista selkeimmin yhtiöittämisvelvoitteen alaisia
- Kaupunkitekniikan rakentaminen on yhtiöittämisvelvoitteen alainen lähinnä HSY:n asiakkuuden vuoksi. Mikäli HSY:n asiakkuus katsotaan kaupungin strategisessa päätöksenteossa sellaiseksi, että sitä halutaan jatkaa, tulisi osaston toiminta yhtiöittää
- Logistiikan yksikkö on yhtiöittämisvelvoitteen alainen ulkoisille asiakkaille tekemänsä merkittävän vuokraustoiminnan vuoksi. Logistiikan yksikkö on myös mukana yhteistyöhankkeissa, joita tehdään kaupungin ulkopuolisten tahojen kanssa. Mikäli nykyistä toimintaa halutaan jatkaa, tulisi osaston toiminta yhtiöittää
- Muissa yksiköissä on ulkoista myyntiä, jonka voidaan tulkita olevan säännönmukaista. Koska tällainen säännönmukainen toiminta sen vähäisyydestä riippumatta sulkee pois kuntalain yhtiöittämisvelvoitteesta annetun vähäisyyttä koskevan poikkeuksen soveltamisen, tulisi myös näiden yksiköiden toiminta yhtiöittää, ellei ulkoisesta myynnistä päätetä luopua kokonaan

Yhteenveto (3/4)

- Yhtiöittävänä kokonaisuutena tämän raportin taloudellisessa ja verotuksellisessa analyysissä on koko Stara
 - Tekeillä olevasta palvelualue selvityksellä saattaa olla vaikutusta tapaan järjestää toimintoja. Näitä vaikutuksia ei ole tässä selvityksessä arvioitu
 - Mahdollinen osakokonaisuuksien yhtiöittäminen voi johtaa erilaisiin johtopäätöksiin esim. toteutustavan valinnassa
- Juridis-hallinnollisen analyysin perusteella ja työryhmässä käydyn keskustelun perusteella tutkittavat vaihtoehdot ovat:
 - Vaihtoehto, jossa yhtiöittämistä ei tehdä mutta ulkoisesta myynnistä joudutaan luopumaan. Tässä raportissa esitetyssä mallissa on lähdetty siitä, että menetetty liikevaihto ei korvautu Helsingin kaupungin lisätilauksilla. Tätä mallia kutsutaan tässä esityksessä nimellä 'Nykytilan kaltainen malli'
 - Nykytilan kaltaisessa mallissa lienee mahdollista, että Helsingin kaupungin lisätilaukset korvaisivat ulkoisen myynnin poistumaa. Tästä syystä raportin loppuosassa on esitetty herkkyyksanalyysijä ulkoisen myynnin korvautumisesta sisäisillä tilauksilla nykytilanteen kaltaisessa mallissa
 - In-house-osakeyhtiö, jossa ensimmäisessä vaiheessa määritetystä ulkoisesta myynnistä vain HSY:n osuus säilyisi ja yhtiön omistajina olisivat Helsingin kaupunki ja HSY
 - Käsityksemme mukaan lainvalmistelussa in-house-osakeyhtiön ulkoisen myynnin rajaksi ollaan asettamassa 1 % liikevaihdosta
 - Uusia asiakkuuksia ei ole huomioitu laskelmissa, jotta laskelmat olisivat vertailukelpoisia
 - Osakeyhtiö, jossa laskelmien lähtökohtana on, että ulkoinen myynti säilyy talousarvion ja –suunnitelman mukaisena
 - Tämä voi toteutua yhtiöittämisen yhteydessä kaupungin kanssa tehtävin sopimuksin, tarjouskilpailujen voittamisena, uusien asiakkuuksien hakemisena tai näiden yhdistelmänä
 - Työryhmän näkemys on, että kilpailuilla markkinoilla toimittaessa välttämätöntä on myös markkinatilanteen edellyttämien toimintaperiaatteiden luominen
 - Strategiaohjelman 2013-2016 mukaan ”suoraan markkinatilanteessa toimivien kaupunkikonsernin yhtiöiden toimintaperiaatteet vastaavat kilpailijoiden toimintaperiaatteita”
 - Relevanteiksi yhtiöittämisvaihtoehdoiksi on valittu liiketoimintakauppa tai liiketoimintasiirto

Yhteenveto (4/4)

Taloudellisen ja verotuksellisen analyysin pääasialliset tulokset

	Nykytilan kaltainen malli	Osakeyhtiö <i>Liiketoimintakauppa</i>	Osakeyhtiö <i>Liiketoimintasiirto</i>
Onko talous-suunnitelman mukainen kehitys mahdollinen	Ei	Kyllä Osittain (in-house)	
Vaihtoehdon pääasialliset edut		Ulkoisen myynnin säilyminen Myyntivoitto Joustava pääomarakenne	Ulkoisen myynnin säilyminen
Vaihtoehdon pääasialliset haitat	Liikevaihdon lasku Myynti mahdollista vain Helsingin kaupungille	Liikearvon poisto Jos useita omistajia, yhdeltä omistajalta oleva mahdollinen omistajalaina ja sen vaikutus hinnoitteluun ei välttämättä läpinäkyvä	Ei myyntivoittoa kaupungille Hitaampi toteutus kuin liiketoimintakaupassa
Vaihtoehdon suositeltavuus			



Juridiset vaikutukset

Ulkopuolisten asiakkuuksien lainsäädännöllinen tulkinta (1/4)

Palvelujen myynti HSY:lle voitaneen kuntalain kokonaisuudistuksen ja hankintadirektiivien sisällön sekä parhailaan valmisteltavana olevan hankintalain kokonaisuudistuksen sisällön nojalla katsoa muodostavan muulle kuin sidosyksikölle kohdistuvaa myyntiä.

Vaikka muu myynti kaupungin ulkopuolisille yksityisille tahoille on vähäistä palvelujen ja tuotteiden myyntiä lähinnä ylikapasiteetirtasaamiseksi, ei kilpailuneutraliteettisäännösten vaatimus töiden satunnaisuudesta välttämättä kuitenkaan aina täyty ja on olemassa riski vähäistä toimintaa koskevan kuntalaissa yhtiöittämisvelvoitteesta säädetyn poikkeuksen soveltumattomuudesta.

Kuntalain yhtiöittämisvelvollisuus

Stara tuottaa palveluita ja myy tuotteita Helsingin kaupungille kaupungin sisäisenä nettobudjetoituna virastona.

Yksi suurimmista asiakkaista on HSY-kuntayhtymä, jonka osakkaita ovat Helsingin, Espoon, Vantaan ja Kauniaisten kaupungit. HSY:n voidaan kilpailuneutraliteettisäännöksiä sovellettaessa katsoa olevan ulkopuolista myyntiä.

- HSY on merkittävä asiakas erityisesti Kaupunkitekniikan rakentamisen yksikön osalta. Muiden yksiköiden myynnissä HSY:lle ei ole yhtä merkittävää osuutta.

Staran kymmenen suurimman asiakkaan joukkoon kuuluvat myös Helsingin kaupungin 100 % omistamat, äskettäin yhtiötetyt Helsingin Energia, Helsingin Satama ja Helsingin kaupungin Palvelut Oy.

Kaupungin ulkopuolisille yksityisille tahoille myydään palveluita ja tuotteita vähäisessä määrin. Palveluiden myynnillä ulkopuolisille pyritään tasaamaan lähinnä kausivaihteluita ja myydään pienimuotoisena ylikapasiteettia.

Lisäksi kaupungin ulkopuolisten tahojen kanssa tehdään ns. yhteistyöhankkeita, joissa samaa työmaata hyödynnetään tehokkuuden ja kaupunkilaisten asumismukavuuden edistämiseksi kutsumalla esimerkiksi yksityiset teleoperaattoritahot tekemään kaapelointitöitä samanaikaisesti Staran kaupungille toteuttamien putki- ja katutöiden kanssa. Näiden yhteistyöhankkeiden voidaan tehdyn tarkastelun perusteella todeta olevan varsin säännöllisiä, jolloin kuntalain (410/2015, kokonaisuudistus voimaan 1.5.2015) 127 §:n mukainen vaatimus töiden satunnaisuudesta ei välttämättä täyty ja vähäistä toimintaa koskeva poikkeus yhtiöittämisvelvoitteesta ei sovellu.

- Kuntalain 127 §:n mukaan kunta on vapautettu yhtiöittämisvelvoitteesta harjoittaessaan omana toimintanaan vähäistä toimintaa kilpailutilanteessa markkinoilla, mutta vähäisenä toimintana voidaan lain esitöiden mukaan pitää ainoastaan satunnaisuuntoista toimintaa, joka ei perustu pitkäaikaiseen palvelujen ja tavaroiden myyntiä koskevaan sopimukseen tai toimintaa, jolla ei ole markkinavaikutuksia tai markkinavaikutus jää pieneksi. Esitöiden mukaan sääntöä tulee tulkita tiukasti.

Ulkopuolisten asiakkuuksien lainsäädännöllinen tulkinta (2/4)

Voimassa oleva sidosyksikkösääntely (in-house)

- Hankintalain (348/2007)10 §:n mukaan lakia ei sovelleta hankintoihin, jotka hankintayksikkö tekee siitä muodollisesti erilliseltä ja päätöksenteon kannalta itsenäiseltä yksiköltä, jos hankintayksikkö yksin tai yhdessä muiden hankintayksiköiden kanssa valvoo yksikköä samalla tavoin kuin se valvoo omia toimipaikkojaan ja jos yksikkö harjoittaa pääosaa toiminnastaan niiden hankintayksiköiden kanssa, joiden määräysvallassa se on.
- Stara on Helsingin kaupungin virasto ja HSY kuntayhtymä, jonka osakkaana on mm. Helsingin kaupunki. HSY ei siis suoraan (tosiasiallisesti ja ehdottomasti) valvo Staraa.
- Hankintalain 10 §:n sanamuoto ei siten ko. tapauksessa tue tulkintaa in-house-poikkeuksen soveltamisesta HSY:n Staralta suorittamiin hankintoihin.

Hankintalain kokonaisuudistusta koskevan mietinnön sisältö

In-house-sääntely

- Hankintalain kokonaisuudistusta valmistelleen työryhmän mietinnön (TEM 37/2015, s. 109) mukaan sidosyksikkösääntely tulisi säilyttää nykyisellään täsmennettynä hankintadirektiiveihin tehdyillä muutoksilla:

”Sidosyksiköllä tarkoitettaisiin hankintayksiköstä muodollisesti erillistä ja päätöksenteon kannalta itsenäistä yksikköä, joka on hankintayksikön määräysvallassa. [...]

Lisäksi 1 momentissa tarkoitettuina sidosyksikön edellytyksenä olisi, että hankintayksikkö yksin tai yhdessä muiden hankintayksiköiden kanssa käyttää määräysvaltaa yksikköön samalla tavoin kuin omiin toimipaikkoihinsa. Määräysvallan täyttymisen osalta hankintayksikön katsotaan käyttävän määräysvaltaa samalla tavoin kuin omiin toimipaikkoihinsa silloin, jos se käyttää ratkaisevaa vaikutusvaltaa määräysvallan alaisen oikeushenkilön strategiaan tavoitteisiin ja tärkeisiin päätöksiin. Tällaista määräysvaltaa voi käyttää myös toinen oikeushenkilö, joka on samalla tavoin hankintayksikön määräysvallassa.

”Pykälän 3 momentissa säädettäisiin ns. käänteisestä sidosyksikköhankinnasta sekä saman hankintayksikön omistamien sidosyksiköiden keskinäisistä hankinnoista (ns. in-house sisters). Pykälän mukaan 1 momentissa säädettyä sovellettaisiin myös hankintoihin, joissa sidosyksikkö, joka on hankintayksikkö, tekee hankintasopimuksen määräysvaltaa käyttävän hankintayksikön kanssa tai saman hankintayksikön määräysvallan alaisen sidosyksikön kanssa. [...] Saman hankintayksikön omistamien sidosyksiköiden keskinäisistä hankinnoista esimerkkinä voisi olla samaan konserniin kuuluvien sidosyksiköiden väliset hankinnat, edellyttäen, että sidosyksiköillä on sama omistaja.”

Kokonaisuudistuksen aikataulu (tilanne 02/2016)

TEM 13.11.2015: ”Hankintalain uudistuksen valmistelu on jatkunut syksyn alussa saadun laajan lausuntopalautteen työstämisellä. Lukuisiin pykäliin on tehty tarkennuksia sekä lisätty perusteluihin selvennyksiä ja esimerkkejä. Parhaillaan käydään vielä keskusteluja joidenkin yksityiskohtien osalta.

[...]

Hallituksen esitys uudeksi hankintalaiksi voitaneen antaa eduskunnalle aikaisintaan alkutalvesta 2016.”

Ulkopuolisten asiakkuuksien lainsäädännöllinen tulkinta (3/4)

Tulkintaa uuden hankintalain mukaisen in-house sisters -statuksen sovellettavuudesta hankaloittaa se, että HSY on itsenäinen kuntayhtymä ja Helsingin kaupunki on yksi useammasta HSY:n jäsenkunnasta. Määräysvallan tosiallisuus ja ehdottomuus lienee kyseenalaistettavissa erityisesti kyseen ollessa suppeasti sovellettavasta poikkeussäännöksestä.

Staran ja HSY:n osalta ”omistajatahona” voitaneen tulkita olevan Helsingin kaupunki. Tulkintaa uuden in-house sisters -statuksen sovellettavuudesta hankaloittaa kuitenkin seikka, että HSY on itsenäinen kuntayhtymä ja Helsingin kaupunki on yksi useammasta HSY:n jäsenkunnasta. Määräysvallan tosiallisuus ja ehdottomuus lienee kyseenalaistettavissa.

- Koska sidosyksikkösääntelyssä on kyse suppeasti sovellettavasta poikkeuksesta kilpailuttamista koskevasta hankintalain pääsäännöstä, tulisi lähtökohtana pitää, ettei ko. poikkeusta tulisi soveltaa Staran ja HSY:n välisissä hankinnoissa.

Hankinnat toiselta hankintayksiköltä

Hankintalain kokonaisuudistusta valmistelleen työryhmän mietinnössä on käsitelty myös eri hankintayksiköiden välistä hankintayhteistyötä, joka käytännössä voisi tarkoittaa hankinnan toteuttamista toiselta hankintayksiköltä ilman kilpailutusta myös muissa kuin in-house-asetelmissä. Mietinnön mukaan (s.112):

- ”Pykälässä säädettäisiin, että lakia ei sovelleta hankintayksiköiden väliseen hankintasopimukseen, jolla hankintayksiköt toteuttavat yhteistyössä niiden vastuulla olevat yleisen edun mukaiset julkiset palvelut. Pykälässä tarkoitettuna yhteistyönä voidaan pitää esimerkiksi kuntien tai kuntayhtymien välistä kuntalain mukaista yhteistoimintaa tai valtion ja kunnan välistä yhteistoimintaa.
- Kuntien osalta kuntien välisen yhteistoiminnan ja tässä pykälässä tarkoitetun yhteistyön rajapintaa on käsitelty kuntalain 50 §:ssä ja sen yksityiskohtaisissa perusteluissa. Lisäksi pykälän tarkoittaman yhteistyön edellytyksenä olisi, että yli 90% yhteistyön piiriin kuuluvista palveluista tuotetaan sopimuksen osapuolia varten.”

Kuntalain kokonaisuudistuksen yhteydessä on kuntalakiin säädetty uusi 50 § koskien yhteistoiminnan suhdetta julkisten hankintojen lainsäädäntöön. Lain esitöiden mukaan tällaisessa yhteistyössä olisi ensisijaisesti kyse julkisen hallintotehtävän suorittamisesta. Kuntalain uudistamista koskevan hallituksen esityksen (HE 268/2014 vp. s. 178-180) mukaan:

- ”Koska kunnat ja kuntayhtymät eivät voi siirtää itse järjestämisvastuun piiriin kuuluvia tehtäviä muille tahoille, näissä toimenpiteissä ei ole olemassa markkinoita, joita kunta tai kuntayhtymä voisi hyödyntää. Näissä tilanteissa kunnat ja kuntayhtymät eivät voi myöskään tehdä hankintasopimusta tehtävien hoitamisesta yksityisten yhteisöjen kanssa. Näin ollen järjestämisvastuun siirtoa koskevat järjestelyt jäisivät hankintalainsäädännön ulkopuolelle.
- [...] Unionin tuomioistuimen vakiintuneessa ratkaisukäytännössä on säädetty edellytyksistä, joiden täytyessä hankintayksiköiden ilman sidosyksiköitä tekemät ns. horisontaaliset yhteistyöjärjestelyt jäävät hankintalainsäädännön ulkopuolelle.
- [...] Hankintayksiköiden horisontaalisen yhteistyön ensimmäinen edellytys koskee julkisyhteisöjen yhteisen tehtävän suorittamista yhteistyössä (yhteistyön tavoitteena varmistaa, että julkiset palvelut, jotka niiden on suoritettava, tarjotaan niiden yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi).
- [...] Horisontaalisen yhteistyön toinen edellytys on se, että tehtävä liittyy yleiseen etuun ja sillä tavoitellaan yleisen edun mukaisen tarpeen tyydyttämistä (yhteistyön toteuttamista ohjaavat ainoastaan yleiseen etuun liittyvät näkökohdat).

Ulkopuolisten asiakkuuksien lainsäädännöllinen tulkinta (4/4)

Koska Staran ja HSY:n välinen suhde koskee kahden itsenäisen oikeushenkilön välistä kaupallista toimintaa, ilman yleiseen etuun liittyvää perustetta, ei kuntalain hankintayhteistyötä koskevan poikkeussäännöksen perustellusti voitane katsoa soveltuvan menettelyyn.

[...] Kuntien yhteistoiminta tuo usein mukanaan kokonaisuhyötyä, jota kunta ei saa järjestäessään palvelua yksin tai hankkiessaan sitä markkinatoimijalta. Yhteistoiminta ei siis voisi olla markkinaehtoista, eikä sen tulisi sisältää esimerkiksi tietoista ylikapasiteetin ylläpitämistä.

Tähän vaatimukseen liittyy myös horisontaalisen yhteistyön uusiin hankintadirektiiveihin sisältyvä kolmas edellytys, jonka mukaan yhteistoimintaan osallistuvat viranomaiset voivat harjoittaa yhteistyön piiriin kuuluvasta toiminnasta alle 20:tä prosenttia avoimilla markkinoilla. Vaikka edellytys teoriassa antaisi mahdollisuuden myös markkinoille myyntiin, tulee yhteistoiminnan osapuolten kuitenkin ottaa huomioon se, mitä tämän lain 126 ja 127 §:ssä säädetään yhtiöittämisvelvollisuudesta tilanteissa, joissa kyse ei ole vähäisestä toiminnasta.”

- Koska tarkastelun kohteena oleva menettely koskee kahden itsenäisen oikeushenkilön välistä kaupallista toimintaa, ilman yleiseen etuun liittyvää perustetta, ei em. hankintayhteistyötä koskevan poikkeussäännöksen perustellusti voitane katsoa soveltuvan menettelyyn.

Yhteenveto juridisista näkökohdista

- Palvelujen myynti HSY:lle voitaneen kuntalain kokonaisuudistuksen ja hankintadirektiivien sisällön sekä parhaillaan valmisteltavana olevan hankintalain kokonaisuudistuksen sisällön nojalla katsoa muodostavan muulle kuin sidosyksikölle kohdistuvaa myyntiä.
- Koska hankintalain sidosyksikkö- tai valmisteltavana oleva hankintayhteistyösäännös ei liene sovellettavissa tarkastelun kohteena olevaan menettelyyn, tulisi hankintojen lähtökohtaisesti perustua hankintalain mukaiseen kilpailutukseen.
- Kielteinen tulkinta sidosyksikköstatuksen (Stara/HSY) täyttymisen osalta merkinnee samalla, etenkin HSY:n hankintavolyymi huomioiden, että kuntalain yhtiöittämisvelvoite täyttynee Staran palvelujen tarjoamisen osalta.
- Hankintalakia tulkittaessa säilyy kysymys siitä, että HSY ei ole kaupungin määräysvallassa hankintalainsäädännön vaatimalla tavalla. Tällöinkin riski kilpailuviranomaisten kriittiselle tarkastelulle on merkittävä.
- Lisäksi ns. yhteistyöhankkeet teleoperaattoreiden kanssa muodostavat myös osaltaan jonkinasteisen riskin sellaisten pitkäaikaisten, vaikkakin arvoltaan vähäisten, palvelujen tai tavaroiden myyntiä koskevien sopimusten muodostumisesta, jotka laukaisevat kuntalain mukaisen yhtiöittämisvelvoitteen.
- Staran asiakaskunnassa ja toimintakentässä tapahtui vuonna 2014 merkittävä muutosvaihe, joilla lienee vaikutusta hallintomallin valintaan (Helsingin Energian ja Helsingin Sataman yhtiöittäminen sekä Palmian osittainen yhtiöittäminen). Hankintalainsäädännön uudistus voi tuoda joidenkin hankintalain piirissä olevien kaupungin tytäryhtiöiden osalta muutoksen in-house-asemaan sisarhankintojen mahdollistuessa, mutta tämä ei käsityksemme mukaan vaikuta merkittävästi yksikkökohtaisen yhtiöittämistarkastelun tuloksiin.



Taloudelliset vaikutukset

Yhteenveto ulkoisista asiakkaista (1/2)

Ulkoiset asiakkaat*

Staran suurin ulkoinen asiakas on HSY (noin 12,6 milj. euroa). Tämä asiakkuus tulkitaan hankintalainsäädännön perusteella ulkoiseksi.

Muita Staran suurimpia lainsäädännön perusteella ulkoiseksi asiakkaiksi määriteltäviä asiakkaita ovat entiset kaupungin liikelaitokset; Helsingin Satama Oy (1,8 milj. euroa), Helen Oy (1,1 milj. euroa) ja Palmia Oy (1,4 milj. euroa).

Asiakkuudet jakautuvat eri tavalla yksikköihin. HSY:n asiakkuus käsittää merkittävässä määrin kaupunkitekniikan rakentamisen yksikön työtä. Lisäksi kaupunkitekniikan ylläpidossa, rakennustekniikassa ja ympäristönhoidossa on tuotettu palvelua HSY:lle. Yksiköittäin suurimmat ulkoiset asiakkaat jakautuvat seuraavasti:

- Kaupunkitekniikan rakentaminen: HSY
- Kaupunkitekniikan ylläpito: Helsingin Satama Oy
- Rakennustekniikka: Koy Helsingin Tennispalatsi
- Ympäristönhoito: lukuisia pieniä asiakkaita
- Logistiikka: Palmia Oy

Kaupunkikonsernin ulkopuolelle suuntautuva liikevaihto	
Yksikkö	2015 (t€)
Kaupunkitekniikan rakentaminen	12 589
Kaupunkitekniikan ylläpito	3 387
Rakennustekniikka	3 318
Ympäristönhoito	642
Logistiikka	4 506
Yhteensä	24 442

Merkittävimmät ulkoiset asiakkaat: Satama ja HSY

Merkittävimmät ulkoiset asiakkaat: Satunnaista ulkoista myyntiä pienille asiakkaille

Merkittävimmät ulkoiset asiakkaat: Satunnaista ulkoista myyntiä pienille asiakkaille

Merkittävimmät ulkoiset asiakkaat: Satunnaista ulkoista myyntiä pienille asiakkaille

Merkittävimmät ulkoiset asiakkaat: Satunnaista ulkoista myyntiä pienille asiakkaille

Merkittävimmät ulkoiset asiakkaat: Satunnaista ulkoista myyntiä pienille asiakkaille

*Tässä selvityksessä ulkoisia asiakkaita ovat kaikki ne asiakkaat, jotka eivät ole kaupungin virastoja, liikelaitoksia tai muita yksiköitä.

Lähde: Staran toimittamat tiedot ulkoisesta myynnistä yksiköittäin ja asiakkaittain

Yhteenveto ulkoisista asiakkaista (2/2)

Ulkoiset asiakkaat

Alla olevassa taulukossa on esitetty HSY:n, Helsingin Sataman, Helenin ja Helen Sähköverkon osaltatyötunti- ja henkilötyövuosimäärät yksiköittäin. Taulukosta voidaan havaita, että HSY:n asiakkuus työllistää merkittävässä määrin kaupunkitekniikan rakentamisen yksikön työntekijöitä. Kaupunkitekniikanylläpidossa ja rakennustekniikassa HSY:n ja Helsingin Sataman työt työllistävät jossain määrin, mutta ei merkittävästi.

Kaikkien näiden yksiköiden toiminta on riippuvaista kaupungin sisäisestä tilauskannasta, mutta jokaisessa yksikössä on ulkoista myyntiä, jonka voidaan tulkita olevan säännönmukaista ja tällä perusteella laukaisevan kuntalain yhtiöittämisveloitteen.

Kaupunkitekniikan ylläpidossa ja rakennustekniikassa toiminnan luonne on vahvasti sidoksissa kaupungin palvelutuotantoon ja ulkoisten asiakkaiden menettäminen osoittaisi, että toiminta olisi täysin riippuvaista kaupungin tilauskannasta.

Kaupunkitekniikan rakentamisen yksikössä HSY:n vaikutus yksikön toimintaan on merkittävää.

Ulkoisten asiakkaiden vaikutukset htv-määriin ja työtunteihin		HSY		Helsingin satama Oy		Helen Oy		Helen Sähköverkko Oy	
Yksikkö	Yksikön kokonais-henkilötyövuodet	Tunteja	Htv	Tunteja	Htv	Tunteja	Htv	Tunteja	Htv
	2015								
Kaupunkitekniikan rakentaminen	282,6	103 055	57,3	78	0,0	1 604	0,9	3 522	2,0
Kaupunkitekniikan ylläpito	538,3	945	0,5	2 257	1,3	13	0,0	-	-
Rakennustekniikka	304,2	1 179	0,7	4 636	2,6	324	0,2	-	-
Yhteensä	1 125,1	105 179	58,4	6 971	3,9	1 941	1,1	3 522	2,0

Lähde: Staran hallintoyksikön taloustoimen toimittamat tiedot. Taulukossa 1 htv = 1800 tuntia

Kaupunkitekniikan rakentaminen

Johtopäätökset

- Yksikön merkittävin ulkoinen asiakas on HSY. Tämän asiakkuuden osuus yksikön myyntituloista on merkittävä, ja juridisesti arvioituna toiminta tulisi yhtiöittää tai luopua ulkoisesta myynnistä.
- Yksikköön sisältyy myös Geopalveluiden toiminta, jonka toiminnan luonne tulee ottaa huomioon mahdollista yhtiöittämistä suunniteltaessa.
- Yksikössä tehdään yhteistyöhankkeita, joiden seurauksena mm. kaapeliurakoitsijat ovat siirtyneet yksikön asiakkaiksi. Tällaiset yhteistyöhankkeet ovat tulleet HSY:n töiden seurauksena käytännön toimintamallin yhdenmukaistamiseksi.

Yleistä

Yksikössä työskentelee yhteensä 303 henkilöä, joista 280 on vakituisia työntekijöitä.

Yksikköön on vuonna 2015 siirtynyt aiemmin omana tuotantoyksikkönään toiminut Geopalvelu. Yksikössä on tällä hetkellä kolme rakentamisen osastoa ja neljä Geopalvelun osastoa sekä tekninen tuki. Rakentamistehtävissä työskentelee yhteensä 208 henkilöä, teknisessä tuessa 16 henkilöä jageopalvelutehtävissä 79 henkilöä (geopalveluiden yksiköt: mittaus, pohjatutkimus, katu- ja maalaboratorio ja PIMA).

Asiakkaat

- Kaupunkitekniikan rakentamisen myyntitulot ovat olleet vuonna 2015 yhteensä 67,3 milj. euroa (Staran ulkopuolinen myynti 66,3 milj. euroa ja Staran sisäinen myynti 1,0 milj. euroa). Myynti vuonna 2015 kaupungin ulkoisille asiakkaille oli yhteensä 12,8 milj. euroa eli noin viidennes yksikön liikevaihdosta (19,3%). Osa näistä asiakkaista ei näy alla olevassa taulukossa.
- HSY on yksikön suurin ulkoinen asiakas, jolle on tuotettu rakentamispalveluita 11,4 milj. euroa ja mittauspalveluita 54 819 euroa vuonna 2015.

Kaupunkitekniikan rakentaminen		
Asiakas	Liikevaihto 2015 (t€)	%
Rakennusvirasto KPO	47 110	71,1 %
HSY	11 457	17,3 %
Kiinteistövirasto	4 363	6,6 %
Liikuntavirasto	1 512	2,3 %
Rakennusvirasto RAK	243	0,4 %
Jätkäsaaren jätteen putkikeräys Oy	199	0,3 %
Helen Oy	161	0,2 %
Helen Sähköverkko Oy	141	0,2 %
YIT rakennus Oy	130	0,2 %
Ympäristökeskus	99	0,1 %
Helsingin Työväenyhdistys	55	0,1 %
HKL	48	0,1 %
Muut asiakkaat	741	1,1 %
Yhteensä	66 259	100,0 %

Ulkopuoliset asiakkaat (selvityksen aikana voimassaolevan lainsäädännön perusteella)

Lähde: Staran toimittamat asiakastiedot

Kaupunkitekniikan ylläpito

Johtopäätökset

- Yksikön toiminnan kehittäminen ja liikevaihdon kasvu on riippuvainen Rakennusviraston tilaamista töistä.
- Yksikön resurssit ja osaaminen on ohjattu varmistamaan kaupungin liikennealueiden turvallisuus ja ehkäisemään vaurioita sekä huolehtimaan kaupungin omaisuudesta.
- Merkittävimmät ulkoiset asiakkaat ovat kilpailuneutraliteetti- ja hankintalainsäädännön perusteella HSY ja Helsingin satama. Näiden asiakkuuksien voidaan tulkita olevan säännönmukaisia vaikkakin liikevaihtoon suhteutettuna palvelutuotanto on vähäistä.
- Ylläpidon yksikössä on kaupungin asettamia erityisvastuita, joiden organisointi tulee ottaa huomioon mahdollista yhtiöittämistä suunniteltaessa.

Yleistä

Kaupunkitekniikan ylläpidossa työskentelee yhteensä 531 henkilöä, joista 461 on vakituisia työntekijöitä. Ylläpito on Staran suurin yksikkö.

Ylläpitotehtäviä hoidetaan kolmessa hoitoyksikössä ja kolmessa kunnossapitoyksikössä.

Asiakkaat

Kaupunkitekniikan ylläpidon myyntitulot ovat olleet vuonna 2015 yhteensä 69,9 milj. euroa (Staran ulkopuolinen myynti 68,1 milj. euroa ja Staran sisäinen myynti 1,8 milj. euroa). Ylläpidon töistä Rakennusviraston tilauskanta kattaa 88 %. Rakennusvirasto kilpailuttaa pääsääntöisesti kaupungin hoito- ja ylläpitotyöt ulkopuolisilla toimijoilla ja jakaa neuvottelumenettelynä loput työt Staralle. Kaupunkitekniikan ylläpito ei osallistu tarjouskilpailuihin.

Yksikön merkittävimmät ulkoiset asiakkaat ovat Helsingin Satama ja HSY. Näille asiakkaille toteutettu myynti on yksikön liikevaihtoon verrattuna melko vähäistä, yhteensä noin 3 % vuoden 2015 tuotoista. Selvityksiemme perusteella palveluiden tarjonta on kuitenkin ollut säännönmukaista. Yksikön selvityksen mukaan Satamalle tehdään projektiluonteisia töitä tarpeen mukaan, esim. liikennealueiden talvihoitoa ja uudelleenpäällystyksiä sekä HSY:lle kunnossapitotöiden ohella tehtävien putkitöiden liikennejärjestelyitä ja kaivojen vaihtoja uudelleenpäällystysten yhteydessä.

Muille ulkoisille asiakkaille tehtävät työt sisältävät pieniä tilauksia yksityisiltä toimijoilta kuten keskustassa kiinteistöjen ja jalkakäytävien hoitoja. Näitä on vuonna 2015 ollut yhteensä 274 kappaletta talvitöinä ja 174 kappaletta kesätöinä.

Erityisvastuut

Ylläpidon yksikölle on määritelty erityisvastuuna mm. katupäivystyksen hoitaminen koko kaupungin alueella.

Kaupunkitekniikan ylläpito		
Asiakas	Liikevaihto 2015 (t€)	%
Rakennusvirasto (HKR, KPO, Ylläpitoimisto)	54 941	80,7 %
Rakennusvirasto (KPO)	6 463	9,5 %
Staran sisäiset asiakkaat (GEP, KTR, RAT)	1 157	1,7 %
Helsingin satama	1 086	1,6 %
HSY	983	1,4 %
Tilakeskus	907	1,3 %
HKL-liikelaitos	640	0,9 %
Helsingin tukkutori	496	0,7 %
Ajoneuvojen siirtokorvaukset	393	0,6 %
Liikennelaitos	246	0,4 %
Nuorisosiainkeskus	2	0,0 %
Muut asiakkaat	770	1,1 %
Yhteensä	68 084	100,0 %

Lähde: Yksikön johtajan kirjallinen selvitys yksikön toiminnasta ja taloudesta

Rakennustekniikka

Johtopäätökset

- Yksikön toiminnan kehittäminen ja liikevaihdon kasvu on riippuvainen Tilakeskuksen tilaamista töistä.
- Ulkoisten asiakkaiden palvelutuotannon osuus yksikön liikevaihtoon on vähäinen, mutta sen voidaan tulkita olevan säännönmukaista.
- Rakennustekniikan yksikkö olisi ulkoisten asiakkuuksien vähentymisen myötä entistä riippuvaisempi kaupungin omasta tilauskannasta.

Rakennustekniikka

Asiakas	Liikevaihto 2015 (t€)	%
Kiinteistö Oy Helsingin Tennispalatsi	2 257	4,1 %
Helsingin Satama Oy	301	0,5 %
Kiinteistö Oy Helsingin toimitilat	204	0,4 %
HSY	124	0,2 %
Palma Oy	113	0,2 %
Helsingin kaupungin asunnot Oy	39	0,1 %
Helen Oy	26	0,0 %
Helsinki Stadion Oy	24	0,0 %
Keski-Uudenmaan koulutus kuntayhtymä	22	0,0 %
Suomen Punainen Risti	14	0,0 %
Muut asiakkaat	51 606	94,3 %
Yhteensä	54 730	100,0 %

Yleistä

Rakennustekniikan yksikössä työskentelee 335 henkilöä, joista vakituisia on 291.

Asiakkaat

Rakennustekniikan myyntitulot ovat olleet vuonna 2015 yhteensä 60,7 milj. euroa (Staran ulkopuolinen myynti 54,7 milj. euroa ja Staran sisäinen myynti 6 milj. euroa).

Rakennustekniikan töistä Tilakeskuksen tilauskanta kattaa 69 % myyntituloista. Rakennustekniikan toiminta on riippuvainen Tilakeskuksen vuosittaisesta tilauskannasta. Tilakeskuksen työt ovat vähentyneet 13 % (6,3 milj. euroa) vuodesta 2013 vuoteen 2015.

Rakennustekniikassa on ennustettu, että palveluiden kysyntä lisääntyy, koska kaupungin omistamien kiinteistöjen korjaustarve on tulevaisuudesta entistä suurempi. Yksikössä on liikevaihdon ennustettu kasvavan vuositason n. 2-5 %, mutta liikevaihdon kasvu edellyttää, että Tilakeskus kasvattaa tilauskantaansa samassa suhteessa.

Suurimmat ulkoiset asiakkaat ovat osakeyhtiöitä, jotka ovat aiemmin kuuluneet kaupunkikonserniin. Lisäksi HSY:lle toteutettu myynti on vuonna 2015 ollut 124 000 euroa eli 0,2 % yksikön myyntituloista.

Selvityksiemme perusteella palveluiden tarjonta kaupungin ulkoisille asiakkaille on ollut monivuotista, joka näkemyksemme mukaan voidaan tulkita olevan säännönmukaista palvelua.

"Rakennustekniikka tekee kiinteätä yhteistyötä Tilakeskuksen kanssa kaupungin kiinteistöjen korjaustoiminnan kehittämiseksi. Tällä hetkellä yhteistyönä on käynnissä korjaushankkeiden prosessien kuvaaminen ja kartoitus, jolla pyritään mm. tehostamaan em. prosessia.

Lähteet: Yksikön johtajan kirjallinen selvitys yksikön toiminnasta ja taloudesta. Myyntitulot saatu vain suurimpien ulkoisten asiakkaiden osalta

Ympäristönhoito

Johtopäätökset

- Yksikön toiminta on ohjattu tuottamaan palveluita kaupungille ja palveluiden tuottamisen ohella toimintaan on liitetty erityisvastuita, joiden sujuvuus tulee varmistaa, jos toimintoja järjestetään uudelleen.
- Yksikössä tehdään ulkoista myyntiä pääosin työllistämällä resursseja hiljaisimpina aikoina.
- Ulkopuolisten asiakkaiden töiden vähentyminen edellyttäisi henkilöresurssien uudelleenarviointia.

Ympäristönhoito

	Liikevaihto 2015 (t€)	
		%
Sisäinen myynti	5 721	89,9 %
Ulkoinen myynti	641	10,1 %
Yhteensä	6 362	100,0 %

Ulkoinen myynti yksiköittäin

Tulosyksikkö	Ulkoinen myynti 2015 (t€)
Luonnonhoito	77
Puutarhapalvelu	415
Meri- ja saaristoalueet	149
Yhteensä	641

Yleistä

Ympäristönhoidon yksikössä työskentelee 69 henkilöä, joista 54 on vakituisia.

Asiakkaat

Ympäristönhoidon myyntitulot ovat olleet vuonna 2015 yhteensä 7,8 milj. euroa (Staran ulkopuolinen myynti 6,4 milj. euroa ja Staran sisäinen myynti 1,4 milj. euroa). Myynti ulkoisille asiakkaille on ollut vuonna 2015 yhteensä 0,6 milj. euroa, joka kattaa 10,1 % liikevaihdosta.

Ympäristönhoito on keskittynyt kaupunginerityisolosuhteissa tehtävien palvelujen tuottamiseen. Yksikön palvelulle ei ole merkittäviä ulkoisia asiakkaita. Ulkoisille asiakkaille toteutettavaa myyntiä ovat joulukukkamyynti, puiden kuntojen tarkistukset ja kaadot sekä saariston jätehuolto. Ulkoista myyntiä tehdään pääosintyöllistämällä resursseja hiljaisimpina aikoina. Alla olevissa taulukoissa on esitetty yhteenvedo ulkoisista myynneistä sekä ulkoisen myynnin jakauma yksiköittäin.

Ympäristönhoidolla on Rakennusviraston kanssa kolmivuotinen sopimus (2015-2017), joka käsittää luonnonmukaisten alueiden ja kaupunginpuutarhan ylläpidon. Yksikön palvelut on räätälöity kaupungin tarpeisiin soveltuvaksi eikä yksikön näkemyksen mukaan heidän tekemälleen työlle ole tällä hetkellä varteenotettavia kilpailijoita etenkin tilanteessa, jossa kaupungin tilauskäytännöt säilyvät nykyisessä muodossaan.

Erityisvastuut

Meri- ja saaristoalueiden puhtaanapito ja saariston jätehuolto

- Ympäristönhoidolla on erityisvastuu huolehtia Helsingin meri- ja saaristoalueen vesistön ja rantojen puhtaanapidosta sekä saariston jätehuollosta. Puhtaanapidon vastuualue kattaa noin 220 km² merialueen ja 123 km rantaviivaa. Ympäristönhoidon vastuiden ohella myös Liikuntavirastolla on ranta-alueiden hoitovastuita.

Öljyntorjunta

- Ympäristönhoidon vastuulla on ylläpitää kaupungin öljyntorjuntakäyttöön tarkoitettua kalustoa. Yksikön työalukset on osoitettu kaupungin öljyntorjuntaan varautumiseksi ja yksikössä on henkilökuntaa, joka on koulutettu öljyntorjuntaonnettomuuksien hoitamiseen.

Yhteistyö sosiaaliviraston kanssa

- Puutarhapalvelun yksikkö vastaa kaupungin viheralueilla työskentelevien sosiaaliviraston ulkotyöryhmien työkohteiden osoittamisesta ja työmaahuollon järjestelyistä ja varustelusta.

Lähde: Yksikön johtajan kirjallinen selvitys yksikön toiminnasta

Logistiikka

Johtopäätökset

- Yksikössä on myyntituloihin suhteutettuna merkittävästi ulkoisia asiakkaita. Ulkoisten asiakkaiden myyntitulot ovat osittain seurausta yhteistyöhankkeiden toteuttamisesta.
- Riskinä on, että nykyisessä muodossaan yksikön toimintaa koskee kuntalain yhtiöittämisvelvoite.
- Logistiikan yksikössä on kaupungin asettamia erityisvastuita, joiden organisointi tulee ottaa huomioon mahdollista yhtiöittämistä suunniteltaessa.

Yleistä

Logistiikan yksikössä työskentelee 140 henkilöä, joista 132 on vakituisia.

Asiakkaat

Logistiikan myyntitulot ovat olleet vuonna 2015 yhteensä 32,1 milj. euroa (Staran ulkopuolinen myynti 11,5 milj. euroa ja Staran sisäinen 20,6 milj. euroa). Myynti ulkoisille asiakkaille on ollut yhteensä 4,6 milj. euroa, joka kattaa 40 % Staran ulkopuolisista myyntituloista.

Logistiikan yksikkö vuokraa kalustoa Staran sisäisille yksiköille sekä kaupungin virastoille, tytäryhtiöille, osakkuusyhteisöille, konsernikuntayhtymille, kunnille ja kuntayhtymille sekä ulkoisille asiakkaille. Staran sisäisistä yksiköistä suurimmat logistiikan asiakkaat ovat kaupunkitekniikan ylläpito ja rakennustekniikka.

Vuokraustoiminnan merkittävin ulkoinen asiakas on Palmia Oy.

Logistiikan yksikkö on mukana yhteistyöhankkeissa, joita tehdään kaupungin ulkopuolisten tahojen kanssa. Tällaisia hankkeita on vuonna 2016 arvioitu olevan kolme. Näissä hankkeissa on ulkopuolinen rahoittaja.

- 6Aika-hanke: Liira – Liikenteen reaaliaikaiset rajapinnat (yhteistyötahot: Helsinki, Tampere, Oulu, Tampereen yliopisto)
- Tekes-hanke: Noste (Nollapäästöinen ympäristökone) (yhteistyötahot: Vilakone Oy, Hybria Oy) (Rahoituspäätös Staran osalta 160 120 euroa)
- Tekes-hanke: Duel fuel käyttö raskaassa kalustossa (yhteistyötahot: Posti Oyj) (Staran rahoituspäätös: 265 000 euroa)

Logistiikka

	Liikevaihto 2015 (t€)	%
Ulkoinen myynti	4 616	40 %
<i>Ulkoiset asiakkaat</i>	2 579	22 %
<i>Kaupungin tytäryhtiöt</i>	1 950	17 %
<i>Kunnat ja ulkop. kuntayht.</i>	15	0 %
<i>Kaupungin osakkuusyhteisö</i>	2	0 %
<i>Kaupungin konsernikuntayhtymät</i>	70	1 %
Sisäinen myynti	6 875	60 %
Yhteensä	11 492	100 %

Esimerkki Staran toiminnasta hankkeissa: Stara toteuttaa hankkeisiin putki- ja katutöitä ja yksityiset teleoperaattorit tekevät kaapelointitöitä. Tällaisella yhteistyöllä on varmistettu se, että pystytään takaamaan hankkeiden tehokas toteuttaminen ja edistetään kaupunkilaisten asumismukavuutta.

Erityisvastuut vuonna 2016

Helsingin kaupunki on kohdistanut logistiikan yksikköön erityisvastuita. Tällaisia erityisvastuita ovat mm. valmiusasioihin liittyvät tehtävät ja kaupungin sosiaalihuollon työllistämistehtävät. Erityisvastuut liittyvät mm. kalustonhallintapalveluihin, ajoneuvojen investointirahoituksen käytönohjaukseen, liikenne- ja autovakuutusten hankinta kaupungille vuokrattaviin ajoneuvoihin, polttoainejakelun järjestäminen ajoneuvoille, ajoneuvovahinkojen tarkastus ja vahinkoilmoituspäätösten välittäminen, kaupungin ulkopuolisten ajoneuvojen vauriotarkastukset sekä öljyntorjunta materiaalin ja kaluston varustelu tehtävät.

Lähde: Yksikön johtajan kirjallinen selvitys yksikön toiminnasta ja taloudesta





Yhtiöittämis- analyysi

Yhtiöitettävä kokonaisuus

- Yhtiöitettävänä kokonaisuutena analyysissä on koko Stara
- Juridis-hallinnollisen analyysin perusteella ja työryhmässä käydyn keskustelun perusteella tutkittavat yhtiöittämisvaihtoehdot ovat:
 - **In-house-osakeyhtiö**, jossa taloudelliset vaikutukset -kohdassa määritetystä ulkoisesta myynnistä vain HSY:n osuus säilyisi ja yhtiön omistajina olisivat Helsingin kaupunki ja HSY
 - **Osakeyhtiö**, jossa laskelmien lähtökohtana on, että ulkoinen myynti säilyy talousarvion ja –suunnitelman mukaisena
 - Tämä voi toteutua yhtiöittämisen yhteydessä kaupungin kanssa tehtävin sopimuksin, tarjouskilpailujen voittamisena, uusien asiakkuuksien hakemisena tai näiden yhdistelmänä

Yhtiöittäamisen toteutustapa

Yhtiöittäamisen toteutustapa

— Yhtiöittäminen voidaan toteuttaa seuraavasti:

- **Liiketoimintakauppa**, jossa Helsingin kaupunki myy liiketoiminnan (=varat ja velat) käyvin arvoin. Liiketoimintakaupassa voidaan käyttää olemassaolevaa yhtiötä tai perustaa uusi yhtiö
- Elinkeinoverolain (EVL) 52 d §:n mukainen **liiketoimintasiirto**, jossa kaupunki luovuttaa varat ja velat (liiketoimintakokonaisuuden) tasejatkuvuuden periaatteella. Liiketoimintasiirto tehdään verotuksessa kirjanpitoarvoin, kirjanpidossa kirjanpitoarvoin tai käyvin arvoin. Liiketoimintasiirto tulee tehdä uuteen perustettavaan yhtiöön, jotta luovutus olisi varainsiirtoverosta vapaa. Lisäksi siirron kohteena tulee olla liiketoimintakokonaisuus
- **Apporttiluovutus** käyvin arvoin, jolloin siirrettävän nettovarallisuuden rahoitus tapahtuu oman pääoman ehtoisesti
- Myös **liiketoimintakaupan ja apportin yhdistelmä** on mahdollinen

Yhtiöittämisen kertaluonteiset kustannukset

Varainsiirtoverotus

- Mikäli toteutustavaksi valitaan liiketoimintasiirto ja liiketoimintasiirron edellytykset täyttyvät, luovutus on varainsiirtoverosta vapaa
- Mikäli yhtiöittäminen toteutetaan liiketoimintakaupalla, varainsiirtoverokustannus realisoituu varainsiirtoveron alaisten omaisuuserien osalta
- Siirtyvät tase-erät sisältävät vähäisessä määrin varainsiirtoveron alaista omaisuutta
 - Tällaisia ovat rakennukset, joiden tasearvo on noin 0,1 M€
- Varainsiirtovero maksetaan rakennusten käyvästä arvosta, jonka arvioidaan olevan vähäinen
 - Varainsiirtoverokustannus on laskelmien kannalta merkityksetön. Rakennusten ja rakennelmien käypä arvo tulee kuitenkin selvittää

- Alustava käsityksemme on, että järjestely on pääosiltaan neutraali arvonlisäverotuksellisesti

Muut kustannukset

- Yhtiöittämisvaihtoehdossa tulee arvioida siirtyvien eläkevastuiden määrä ja rahoitus sekä sopia jako kaupungin ja yhtiön välillä vanhoihin työsuhteisiin liittyvien maksujen osalta
 - Huomioitava etenkin jos useampia osakkaita
- Tavallisesti kunta huolehtii kustannuksista järjestelyhetkeen saakka ja yhtiö järjestelyhetkestä eteenpäin
- Mahdolliset kattamattomat eläkevastuut tulee selvittää
- Muita merkittäviä kertaluonteisia kustannuksia ei ole tunnistettu

— Yhtiöittämisen kertaluonteiset kustannukset eivät muodosta eroa yhtiöittämisvaihtoehtojen välillä

Yhtiöittämisessä siirtyvät varat ja velat

Siirtyvät tase-erät

- Olemme saaneet Staralta taseen, jonka kaikkien erien on oletettu siirtyvän yhtiöittämisessä (M€, 'Arvio 31.12.2016' vastaa yhtiöittämisetkeä):

	31.12.2015	Arvio 31.12.2016
- Pysyvät vastaavat <i>Lähinnä koneita ja kalustoa</i>	12,7	11,8
- Vaihto-omaisuus <i>Keskusvarasto, Automaster-varasto</i>	1,3	1,2
- Lyhytaikaiset saamiset <i>Myyntisaamiset, alv-saamiset, muut</i>	12,1	13,8
- Rahat ja pankkisaamiset ml. yhdystilit <i>Lähetetilien kokoomatili</i>	27,7	31,3
- VASTAAVAA YHTEENSÄ	53,8	58,0
- Lyhytaikainen vieras pääoma (koroton) <i>Ostovelat, muut velat, siirtovelat</i>	15,3	15,0
- VASTATTAVAA YHTEENSÄ	15,3	15,0
- SIIRTYVÄ NETTOVARALLISUUS	38,5	43,0

- Staralla ei ole korollista velkaa. Oma pääoma jää kaupungille
- Nettovarallisuuden jakautumista uudessa yhtiössä analysoidaan myöhemmin (oma pääoma / vieras pääoma valitun toteutustavan mukaisesti)
- Koska myynti tapahtuu merkittävilta osin omistajille, on käyttöpääomaksi (vaihto-omaisuus + lyhytaikaiset saamiset – lyhytaikainen vieras pääoma) oletettu nollassa yhtiöittämisetkellä. Omistaja voi käytännössä säätää yhtiön käyttöpääomaa mm. maksuajoin

Yhtiöittämissen toteutustapaan vaikuttavat tekijät

Omaisuuksien rakenne

- Staran kiinteä omaisuus on hyvin vähäinen ja se toimii vuokratiloissa, joten käypien arvojen käyttö yhtiöittämisessä ts. liiketoimintakauppa, apporttiluovutus tai liiketoimintasiirto kirjanpidossa käyvin arvoin johtaisi kaupungin kannalta myyntivoiton ja yhtiön kannalta liikearvon syntymiseen, koska kirjanpitoarvon ylittävää käypää arvoa ei voi allokoida käyttöomaisuushyödykkeille

Kannattavuus ja arvoanalyysin tulokset

- Staran historiallinen ja myös taloussuunnitelman mukainen osakeyhtiön liikevoittoon verrattavissa oleva kannattavuusmittari, kirjanpidon tulos, on vuosittain noin 4-5 M€
- Yhtiöittämisselkemat perustuvat nykyisen kannattavuus- ja tuottavuustason ylläpitämiseen

- KPMG:n arvoanalyysin perusteella osakeyhtiövaihtoehdossa
 - Kaupungin myyntivoiton ja yhtiön liikearvon suuruus on arviolta 42 M€
 - Tästä syntyvän liikearvon 10 vuoden tasapoisto on noin 4,2 M€ (noin 2 % liikevaihdosta)
- Yhtiön liikevoitoksi muodostuisi liiketoimintakauppavaihtoehdossa noin 0,4 M€ - 2,3 M€ vuosina 2017-2025. Lopulliseen verojen määrään ja tulokseen vaikuttavat tämän jälkeen rahoituskulut, joihin vaikuttaa kaupan yhteydessä muodostettava omistajalaina
- Liiketoimintasiirrossa vuotuinen liikevoitto olisi noin 4-5 M€ ja verot noin 1,0 M€; järjestely rahoitetaan omalla pääomalla, ei rahoituskuluja
- In-house-vaihtoehtoa on tarkasteltu liitteessä 2

Yhtiöittämissen toteutustavan valinta

- Raportissa yhtiöittämistapoina on tutkittu **liiketoimintasiirtoa ja liiketoimintakauppaa**
 - Liiketoimintasiirrossa edellytyksenä oleva liiketoimintakokonaisuuden edellytysten täyttyminen on käsityksemme mukaan mahdollista ainakin jos yhtiöitettävänä kokonaisuutena on koko Stara
 - Apporttiluovutus käyvin arvoin vastaa liiketoimintakauppaa, josta syntyvä kaupungin kauppahintasaaminen konvertoidaan omaksi pääomaksi, joten sen erillinen tutkiminen ei ole tarpeellista
 - Apportin ja liiketoimintakaupan yhdistelmällä ei Staran tapauksessa saavuteta etuja liiketoimintakauppaan nähden
 - Yhdistelmä soveltui hyvin äskettäisiin Helenin ja Helsingin Sataman yhtiöittämissiin, koska kuntalain muutoksen myötä niitä koski apporttiluovutuksen varainsiirtoverohuojennus ja varainsiirtoverokustannuksen määrä oli merkittävä. Vastaavaa huojennusta ei ole Staran tapauksessa
- KPMG suosittelee että verottajalta haetaan ennakkoratkaisu yhtiöittämiseen liittyen
 - Liiketoimintakauppa: järjestelyssä sovellettava käypä arvo, tasealokaatio, omistajalainan markkinaehtoinen korko
 - Liiketoimintasiirto: liiketoimintakokonaisuuden edellytysten täyttyminen

Yhtiöittäämiseen liittyvät oletukset

Yhtiöittäminen voidaan analyysimme perusteella toteuttaa joko **liiketoimintakauppana** tai **liiketoimintasiirtona**.



	Osakeyhtiö Liiketoimintakauppa	Osakeyhtiö Liiketoimintasiirto
Yhtiöittämisetki	31.12.2016	31.12.2016
Tarkasteluperiodi	2017-2025	2017-2025
Sovellettava arvostus	Käypä arvo	Kirjanpitoarvo
Kaupungin myyntivoitto = Yhtiön liikearvo, M€	41,6* 39,0 (in-house)*	-
Järjestelyn jälkeinen omistajalaina, M€	15 (lyhennys 20v, 3 %) 8,5 (in-house)**	-
Varainsiirtoverokustannus	Vähäinen	-
Eläkevastuut	Selvitettävä tarkemmin lähempänä	Selvitettävä tarkemmin lähempänä
Muut kertaluonteiset kustannukset	Ei tunnistettu	Ei tunnistettu

* *Second opinion –läpikäynnin osoittama, KPMG:n kokemukseen perustuva arvio, joka perustuu käyttökatteeseen ja arvioon taseesta per 31.12.2016. KPMG ei ole suorittanut tässä toimeksiannossa arvonmääryksiä*

** *Lainan määrä ja korko liiketoimintakauppavaihtoehdossa asetettu siten, ettei yhtiö ole tappiollinen; in-house-mallin osalta ks. liite 2*

Arvoanalyysi (1/2)

Arvoanalyysin tulokset koskevat **osakeyhtiömallia**, joka toteutetaan **liiketoimintakaupalla**.

In-house-mallia on käsitelty liitteessä 2.

Second opinion –läpikäynti verotarkoituksia varten

- Analyysissä tutkitaan listattujen yhtiöiden liikevaihto- ja kannattavuuspohjaisia tunnuslukuja ja hyödynnetään KPMG:n kokemusta toimialalta
- Täysin vertailukelpoisia yhtiöitä on tavallisesti hyvin hankala löytää (rakennusliikkeit, urakoitsijat)
- Koko-oikaistu käyttökatekerroin vaihtelee kokemuksemme mukaan välillä 5 – 7
 - Suoraan markkinoilta saataviin kertoiimiin tulee tehdä koko-oikaisu, koska Stara on pienempi kuin pörssilistatut vertailuyhtiöt
- Staran vuoden 2015 käyttökate on 8,9 M€
 - Yritysarvo on tällöin 44,5 M€ - 62,2 M€
 - Keskiarvoksi saadaan 53,3 M€

- Kun yritysarvosta vähennetään järjestelyhetken (laskelmissa 31.12.2016) korolliset velat ja lisätään kassavarat, saadaan oman pääoman käypä markkina-arvo
 - Korollisia velkoja ei ole
 - Kassavaroja on arviolta 31,3 M€
- **Nettovarallisuuden kauppahinnaksi saadaan edellä esitetyn arvioin 84,6 M€**
 - Tätä verrataan siirtyvän nettovarallisuuden kirjanpitoarvoon, joka on vuoden 2016 lopussa arviolta 43,0 M€ (ks. sivu 14)
 - Järjestely toteutetaan käyvin arvoin, mikäli järjestelytavaksi valitaan liiketoimintakauppa
 - Liikearvoksi saadaan 41,6 M€ - tämä edustaa myös kaupungin myyntivoittoa
 - Liikearvo poistetaan 10 vuodessa
- Herkkyysanalyysi on esitetty seuraavalla sivulla

HUOM. Luvut sisältävät pyöristyksiä

Arvoanalyysi (2/2)

Kauppahinnan herkkyyshanalyysi

- Edellisellä sivulla esitetty tapa arvioida nettovarallisuuden kauppahintaa perustuu käyttökatteeseen
- Taulukossa on esitetty kauppahinnan herkkyyshanalyysi
 - Kirjanpitoarvo-kolumni osoittaa, mikä arvostuksen perustana käytettävän käyttökateen tulisi olla, jotta kauppahinta olisi kirjanpitoarvon mukainen. Tämä johtaisi kuitenkin negatiiviseen liikevoittoon
 - 2015 toteuman mukainen –kolumni perustuu toteutuneeseen käyttökatteeseen ja vastaa edellisellä sivulla esitettyä. Taloussuunnitelmassa käyttökate vuosille 2016-2018 on noin 8,9 M€ (4,37 % liikevaihdosta)
 - In-house-kolumnissa on esitetty in-house-yhtiön arvioidun käyttökateen mukaiset luvut (ks. myös liite 2)
 - Break-even-kolumni osoittaa, millaisella käyttökatteella liikevoitto liikearvo-poistojen jälkeen olisi nolla

HUOM. Luvut sisältävät pyöristyksiä

Nettovarallisuuden kauppahinnan herkkyyshanalyysi				
M€	2015			
	Kirjanpito- arvo	toteuman mukainen	In-house- malli	'Break- even'
Käyttökate	2,0	8,9	8,4	7,8
% liikevaihdosta	0,95 %	4,29 %	4,08 %	3,77 %
Yritysarvo keskimääräisellä kertoimella	11,7	53,3	50,7	46,9
Nettovelka	-31,3	-31,3	-31,3	-31,3
Nettovarallisuuden kauppahinta	43,0	84,6	82,0	78,1
Nettovarallisuuden kirjanpitoarvo	43,0	43,0	43,0	43,0
Liikearvo	0,0	41,6	39,0	35,1
Liikevoiton laskeminen järjestelyn jälkeen				
Käyttökate	2,0	8,9	8,4	7,8
Liikearvon poistot	0,0	4,2	3,9	3,5
Poistot käyttöomaisuudesta	4,3	4,3	4,3	4,3
Normalisoitu liikevoitto järjestelyn jälkeen	-2,3	0,4	0,3	0,0

- Taulukko osoittaa, että arvostus on hyvin herkkä käyttökate-tilalle eli käytännössä palvelujen hinnoittelulle. Ero kahden oikeanpuoleisen kolumnin välillä vastaa esimerkiksi vajaan prosentin hinnanalennusta kustannusten pysyessä muuttumattomina
- Mikäli käyttökateen tavoitetasoksi osakeyhtiössä asetetaan esimerkiksi Break-even-kolumnin mukainen 3,77 %, liiketoimintakauppa tulisi lähivuosien tuloskehityksen valossa rahoittaa omalla pääomalla eli konvertoida kauppahintavelka kokonaan omaksi pääomaksi, jotta yhtiön tilikauden tulos ei olisi tappiollinen
- 2015 toteuman mukainen arvo sallisi noin 0,4 M€:n korkokulut vuosittain
 - Esimerkiksi 3 % korkokannalla vastaava omistajalainan määrä olisi noin 15 M€

Taseallokaatio ja poistokäytännöt

Staran arvioidut siirtyvät erät (ennen järjestelyn toteutusta)

- Arvio siirtyvistä eristä per 31.12.2016 on seuraava (M€)

- Pysyvät vastaavat	11,8
- Vaihto-omaisuus	1,2
- Lyhytaikaiset saamiset	13,8
- Rahat ja pankkisaamiset ml. yhdystilit	31,3
- VASTAAVAA YHTEENSÄ	58,0
- Lyhytaikainen vieras pääoma	15,0
- VASTATTAVAA YHTEENSÄ	15,0
<hr/>	
- SIIRTYVÄ NETTOVARALLISUUS	43,0

Poistokäytännöt

- Pysyvät vastaavat koostuvat lähinnä koneista ja kalustosta, joiden poisto-aika on noin 5 vuotta
- Tulevien investointien poistoajaksi on oletettu 5 vuotta
 - Saadun investointierittelyn mukaan investoinnit koostuvat lähinnä ajoneuvoista
- Liiketoimintakaupassa syntyvä liikearvo (ks. seuraava sivu) poistetaan 10 vuodessa

Taseallokatio - liiketoimintakauppa

Liiketoimintakauppa

Edut: Joustava pääomarakenne ja tuloutusmahdollisuudet
Kaupungin myyntivoitto 41,6 M€

Haitat: Liikearvopoisto tuloslaskelmassa – vaikutukset sopimusten hinnoitteluun

Staran arvioitu liiketoimintakaupan jälkeinen yhtiöittämisshetken tase

- Arvio liiketoimintakaupan jälkeisestä taseesta per 1.1.2017 on seuraava

-	VASTAAVAA	
-	Liikearvo	41,6
-	Pysyvät vastaavat	11,8
-	Vaihto-omaisuus	1,2
	Lyhytaikaiset saamiset	13,8
	Rahat ja pankkisaamiset ml. yhdystilit	31,3
-	VASTAAVAA YHTEENSÄ	99,6
-	VASTATTAVAA	
-	Oma pääoma	69,6
-	Lainat omistajille	15,0
-	Lyhytaikainen vieras pääoma	15,0
-	VASTATTAVAA YHT.	99,6

Oletukset

- Liiketoimintakaupassa Helsingin kaupunki myy liiketoiminnan uuteen perustettavaan yhtiöön 84,6 M€:lla. Tästä syntyy yhtiöittämisshetkellä kauppahinnan suuruinen saaminen (kaupunki) ja velka (yhtiö)
- Yhtiön velasta konvertoidaan heti noin 70 M€ omaksi pääomaksi ja loppuosa kauppahinnasta jätetään velaksi kaupungille
- Lopputilanne
 - Omaa pääomaa 69,6 M€
 - Lainaa kaupungilta 15,0 M€
 - Lainan määrä asetettu siten, ettei yhtiö tee tappiota
 - Lyhennettävä, korko 3 %, maturiteetti 20 vuotta
 - Korkotuloutus vuosittain 0,4 M€ (v. 2025 0,3 M€ lainan lyhentyessä)
 - Lainanlyhennys 0,75 M€ vuosittain
 - Merkittävin vaikutus tuloslaskelmaan: 4,2 M€:n suuruinen liikearvopoisto
- **Liiketoimintakauppa on nopein toteuttaa ja sillä voidaan parhaiten vaikuttaa omistajatuloutuksen ja maksettävien tuloverojen määrään. Liiketoimintakaupassa voi käyttää pääomarakennetta joustavasti, ja omistajalainoja voi tarvittaessa konvertoida omaksi pääomaksi**
- **KPMG suosittelee Staran yhtiöittämistä toteutettavaksi liiketoimintakaupalla**

Taseallokatio - liiketoimintasiirto

Liiketoimintasiirto
Edut: Rakenne mahdollistaa katetavoitteesta joustamisen

Haitat: Tuloverokustannukset
Ei myyntivoittoa kaupungille
Hitaampi toteuttaa kuin liiketoimintakauppa

Staran arvioitu liiketoimintasiirron jälkeinen yhtiöittämisshetken tase

— Arvio liiketoimintasiirron jälkeisestä taseesta per 1.1.2017 on seuraava

- VASTAAVAA	
- Pysyvät vastaavat	11,8
- Vaihto-omaisuus	1,2
- Lyhytaikaiset saamiset	13,8
- Rahat ja pankkisaamiset ml. yhdystilit	31,3
- VASTAAVAA YHTEENSÄ	58,0
- VASTATTAVAA	
- Oma pääoma	43,0
- Lyhytaikainen vieras pääoma	15,0
- VASTATTAVAA YHTEENSÄ	58,0

Oletukset

- Liiketoimintasiirto
 - Helsingin kaupunki siirtää varat ja velat uuteen perustettavaan yhtiöön kirjanpitoarvoin
 - Omaa pääomaa 43,0 M€
 - Ei korollista velkaa
 - Mahdollinen omistajatuloutus osinkoina tai pääomanpalautuksina
 - Esimerkkilaskennassa osakepääoma 5,0 M€, SVOP-rahasto 38,0 M€
- Merkittävin vaikutus tuloslaskelmaan: tuloverot
 - Ennustejaksolla 2017-2025 keskimäärin 1,0 M€ / vuosi, yhteensä noin 10 M€ (vrt. liiketoimintakaupassa noin 1,5 M€)
- **Liiketoimintasiirto on suositeltava vaihtoehto, mikäli katetavoite osoittautuu kehittämisen kannalta haasteelliseksi, omistajalainaa ei tarvita eikä liiketoimintakauppaa hitaampi toteutus ole este järjestelylle**
- Liiketoimintasiirrossa on mahdollista käyttää käypiä arvoja kirjanpidossa, jolloin kaupungilla olisi mahdollisuus kirjata myyntivoitto. Tällöin kuitenkin yhtiön kirjanpitoon olisi kirjattava liikearvo, joka vaikuttaisi palveluiden hinnoitteluun eikä olisi verotuksessa vähennyskelpoinen. Kirjanpidossa käyvin arvoin tapahtuva liiketoimintasiirto olisi siis palveluhintojen näkökulmasta kalliimpi vaihtoehto kuin liiketoimintakauppa



Talouslaskelmat

Avaava tase ja tuloslaskelma

Nykytilan kaltainen malli

- Taseessa ei tapahdu mallista johtuvia muutoksia
- Tuloslaskelmassa merkittävin muutos on ulkoisten myyntien poisjäänti
 - Vuonna 2015 tällaista myyntiä oli noin 24,4 M€

— KTR	12,6
— LOG	4,5
— KTY	3,4
— RAT	3,3
— <u>YHO</u>	<u>0,6</u>
— Yhteensä	24,4
- Vuoden 2016 oletetaan toteutuvan talousarvion mukaisesti ja ulkoisen myynnin olevan vuoden 2015 tasolla
- Vuodesta 2017 lähtien nykytilan kaltaisen mallin liikevaihto on siis 24,4 M€ pienempi kuin osakeyhtiövaihtoehdossa

- Helsingin kaupungin tilausten määrän on oletettu pysyvän taloussuunnitelman mukaisesti tasaisena
- Kannattavuustavoitteena on pidetty taloussuunnitelman mukaista toteumaa (käyttökate noin 4 % liikevaihdosta)

— **Käytännössä nykytilan kaltainen malli tarkoittaisi myynnin suuntautumista yksinomaan Helsingin kaupungille ja noin 100 M€:n ulkoisten myyntien poistumaa vuosina 2017-2020**

Avaava tase ja tuloslaskelma

Osakeyhtiö

- Osakeyhtiövaihtoehdossa oletetaan, että kokonaistuotot vastaavat talousarvion ja – suunnitelman mukaista kehitystä
- In-house-mallissa omistajana on kaupungin lisäksi HSY, joten myös sen suorahankinnat ovat mahdollisia. HSY:n myynti vuonna 2015 oli noin 12,6 M€, ja tämän oletetaan säilyvän. Lisäksi in-house-mallissa oletetaan, että varsinainen ulkoinen myynti saa olla 1 % liikevaihdosta eli noin 1,9 M€
 - Ulkoista myyntiä jää pois in-house-mallissa
 - $24,4 \text{ M€} - 12,6 \text{ M€} - 1,9 \text{ M€} = 10,0 \text{ M€}$
 - Ks. myös liite 2
- Yhtiöittämisessä siirtyvä nettovarallisuus rahoitetaan järjestelyvaihtoehdosta riippuen
 - Omalla pääomalla (liiketoimintasiirto)
 - Oman ja vieraan pääoman yhdistelmällä (liiketoimintakauppa)
- Liiketoimintakauppa toteutetaan käyvin arvo; liiketoiminnan käyvän arvon ja siirtyvän nettovarallisuuden kirjanpitoarvon erotus allokoituu Staran tapauksessa liikearvoksi, joka poistetaan kirjanpidossa ja verotuksessa 10 vuoden tasapoistoin
- Hinnoittelu on oleellista ymmärtää toiminnalle asetettavan katetavoitteen näkökulmasta
 - Katetavoitteena on käytetty Staran vuoden 2015 toteumaa ja talousarviota/-suunnitelmaa; kannattavuus vastaa vertailuyhtiöiden alakvartiilitasoa
 - Käytettävä katetavoite vaikuttaa oleellisesti myös valittavaan järjestelyvaihtoehtoon ja taserakenteeseen
 - Liikearvon vaikutus ja omistajalainan käyttö tuloutusmuotona liiketoimintakaupassa vs.
 - Oman pääoman ehtoinen rahoitus ilman korkokuluja tuloslaskelmassa ja liiketoimintakauppaa korkeammat tuloverot liiketoimintasiirrossa

Kassavirtalaskelma

Kassavirtalaskelma alkaa tilikauden tuloksesta, johon lisätään poistot ja vähennetään investoinnit. Lisäämällä käyttöpääoman muutos saadaan nykytilan kaltaisen mallin oman pääoman kassavirta.

Osakeyhtiön tapauksessa korollisten velkojen nettomuutos sekä mahdolliset oman pääoman muutokset (esim. tuloutus) lisätään yllä mainittuun laskelmaan.

Nykytilan kaltainen malli

- Toimintakatteen (vastaa osakeyhtiön käyttökate) odotetaan säilyvän nykytasollaan eli noin 4 %:n tasolla liikevaihdosta
 - Kannattavuus vastaa vertailuyhtiöiden alakvartiilitasoa ja on yhtiölle perusteltu taso
- Investoinnit ovat 3,4 M€ vuosittain
 - Laskelmassa ovat mukana vain Staran oman investointisuunnitelman mukaiset investoinnit eikä esim. leasingrahoitteisten ajoneuvojen lunastuksia ole huomioitu
- Nettokäyttöpääoma on oletettu nolaksi vertailukelpoisuuden vuoksi

Osakeyhtiö

- Käyttökate on noin 4 % vuosittain
- Investoinnit 3,4 M€ vuosittain kuten nykytilan kaltaisessa mallissa
- Liiketoimintasiirrossa omistajalainaa järjestelyn jälkeen ei ole, joten kassavirtalaskelman merkittävin ero nykytilan kaltaiseen malliin on tuloverojen vaikutus
- Liiketoimintakaupassa kassavirrassa ovat mukana myös kaupan yhteydessä syntyvän omistajalainan lyhennykset sekä kassavirtalaskelman lähtölukuna toimivassa tilikauden tuloksessa mukana korkokulujen vaikutus
- Käyttöpääoman vaikutus nolla, omistajat voivat vaikuttaa mm. maksuaikoja säätämällä

Talouslaskelmien oletukset

	Nykytilan kaltainen malli	Osakeyhtiö
Tarkasteluperiodi	2016-2020*	2017-2025*
Käytetyt talousluvut	Talousarvio 2016 Taloussuunnitelma ilman ulkoisia myyntejä 2017-18** Inflaatio 1,5 % 2019-20	Talousarvio 2016 Taloussuunnitelma 2017-18 (in-house: ilman muita ulkoisia myyntejä kuin HSY ja 1 % liikevaihdosta) Inflaatio 1,5 % 2019-20
Käyttökateavoite	Noin 4 %	Noin 4 %
Ulkoiset myynnit, jotka jäävät pois	24,4 (2015 mukainen)	0 10,0 (in-house)
Vuotuiset investoinnit, M€	3,4	3,4

* Vertailuanalyysi olettaa vuoden 2016 toteutuvan talousarvion mukaisena ja mahdollisten ulkoisten myyntien poistumisen / yhtiöittämisen 1.1.2017 alkaen. Nykytilan kaltaisen mallin ja taloussuunnitelman mukaisen kehityksen vertailut ja tämän raportin loppuosassa esitetty herkkyysoanalyysi on tehty vuosille 2017-2020

** Ulkoisten myyntien jäädessä pois myös materiaalit ja palvelut –kustannuserä joustaa liikevaihdon suhteessa. Vuokrat on oletettu talousarvion mukaisiksi. Henkilöstökulujen on oletettu joustavan katetavoitteen mukaan

Ennustelaskelmat - Nykytilan kaltainen malli (1/5)

NYKYTILAN KALTAINEN MALLI - TULOSLASKELMA						
t€	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Myyntituotot	105 458	104 623	91 732	91 732	93 108	94 505
Maksutuotot	393	350	350	350	355	361
Tuet ja avustukset	61	30	30	30	30	31
Vuokratuotot	4 406	4 000	4 000	4 000	4 060	4 121
Muut toimintatulot	562	600	600	600	609	618
Valmistus omaan käyttöön	96 164	93 751	82 200	82 200	83 433	84 684
LIIKEVAIHTO	207 044	203 354	178 912	178 912	181 596	184 320
Henkilöstökulut	75 757	75 236	62 464	61 548	62 471	63 408
Palvelujen ostot	85 543	81 199	74 286	75 202	76 330	77 475
Aineet ja tarvikkeet	26 819	28 000	24 303	24 303	24 667	25 037
Avustukset	31	31	41	41	42	42
Vuokrat yhteensä	9 308	9 604	9 604	9 604	9 748	9 894
Muut menot	697	400	398	398	404	410
KÄYTTÖTALOUSMENOT	198 154	194 470	171 096	171 096	173 662	176 267
TOIMINTAKATE	8 890	8 884	7 816	7 816	7 933	8 052
Poistot	3 992	4 300	4 300	4 300	4 300	4 300
Kirjanpidollinen tulos	4 899	4 584	3 516	3 516	3 633	3 752
Henkilömäärä	1 405	1 353	1 143	1 111	1 128	1 145
<i>Muutos</i>		-51	-210	-32	17	17
<i>Ero talousarvion mukaiseen kehitykseen</i>		0	-181	-177	-179	-182

- Vuosi 2016 talousarvion mukainen
- Ulkoisista myynneistä luovutaan vuoden 2017 alussa
- Käyttökate suhteessa liikevaihtoon on taloussuunnitelman mukainen
- Henkilömäärän muutos vuonna 2017 vastaa osapuilleen määräaikaisten ja eläköityvien määrää. Kasvu vuosina 2019-2020 aiheutuu käytetystä 1,5 %:n inflaatio-oletuksesta; ero henkilömäärässä merkittävä talousarvion mukaiseen kehitykseen. Katso myös sivu 42

Ennustelaskelmat - Nykytilan kaltainen malli (2/5)

NYKYTILAN KALTAINEN MALLI - TASE						
t€	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020
Koneet ja kalusto + rakennukset	12 655	11 765	10 875	9 985	9 095	8 205
Vaihto-omaisuus	1 315	1 292	1 137	1 137	1 154	1 171
Myyntisaamiset	9 382	10 640	10 760	10 760	10 747	10 734
Muut lyhytaikaiset saamiset	2 651	3 006	3 040	3 040	3 037	3 033
Siirtosaamiset	55	62	63	63	63	62
Rahat ja pankkisaamiset	0					
Sisäiset yhdyttilit	27 709	31 259	35 666	40 072	44 595	49 238
VASTAAVAA	53 767	58 024	61 540	65 056	68 690	72 442
Om a pääoma	38 440	43 024	46 540	50 056	53 690	57 442
Edellisten tilikausien yli-/alijäämä	33 541	38 440	43 024	46 540	50 056	53 690
Tilikauden ylijäämä	4 899	4 584	3 516	3 516	3 633	3 752
Vieras pääoma	15 327	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
Ostovelat	6 467	6 329	6 329	6 329	6 329	6 329
Muut lyhytaikaiset velat	4 698	4 597	4 597	4 597	4 597	4 597
Siirtovelat	4 162	4 073	4 073	4 073	4 073	4 073
VASTATTAVAA	53 767	58 024	61 540	65 056	68 690	72 442

Ennustelaskelmat - Nykytilan kaltainen malli (3/5)

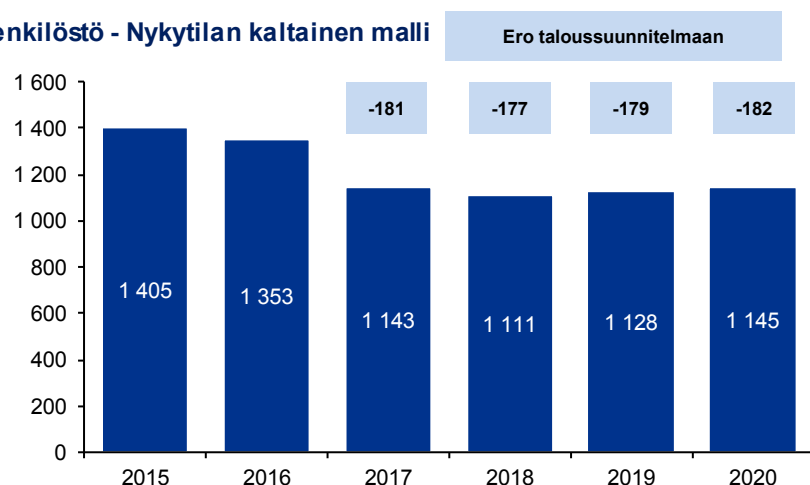
NYKYTILAN KALTAINEN MALLI - KASSAVIRTA						
t€	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Tilikauden tulos	4 899	4 584	3 516	3 516	3 633	3 752
Poistot	3 992	4 300	4 300	4 300	4 300	4 300
Nettoinvestoinnit	-3 410	-3 410	-3 410	-3 410	-3 410	-3 410
Lainojen nostot						
Lainojen lyhennykset						
Käyttöpääoman muutos	3 214	-1 924	0	0	0	0
Oman pääoman kassavirta	8 694	3 550	4 406	4 406	4 523	4 642

Ennustelaskelmat - Nykytilan kaltainen malli (4/5)

Henkilötyövuosimäärän kehitys ulkoisten myyntien poisjäännin myötä

- Lähtökohtana talousarvio ja taloussuunnitelma, joista ulkoinen myynti jää pois vuodesta 2017 alkaen
- Inflaatio 1,5 % vuosina 2019-2020
- Kannattavuusoletus keskimäärin noin 4 % liikevaihdosta (toimintakate)

Henkilöstö - Nykytilan kaltainen malli



- Talousarviossa 2016 ja taloussuunnitelmassa 2017-2018 liikevaihdon oletetaan pysyvän tasaisena ja henkilöstökulujen hieman laskevan ulkoisten palvelujen osuuden kasvaessa
- Nykytilan kaltainen malli johtaa henkilöresurssitarpeen vähenemään talousarvioon/-suunnitelmaan verrattuna, koska ulkoiset myynnit jäävät pois
- Taloussuunnitelmassa on vuosina 2017-2020 yhteensä noin 720 henkilötyövuotta suurempi henkilöresurssitarve kuin nykytilan kaltaisessa mallissa eli keskimäärin noin 180 htv / vuosi
 - Eläköityviä on keskimäärin 35 / vuosi ja määräaikaisia noin 170 (31.12.2015)
 - Staran toimintamalliin kuuluu määräaikaisten työntekijöiden palkkaaminen ja kouluttaminen, ja tämä toimintamalli saattaisi vaarantua nykytilan kaltaisessa mallissa, jos sisäisiä lisätilauksia ei saada
- Seuraavalla sivulla on esitetty nykytilan kaltainen malli, jossa henkilömäärä joustaa vain eläköitymisin

Ennustelaskelmat - Nykytilan kaltainen malli (5/5)

Alla on esitetty nykytilan kaltaisen mallin tuloskehitys, jos henkilöstömäärä joustaa vain eläköitymisin

NYKYTILAN KALTAINEN MALLI - TUOSLASKELMA, HENKILÖSTÖKEHTYYS ELÄKÖITYMISTEN MUKAAN						
t€	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Myyntituotot	105 458	104 623	91 732	91 732	93 108	94 505
Maksutuotot	393	350	350	350	355	361
Tuet ja avustukset	61	30	30	30	30	31
Vuokratuotot	4 406	4 000	4 000	4 000	4 060	4 121
Muut toimintatulot	562	600	600	600	609	618
Valmistus omaan käyttöön	96 164	93 751	82 200	82 200	83 433	84 684
LIIVEVAIHTO	207 044	203 354	178 912	178 912	181 596	184 320
Henkilöstökulut	75 757	75 236	71 807	70 757	68 930	67 102
Palvelujen ostot	85 543	81 199	74 286	75 202	76 330	77 475
Aineet ja tarvikkeet	26 819	28 000	24 303	24 303	24 667	25 037
Avustukset	31	31	41	41	42	42
Vuokrat yhteensä	9 308	9 604	9 604	9 604	9 748	9 894
Muut menot	697	400	398	398	404	410
KÄYTTÖTALOUSMENOT	198 154	194 470	180 438	180 305	180 121	179 961
TOIMINTAKATE	8 890	8 884	-1 526	-1 393	1 475	4 358
Poistot	3 214	4 300	4 300	4 300	4 300	4 300
Kirjanpidollinen tulos	5 677	4 584	-5 826	-5 693	-2 825	58
Henkilömäärä	1 405	1 353	1 314	1 278	1 245	1 212
<i>Muutos</i>		-51	-39	-37	-33	-33

Ero yhteenlasketussa toimintakatteessa ja kirjanpidollisessa tuloksessa taloussuunnitelman mukaiseen kehitykseen on vuosilta 2017-2020 yhteensä 33,0 M€ ja edellä esitettyyn nykytilan kaltaiseen malliin 28,7 M€

Ennustelaskelmat - Osakeyhtiö - liiketoimintakauppa (1/3)

Staran ennustettu tuloslaskelma

— Yhtiöittäminen oletettu tapahtuvaksi 31.12.2016, vuosi 2017 ensimmäinen yhtiön tilikausi; 2016 talousarvion mukainen

Tuloslaskelma - Stara													
t€	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Tuotot	215 380	199 281	207 044	203 354	203 354	203 354	206 404	209 500	212 643	215 833	219 070	222 356	225 691
Vuosiskasvu		-7,2%	1,6%	-1,8%	-	-	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%
Materiaalit ja palvelut	123 978	109 184	112 362	109 199	112 057	113 099	114 795	116 517	118 265	120 039	121 840	123 667	125 522
Henkilöstökulut	79 491	76 032	75 757	75 236	72 370	71 328	72 398	73 484	74 586	75 705	76 840	77 993	79 163
Liiketoiminnan muut kulut	9 929	10 166	10 035	10 035	10 043	10 043	10 194	10 347	10 502	10 659	10 819	10 981	11 146
Käyttökate	6 349	8 453	8 890	8 884	8 884	8 884	9 018	9 153	9 290	9 429	9 571	9 714	9 860
% lv	2,9%	4,1%	4,3%	4,4%	4,4%	4,4%	4,4%	4,4%	4,4%	4,4%	4,4%	4,4%	4,4%
Liikkeenarvon poistot					4 160	4 160	4 160	4 160	4 160	4 160	4 160	4 160	4 160
Poistot	4 465	4 147	3 992	4 300	4 300	4 300	4 300	4 300	4 300	3 904	3 410	3 410	3 410
% lv	2,0%	2,0%	1,9%	2,1%	2,1%	2,1%	2,1%	2,1%	2,0%	1,8%	1,6%	1,5%	1,5%
Liikevoitto	1 883	4 306	4 898	4 585	424	424	557	693	830	1 365	2 001	2 144	2 290
% lv	0,9%	2,1%	2,4%	2,3%	0,2%	0,2%	0,3%	0,3%	0,4%	0,6%	0,9%	1,0%	1,0%
Rahoitustuotot ja -kulut				0	439	416	394	371	349	326	304	281	259
Tuloverot					0	0	31	64	96	208	339	373	406
Tilikauden tulos	1 883	4 306	4 898	4 585	-15	8	132	257	385	831	1 358	1 491	1 625
% lv	0,9%	2,1%	2,4%	2,3%	-0,0%	0,0%	0,1%	0,1%	0,2%	0,4%	0,6%	0,7%	0,7%

- Tuloslaskelma on esimerkinomainen ja perustuu talousarvion/suunnitelman kaltaiseen kulurakenteeseen ja kannattavuuteen käyttökate- ja suositelmasuunnitelman kaltaiseen kulurakenteeseen
- Yhtiö on lievästi tappiollinen ensimmäisenä vuonna – kassavirta on kuitenkin positiivinen ja pääomarakenteen vahva (ks. seuraavat sivut)
- Rahoitustuotot ja -kulut -rivi koostuu omistajalainojen koroista. Lainoja on 15 M€
- Poistot on arvioitu 5 vuoden poistoajoin taloussuunnitelma huomioiden
- Tuloverokustannukset yhteensä noin 1,5 M€ vuosina 2017-2025

Ennustelaskelmat - Osakeyhtiö - liiketoimintakauppa (2/3)

Staran ennustettu tase

— Yhtiöittäminen oletettu tapahtuvaksi 31.12.2016, kolumni '1.1.2017' vastaa avaavaa tasetta

Tase - Stara												
t€	31.12.2014	31.12.2015	1.1.2017	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024	31.12.2025
VASTAAVAA												
Liikearvo	-	-	41 600	37 440	33 280	29 120	24 960	20 800	16 640	12 480	8 320	4 160
Käyttöomaisuus	13 300	12 655	11 765	10 875	9 984	9 094	8 204	7 314	6 820	6 820	6 820	6 820
Saamiset	16 315	13 404	15 000	15 000	15 000	15 225	15 453	15 685	15 920	16 159	16 402	16 648
Kassa	18 952	27 709	31 260	35 545	39 853	44 286	48 843	53 528	58 263	63 031	67 932	72 967
VASTAAVAA YHTEENSÄ	48 566	53 767	99 625	98 860	98 117	97 725	97 460	97 327	97 644	98 490	99 473	100 594
VASTATTAVAA												
Oma pääoma	33 541	38 440	69 625	69 610	69 617	69 750	70 007	70 392	71 223	72 581	74 072	75 697
Osakepääoma (yhtiö)	-	-	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Edellisten tilikausien voittovarot	29 235	33 541	-	-	-15	-7	125	382	768	1 599	2 956	4 447
Tilikauden voitto	4 306	4 898	-	-15	8	132	257	385	831	1 358	1 491	1 625
SVOP-rahasto	-	-	64 625	64 625	64 625	64 625	64 625	64 625	64 625	64 625	64 625	64 625
Vieras pääoma	15 025	15 327	30 000	29 250	28 500	27 975	27 453	26 935	26 420	25 909	25 402	24 898
Lainat rahoituslaitoksilta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pääomalaina kaupungilta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Laina kaupungilta	-	-	15 000	14 250	13 500	12 750	12 000	11 250	10 500	9 750	9 000	8 250
Käyttöpääomaerät	15 025	15 327	15 000	15 000	15 000	15 225	15 453	15 685	15 920	16 159	16 402	16 648
VASTATTAVAA YHTEENSÄ	15 025	53 767	99 625	98 860	98 117	97 725	97 460	97 327	97 644	98 490	99 473	100 594
<i>Omavaraisuusaste</i>			70 %	70 %	71 %	71 %	72 %	72 %	73 %	74 %	74 %	75 %

- Ennustelaskelmien mukainen alkavan taseen kassa vastaa noin 2 kuukauden kassavirtavaikutteisia kustannuksia
- Ennusteiden valossa yhtiö ei tarvitse korollista velkaa
- Yhtiön pääomarakenne on vahva, ja omistajatuloutus SVOP-palautuksin on mahdollinen

Ennustelaskelmat - Osakeyhtiö - liiketoimintakauppa (3/3)

Staran ennustettu kassavirtalaskelma

— Yhtiöittäminen oletettu tapahtuvaksi 31.12.2016

Oman pääoman kassavirtalaskelma - Stara											
t€	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Tilikauden tulos	4 898	4 585	-15	8	132	257	385	831	1 358	1 491	1 625
Poistot	3 992	4 300	8 460	8 460	8 460	8 460	8 460	8 064	7 570	7 570	7 570
Nettoinvestoinnit	-3 346	-3 410	-3 410	-3 410	-3 410	-3 410	-3 410	-3 410	-3 410	-3 410	-3 410
Lainojen nostot	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Lainojen lyhennykset	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Omistajalainan lyhennykset	-	-	-750	-750	-750	-750	-750	-750	-750	-750	-750
Käyttöpääoman muutos	3 214	-1 924	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Osinko / pääoman palautus/kertatuloutus	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Oman pääoman kassavirta	8 757	3 551	4 285	4 308	4 433	4 557	4 685	4 735	4 768	4 901	5 035

- Poistot-rivi sisältää myös liikearvon poiston vaikutuksen yhtiöittämisen jälkeen
- Ennusteissa on oletettu, että käyttöpääoman muutoksella ei ole vaikutusta yhtiöittämisen jälkeen
 - Nettokäyttöpääoma on ennustettu nollassa, koska myynnin suuntautuessa omistajille lienee jatkossa mahdollista optimoida käyttöpääoman tasoa ja sitä kautta kassavirtavaikutusta
- Kassavirta on vahvasti positiivinen omistajalainan lyhennyksen jälkeenkin
 - Käytetyin oletuksin yhtiö voi tehdä SVOP-palautuksia (aluksi SVOP-rahastossa 64,6 M€)

Ennustelaskelmat - Osakeyhtiö - liiketoimintasiirto (1/3)

Staran ennustettu tuloslaskelma

— Yhtiöittäminen oletettu tapahtuvaksi 31.12.2016

Tuloslaskelma - Stara													
t€	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Liikevaihto	219 746	203 836	207 044	203 354	203 354	203 354	206 404	209 500	212 643	215 833	219 070	222 356	225 691
Vuositkasvu		-7,2%	1,6%	-1,8%	-	-	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%
Materiaalit ja palvelut	123 978	109 184	112 362	109 199	112 057	113 099	114 795	116 517	118 265	120 039	121 840	123 667	125 522
Henkilöstökulut	79 491	76 032	75 757	75 236	72 370	71 328	72 398	73 484	74 586	75 705	76 840	77 993	79 163
Liiketoiminnan muut kulut	9 929	10 166	10 035	10 035	10 043	10 043	10 194	10 347	10 502	10 659	10 819	10 981	11 146
Käyttökate	6 349	8 453	8 890	8 884	8 884	8 884	9 018	9 153	9 290	9 429	9 571	9 714	9 860
% lv	2,9%	4,1%	4,3%	4,4%	4,4%	4,4%	4,4%	4,4%	4,4%	4,4%	4,4%	4,4%	4,4%
Poistot	4 465	4 147	3 992	4 300	4 300	4 300	4 300	4 300	4 300	3 904	3 410	3 410	3 410
% lv	2,0%	2,0%	1,9%	2,1%	2,1%	2,1%	2,1%	2,1%	2,0%	1,8%	1,6%	1,5%	1,5%
Liikevoitto	1 883	4 306	4 899	4 585	4 584	4 584	4 717	4 853	4 990	5 525	6 161	6 304	6 450
% lv	0,9%	2,1%	2,4%	2,3%	2,3%	2,3%	2,3%	2,3%	2,3%	2,6%	2,8%	2,8%	2,9%
Rahoitustuotot ja -kulut					0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tuloverot					917	917	943	971	998	1 105	1 232	1 261	1 290
Tilikauden tulos	1 883	4 306	4 899	4 585	3 667	3 667	3 774	3 882	3 992	4 420	4 929	5 044	5 160
% lv	0,9%	2,1%	2,4%	2,3%	1,8%	1,8%	1,8%	1,9%	1,9%	2,0%	2,2%	2,3%	2,3%

- Tuloslaskelma on esimerkinomainen ja perustuu talousarvion/suunnitelman kaltaiseen kulurakenteeseen ja kannattavuuteen käyttökate- ja voittotasolla
- Poistot on arvioitu 5 vuoden poistoajoin sekä taloussuunnitelman mukaan
- Tuloverot yhteensä noin 10 M€ vuosina 2017-2025

Ennustelaskelmat - Osakeyhtiö - liiketoimintasiirto (2/3)

Staran ennustettu tase

— Yhtiöittäminen oletettu tapahtuvaksi 31.12.2016

Tase - Stara												
t€	31.12.2014	31.12.2015	1.1.2017	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024	31.12.2025
VASTAAVAA												
Liikearvo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Käyttöomaisuus	13 300	12 655	11 765	10 875	9 984	9 094	8 204	7 314	6 820	6 820	6 820	6 820
Sijoitukset	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Saamiset	16 315	13 404	15 000	15 000	15 000	15 225	15 453	15 685	15 920	16 159	16 402	16 648
Kassa	18 952	27 709	31 260	35 817	40 375	45 039	49 811	54 693	59 607	64 536	69 580	74 740
VASTAAVAA YHTEENSÄ	48 566	53 767	58 025	61 692	65 359	69 358	73 468	77 692	82 348	87 515	92 801	98 208
VASTATTAVAA												
Oma pääoma	33 541	38 440	43 025	46 692	50 359	54 133	58 015	62 007	66 427	71 356	76 400	81 560
Osakepääoma (yhtiö)	-	-	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Edellisten tilikausien voittovarot	29 235	33 541	-	-	3 667	7 334	11 108	14 990	18 983	23 403	28 331	33 375
Tilikauden voitto	4 306	4 899	-	3 667	3 667	3 774	3 882	3 992	4 420	4 929	5 044	5 160
SVOP-rahasto	-	-	38 025	38 025	38 025	38 025	38 025	38 025	38 025	38 025	38 025	38 025
Vieras pääoma	15 025	15 327	15 000	15 000	15 000	15 225	15 453	15 685	15 920	16 159	16 402	16 648
Lainat rahoituslaitoksilta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Laina kaupungilta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Käyttöpääomaerät	15 025	15 327	15 000	15 000	15 000	15 225	15 453	15 685	15 920	16 159	16 402	16 648
VASTATTAVAA YHTEENSÄ	48 566	53 767	58 025	61 692	65 359	69 358	73 468	77 692	82 348	87 515	92 801	98 208
<i>Omavaraisuusaste</i>			74 %	76 %	77 %	78 %	79 %	80 %	81 %	82 %	82 %	83 %

- Ennustelaskelmien mukainen alkavan taseen kassa vastaa noin 2 kuukauden kassavirtavaikutteisia kustannuksia
- Ennusteiden valossa yhtiö ei tarvitse korollista velkaa
- Yhtiön pääomarakenne on varsin vahva, ja esimerkkilaskelmassa tuloutus osinkoina tai pääomanpalautuksina on mahdollinen kassavarojen kertyessä

Ennustelaskelmat - Osakeyhtiö - liiketoimintasiirto (3/3)

Staran ennustettu kassavirtalaskelma

— Yhtiöittäminen oletettu tapahtuvaksi 31.12.2016

Oman pääoman kassavirtalaskelma - Stara											
t€	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Tilikauden tulos	4 899	4 585	3 667	3 667	3 774	3 882	3 992	4 420	4 929	5 044	5 160
Poistot	3 992	4 300	4 300	4 300	4 300	4 300	4 300	3 904	3 410	3 410	3 410
Nettoinvestoinnit	-3 346	-3 410	-3 410	-3 410	-3 410	-3 410	-3 410	-3 410	-3 410	-3 410	-3 410
Käyttöpääoman muutos	3 214	-1 924	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Oman pääoman kassavirta	8 757	3 551	4 557	4 557	4 664	4 772	4 882	4 914	4 929	5 044	5 160

- Ennusteissa on oletettu, että käyttöpääoman muutoksella ei ole vaikutusta yhtiöittämisen jälkeen
- Nettokäyttöpääoma on arvioitu nollatasolle, koska myynnin suuntautuessa omistajille lienee jatkossa mahdollista optimoida käyttöpääoman tasoa ja sitä kautta kassavirtavaikutusta



Herkkyyssanalyysi

Herkkyysanalyysi (1/4)

Ero talous-
suunnitelmaan
2017-2020, M€

Ulkoisten myyntien korvautuminen sisäisellä						Nykytilan kaltaisen mallin liikevaihto, M€							Ero TS
Skenaario	2016	2017	2018	2019	2020	Skenaarion selite	2016	2017	2018	2019	2020	Yht.	Ero TS
1	100 %	0 %	25 %	50 %	50 %	50 prosenttia, 3 vuotta	203	179	185	194	197	958	-68
2	100 %	0 %	25 %	50 %	75 %	75 prosenttia, 4 vuotta	203	179	185	194	203	964	-61
3	100 %	0 %	33 %	33 %	33 %	33 prosenttia, 1 vuosi	203	179	187	190	193	952	-74
4	100 %	0 %	33 %	67 %	67 %	67 prosenttia, 3 vuotta	203	179	187	198	201	969	-57
5	100 %	0 %	33 %	67 %	100 %	100 prosenttia nolasta, 4 vuotta	203	179	187	198	210	977	-49
6	100 %	25 %	50 %	75 %	100 %	100 prosenttia, 4 vuotta	203	185	191	200	210	989	-37
7	100 %	33 %	67 %	100 %	100 %	100 prosenttia, 3 vuotta	203	187	195	206	210	1 002	-24
8	100 %	50 %	100 %	100 %	100 %	100 prosenttia, 2 vuotta	203	191	203	206	210	1 014	-12
9	100 %	75 %	50 %	25 %	0 %	Laskeva kehitys 4 vuodessa	203	197	191	188	184	964	-62
10	100 %	67 %	67 %	33 %	0 %	Laskeva kehitys asteittain 4 vuodessa	203	195	195	190	184	968	-58
11	100 %	67 %	33 %	0 %	0 %	Laskeva kehitys 3 vuodessa	203	195	187	182	184	952	-74
12	100 %	50 %	0 %	0 %	0 %	Laskeva kehitys 2 vuodessa	203	191	179	182	184	939	-87
13	100 %	0 %	0 %	0 %	100 %	3 vuotta pois, palautuu vuonna 4	203	179	179	182	210	952	-74
14	100 %	0 %	0 %	100 %	100 %	2 vuotta pois, palautuu vuonna 3	203	179	179	206	210	977	-49
15	100 %	0 %	100 %	100 %	100 %	1 vuoden pois, palautuu vuonna 2	203	179	203	206	210	1 002	-24
16	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 prosenttia, heti	203	203	203	206	210	1 026	0
17	100 %	75 %	75 %	75 %	75 %	75 prosenttia, heti	203	197	197	200	203	1 001	-25
18	100 %	50 %	50 %	50 %	50 %	50 prosenttia, heti	203	191	191	194	197	977	-49
19	100 %	25 %	25 %	25 %	25 %	25 prosenttia, heti	203	185	185	188	191	952	-74
20 (oletus)	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	Poistuu heti, ei korvau	203	179	179	182	184	927	-99

KPMG on suorittanut herkkyyssanalyysjä, joissa varioidaan vuoden 2017 alusta poistuvien ulkoisten myyntien korvautumista sisäisillä lisätilauksilla nykytilanteen kaltaisessa mallissa

Tämän sivun herkkyyssanalyysissä on tarkasteltu liikevaihtoa eri skenaarioissa

Alin skenaario vastaa nykytilan kaltaista mallia, jossa ulkoiset myynnit eivät korvaudu sisäisillä tilauksilla

Herkkyysanalyysi (2/4)

Ero talous-
suunnitelmaan
2017-2020, htv

Muutos
taloussuunnitelman
mukaisesta
kehityksestä v.
2017, htv

Ulkoisten myyntien korvautuminen sisäisellä						Nykytilan kaltaisen mallin henkilöstömäärä								
Skenaario	2016	2017	2018	2019	2020	Skenaarion selite	2016	2017	2018	2019	2020	Yht.	Ero TS	Ero TS 2017
1	100 %	0 %	25 %	50 %	50 %	50 prosenttia, 3 vuotta	1 353	1 143	1 155	1 218	1 236	6 105	-494	-181
2	100 %	0 %	25 %	50 %	75 %	75 prosenttia, 4 vuotta	1 353	1 143	1 155	1 218	1 281	6 151	-449	-181
3	100 %	0 %	33 %	33 %	33 %	33 prosenttia, 1 vuosi	1 353	1 143	1 170	1 187	1 205	6 058	-542	-181
4	100 %	0 %	33 %	67 %	67 %	67 prosenttia, 3 vuotta	1 353	1 143	1 170	1 248	1 267	6 181	-419	-181
5	100 %	0 %	33 %	67 %	100 %	100 prosenttia nollasta, 4 vuotta	1 353	1 143	1 170	1 248	1 327	6 241	-359	-181
6	100 %	25 %	50 %	75 %	100 %	100 prosenttia, 4 vuotta	1 353	1 189	1 200	1 262	1 327	6 331	-269	-136
7	100 %	33 %	67 %	100 %	100 %	100 prosenttia, 3 vuotta	1 353	1 203	1 230	1 307	1 327	6 420	-180	-121
8	100 %	50 %	100 %	100 %	100 %	100 prosenttia, 2 vuotta	1 353	1 234	1 288	1 307	1 327	6 509	-91	-91
9	100 %	75 %	50 %	25 %	0 %	Laskeva kehitys 4 vuodessa	1 353	1 279	1 200	1 173	1 145	6 150	-450	-45
10	100 %	67 %	67 %	33 %	0 %	Laskeva kehitys asteittain 4 vuodessa	1 353	1 265	1 230	1 187	1 145	6 180	-420	-60
11	100 %	67 %	33 %	0 %	0 %	Laskeva kehitys 3 vuodessa	1 353	1 265	1 170	1 128	1 145	6 061	-539	-60
12	100 %	50 %	0 %	0 %	0 %	Laskeva kehitys 2 vuodessa	1 353	1 234	1 111	1 128	1 145	5 971	-628	-91
13	100 %	0 %	0 %	0 %	100 %	3 vuotta pois, palautuu vuonna 4	1 353	1 143	1 111	1 128	1 327	6 063	-537	-181
14	100 %	0 %	0 %	100 %	100 %	2 vuotta pois, palautuu vuonna 3	1 353	1 143	1 111	1 307	1 327	6 242	-358	-181
15	100 %	0 %	100 %	100 %	100 %	1 vuoden pois, palautuu vuonna 2	1 353	1 143	1 288	1 307	1 327	6 419	-181	-181
16	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 prosenttia, heti	1 353	1 325	1 288	1 307	1 327	6 600	0	0
17	100 %	75 %	75 %	75 %	75 %	75 prosenttia, heti	1 353	1 279	1 244	1 262	1 281	6 420	-180	-45
18	100 %	50 %	50 %	50 %	50 %	50 prosenttia, heti	1 353	1 234	1 200	1 218	1 236	6 240	-360	-91
19	100 %	25 %	25 %	25 %	25 %	25 prosenttia, heti	1 353	1 189	1 155	1 173	1 190	6 061	-539	-136
20 (oletus)	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	Poistuu heti, ei korvaudu	1 353	1 143	1 111	1 128	1 145	5 881	-719	-181

Tämän sivun herkkyysanalyysissä on tarkasteltu nykytilan kaltaisen mallin henkilöstömäärää eri skenaarioissa
Alin skenaario vastaa nykytilan kaltaista mallia, jossa ulkoiset myynnit eivät korvaudu sisäisillä tilauksilla

Herkkyysanalyysi (3/4)

Sisäisin tilauksin korvatut ulkoiset myynnit 2017-2020

Skenaario	Ulkoisten myyntien korvauminen sisäisellä					Skenaarion selite	Ulkoisen korvaava sisäinen myynti, M€						
	2016	2017	2018	2019	2020		2016	2017	2018	2019	2020	Yht.	%
1	100 %	0 %	25 %	50 %	50 %	50 prosenttia, 3 vuotta	0,0	0,0	6,1	12,4	12,6	31,1	31,5 %
2	100 %	0 %	25 %	50 %	75 %	75 prosenttia, 4 vuotta	0,0	0,0	6,1	12,4	18,9	37,4	37,8 %
3	100 %	0 %	33 %	33 %	33 %	33 prosenttia, 1 vuosi	0,0	0,0	8,1	8,2	8,3	24,6	24,8 %
4	100 %	0 %	33 %	67 %	67 %	67 prosenttia, 3 vuotta	0,0	0,0	8,1	16,6	16,9	41,6	42,0 %
5	100 %	0 %	33 %	67 %	100 %	100 prosenttia nollasta, 4 vuotta	0,0	0,0	8,1	16,6	25,2	49,9	50,4 %
6	100 %	25 %	50 %	75 %	100 %	100 prosenttia, 4 vuotta	0,0	6,1	12,2	18,6	25,2	62,1	62,8 %
7	100 %	33 %	67 %	100 %	100 %	100 prosenttia, 3 vuotta	0,0	8,1	16,4	24,8	25,2	74,4	75,3 %
8	100 %	50 %	100 %	100 %	100 %	100 prosenttia, 2 vuotta	0,0	12,2	24,4	24,8	25,2	86,7	87,6 %
9	100 %	75 %	50 %	25 %	0 %	Laskeva kehitys 4 vuodessa	0,0	18,3	12,2	6,2	0,0	36,8	37,2 %
10	100 %	67 %	67 %	33 %	0 %	Laskeva kehitys asteittain 4 vuodessa	0,0	16,4	16,4	8,2	0,0	40,9	41,4 %
11	100 %	67 %	33 %	0 %	0 %	Laskeva kehitys 3 vuodessa	0,0	16,4	8,1	0,0	0,0	24,4	24,7 %
12	100 %	50 %	0 %	0 %	0 %	Laskeva kehitys 2 vuodessa	0,0	12,2	0,0	0,0	0,0	12,2	12,4 %
13	100 %	0 %	0 %	0 %	100 %	3 vuotta pois, palautuu vuonna 4	0,0	0,0	0,0	0,0	25,2	25,2	25,5 %
14	100 %	0 %	0 %	100 %	100 %	2 vuotta pois, palautuu vuonna 3	0,0	0,0	0,0	24,8	25,2	50,0	50,6 %
15	100 %	0 %	100 %	100 %	100 %	1 vuoden pois, palautuu vuonna 2	0,0	0,0	24,4	24,8	25,2	74,4	75,3 %
16	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 prosenttia, heti	0,0	24,4	24,4	24,8	25,2	98,9	100,0 %
17	100 %	75 %	75 %	75 %	75 %	75 prosenttia, heti	0,0	18,3	18,3	18,6	18,9	74,2	75,0 %
18	100 %	50 %	50 %	50 %	50 %	50 prosenttia, heti	0,0	12,2	12,2	12,4	12,6	49,4	50,0 %
19	100 %	25 %	25 %	25 %	25 %	25 prosenttia, heti	0,0	6,1	6,1	6,2	6,3	24,7	25,0 %
20 (oletus)	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	Poistuu heti, ei korvaudu	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0 %

Tämän sivun herkkyysanalyysissä on tarkasteltu kaupungin lisätilausten kokonaismäärää eri skenaarioissa
Alin skenaario vastaa nykytilan kaltaista mallia, jossa ulkoiset myynnit eivät korvaudu sisäisillä tilauksilla

Herkkyysanalyysi (4/4)

Alla on esitetty yhteenveto vuosien 2017-2020 aikana tapahtuvan ulkoisen myynnin korvautumisen kokonaisvaikutuksista henkilötyövuosiin ja liikevaihtoon taloussuunnitelmaan verrattuna

Herkkyystarkastelun yhteenveto						
Ulkoisten myyntien korvautuminen 2017-2020 (yht. 98,9 M€)	Kaupungin lisätilaukset yhteensä 2017-2020, M€	Kaupungin keskimääräinen lisätilaus per vuosi, M€	Htv-muutos 2017-2020	Htv-muutos keskimäärin per vuosi	Liikevaihdon muutos 2017-2020, M€	
0 %	0,0	0,0	-719	-180	-98,9	
10 %	9,9	2,5	-647	-162	-89,0	
20 %	19,8	4,9	-575	-144	-79,1	
30 %	29,7	7,4	-503	-126	-69,2	
40 %	39,5	9,9	-431	-108	-59,3	
50 %	49,4	12,4	-360	-90	-49,4	
60 %	59,3	14,8	-288	-72	-39,5	
70 %	69,2	17,3	-216	-54	-29,7	
80 %	79,1	19,8	-144	-36	-19,8	
90 %	89,0	22,2	-72	-18	-9,9	
100 %	98,9	24,7	0	0	0,0	

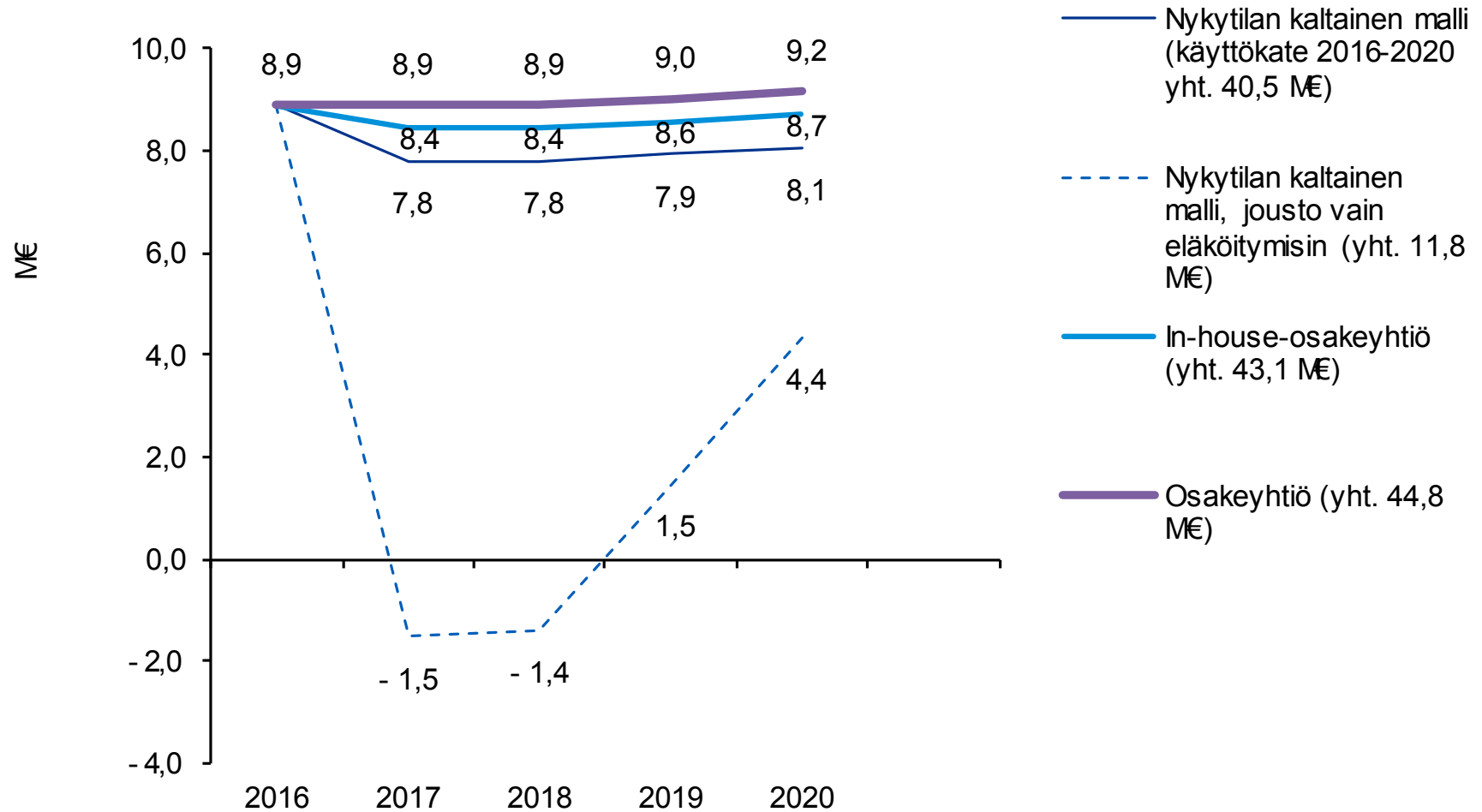
Luvuissa on huomioitu 1,5 %:n inflaatio vuosille 2019-2020, joten lisätilaukset per vuosi 100 %:ssa eivät vastaa tarkalleen v. 2015 ulkoisia myyntejä 24,4 M€



Liitteet

Liite 1

Staran käyttökatteen kehitys eri malleissa



Liite 2

In-house-mallin oletukset

- Yhtiön omistavat Helsingin kaupunki ja HSY
- Sama siirtyvä nettovarallisuus kuin osakeyhtiömallissa, 43,0 M€
- Vuosittaiset reaaliset tuotot 10,0 M€ pienemmät kuin osakeyhtiömallissa
- HSY:n myynti 12,6 M€ vuoden 2015 toteuman mukaisesti
- Ulkoiset myynnit 1,9 M€ eli 1 % liikevaihdosta
 - Lainsäädäntötilanne esim. Helsingin kaupungin tytäryhtiöille suuntautuvan myynnin näkökulmasta ei ole yksiselitteinen tämän raportin kirjoitushetkellä
- Arvioitu käyttökate on 8,4 M€ - sama kannattavuusoletus kuin muissa malleissa
 - Yritysarvo kertoimilla 5 - 7 on 42,2 M€ - 59,1 M€; keskiarvo 50,7 M€
 - Nettovarallisuuden kauppahinta 82,0 M€
 - Liikearvo 39 M€, poisto 3,9 M€
- Omistajalainan määrä liiketoimintakauppavaihtoehdossa 3 %:n korkokannalla noin 8,5 M€
- Tuloutus korkoina 0,3 M€, lyhennys 0,4 M€



© 2016 KPMG Oy Ab, a Finnish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.