

# KIRKKONUMMEN KUNNAN VESIHUOLTOLAITOS

101003791  
RAPORTTI



## KIRKKONUMMEN KUNNAN VESIHUOLLON ORGANISOINNIN VAIHTOEHDOT

19.10.2016  
PÖYRY FINLAND OY



---

# SISÄLTÖ

- Työn lähtökohta
- Organisaatio ja operatiivinen toiminta
- Omistajastrategia
- Tilinpäätösanalyysi
- Investointitarpeet tulevaisuudessa
- Talousmallinnus
- Talousanalyysin johtopäätökset
- Haasteet ja kehittämistarpeet
- Vesihuoltolain asettamat puitteet vesihuoltotoiminnalle
- Organisaatiovaihtoehdot ja niiden vertailu
- Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotus

## ▪ LIITTEET / TARKENTAVAT TIEDOT:

1. Operatiivinen toiminta
2. Talouden nykytila
3. Kirkkonummen kunnan toteutunut väestökehitys 1990-2016 ja projektiot vuoteen 2040
4. Talousmallinnus
5. Talousmallinnuksen laskentaperiaatteet
6. Hallinnolliset organisaatiomuodot ja organisaatiomuotojen vertailu

---

## TYÖN LÄHTÖKOHTA (1/2)

- Hiljattain (v. 2016) pidetyssä Kirkkonummen kunnan tasapainottamisseminaarissa esitettiin tarve selvittää vesihuoltolaitoksen liikelaitostamisen ja yhtiöittämisen vaikutukset.
- Kirkkonummen kunnan toimielinrakennetta ollaan parhaillaan uudistamassa. Samassa yhteydessä olisi tarkoituksenmukaista tarkastella vesihuoltolaitoksen organisaatiomuoto.
- Vesihuoltolain muutos (v. 2014) edellyttää talouden läpinäkyvyyttä, pitkäjänteisyyttä ja kustannusvastaavuutta.
- Kunnassa on tehty aiemminkin vesihuoltolaitoksen organisaatiomuotoa koskevia selvityksiä:
  - Liikelaitostamisselvitys 1993.
  - Organisaatioselvitys / liikelaitostamisselvitys 2001-2002.
  - Kirkkonummen, Sipoon ja Vihdin kuntien sekä HSY kuntayhtymän välisen vesihuoltoyhteistyön vaihtoehtoiset toimintamallit ja niiden kustannusvaikutukset 2011.
- Kirkkonummen kunnalla ei ole yleistä linjausta organisaatioidensa liikelaitostamisesta tai yhtiöittämisestä. Nykytilassa kunnassa ei ole liikelaitoksia eikä osakeyhtiöitä vuokra-asuntoyhtiöitä lukuun ottamatta.

---

## TYÖN LÄHTÖKOHTA (2/2)

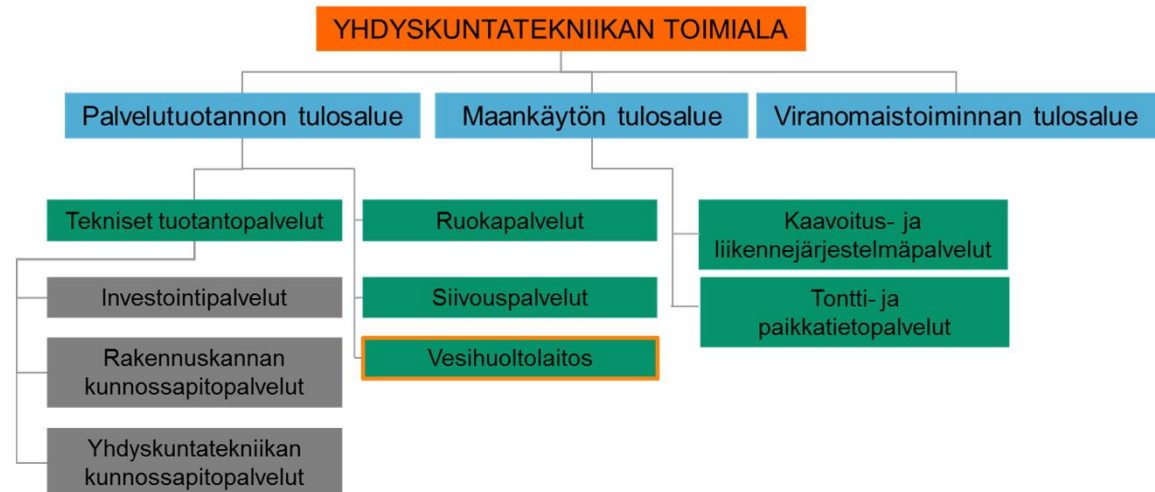
- Viime vuosina useita vesihuoltolaitoksia on liikelaitostettu ja yhtiöitetty, mukana myös paljon pieniä laitoksia. Tavoitteena järjestelyissä on yleisesti ollut **vesihuoltoliiketoiminnan aseman itsenäistäminen, talouden läpinäkyvyyden parantaminen ja taloussuunnittelun tehostaminen, päätöksenteon ja liikkeenjohdon joustavuuden lisääminen sekä ammattitaitoisen henkilöstön saatavuuden turvaaminen pitkällä tähtäimellä.**
- Uudenmaan kuntien vesihuoltolaitoksista suurin osa on liikelaitosmuotoisia (Mäntsälässä osakeyhtiö, muutamissa kunnissa taseyksikkö, HSY toimii kuntayhtymänä).
- **Tässä selvitystyössä tarkasteltiin Kirkkonummen vesihuoltolaitoksen vaihtoehtoisia organisaatiomuotoja sekä niiden etuja ja haittoja verrattuna nykyiseen organisaatiomuotoon.**



# ORGANISAATIO JA OPERATIIVINEN TOIMINTA

- Kirkkonummen vesihuoltolaitos toimii kirjanpidollisesti eriytettynä tulosityksikkönä (ns. taseyksikkö) yhdyskuntatekniikan toimialalla. Vesihuoltolaitos kuuluu **palvelutuotannon lautakunnan** alaisuuteen. Vesihuoltolaitoksen henkilöstömäärä on 17,4 htv.
- Laitos tekee yhteistyötä HSY:n ja Siuntion kunnan kanssa.
- Vesihuoltolaitos on ns. **ydintoiminto-organisaatio** eli suuri osa palveluista ostetaan ulkoa. Ydintoimintoja ovat: verkostojen ja laitosten käyttö, kunnossapito ja hallinta, asiakaspalvelu ja laskutus, liitostyöt, suunnitteluttaminen ja rakennuttaminen.
- Ulkoa ostetaan mm. seuraavia palveluita:

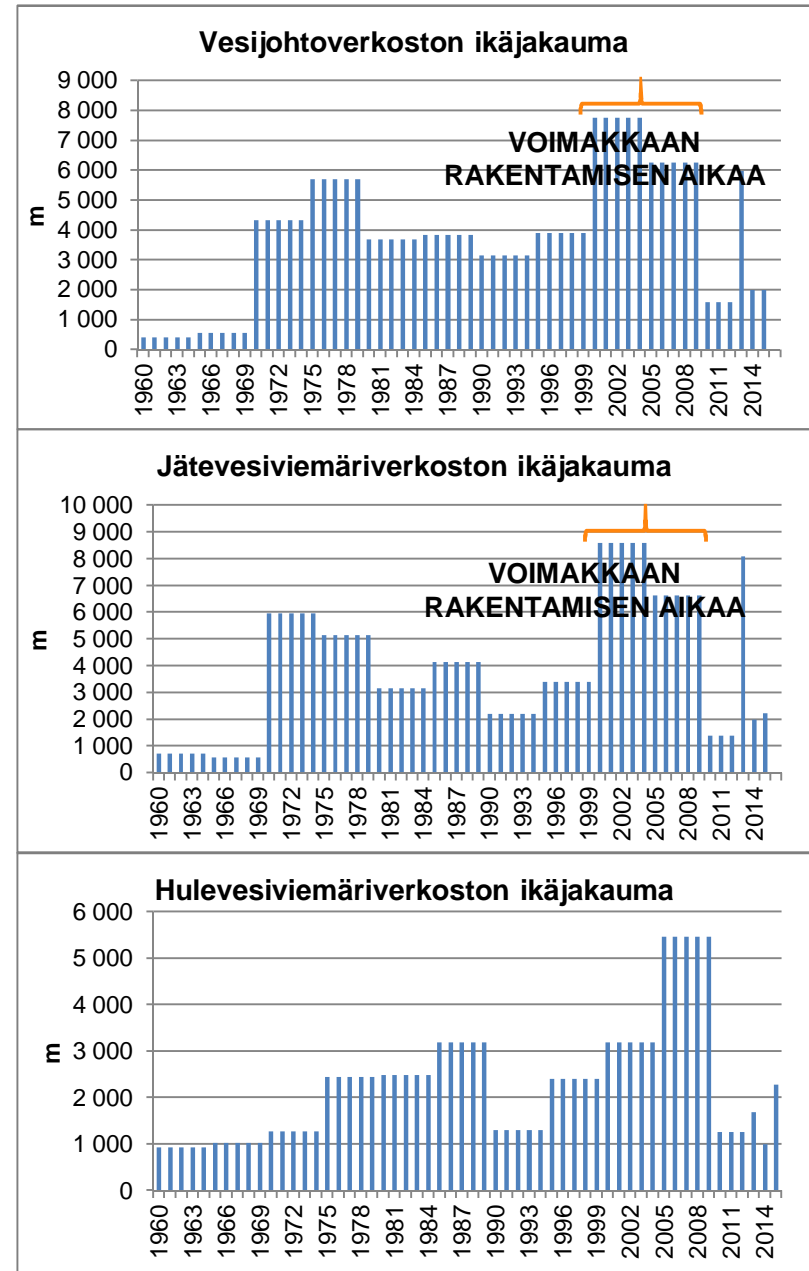
- talousvedestä yli 50 %
- jäteveden käsittelystä 99 %
- uudisinvestoinnit 100 %
- verkosto- ja laitesaneeraukset 100 %
- kunnossapidosta 50 %
- varallaolo 5 %
- kirjanpito, palkanmaksu ja tilinpäätösten laadinta 100 %



# OPERATIIVINEN TOIMINTA

## VESIHUOLTOVERKOSTOT

- Kirkkonummen vesihuoltolaitos vastaa vedenjakelusta ja jäteveden viemäroinnistä pääasiassa asemakaava-alueella.
- Vesihuoltoverkostoihin (ml. 7 vesiosuuskuntaa) on liittynyt noin 75 % kunnan asukkaista (v. 2015).
  - Kunnan vesihuoltolaitos 29 100 hlö.
  - Vesiosuuskunnat 900 hlö.
- Vesijohtoverkoston pituus on 213 km (5,5 m/as) ja keski-ikä 24,1 v.
- Jätevesiviemäriverkoston pituus on 219 km (5,7 m/as) ja keski-ikä 24,3 v.
- Hulevesiviemäriverkoston pituus on 127 km ja keski-ikä 23,8 v.
- Vanhimmat verkoston osat on rakennettu 1960-luvulla.
- 2000-luvulla verkostojen rakentaminen on ollut voimakasta kunnan väestönkasvun vuoksi.





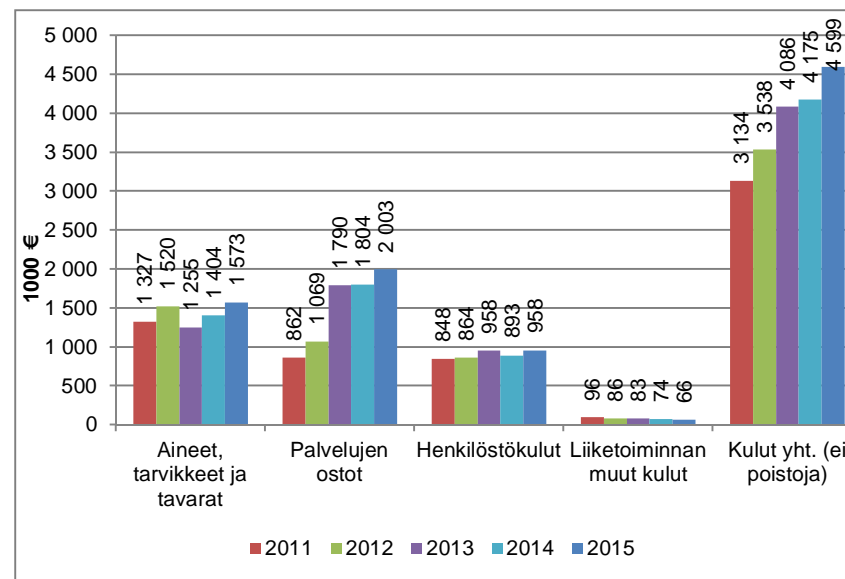
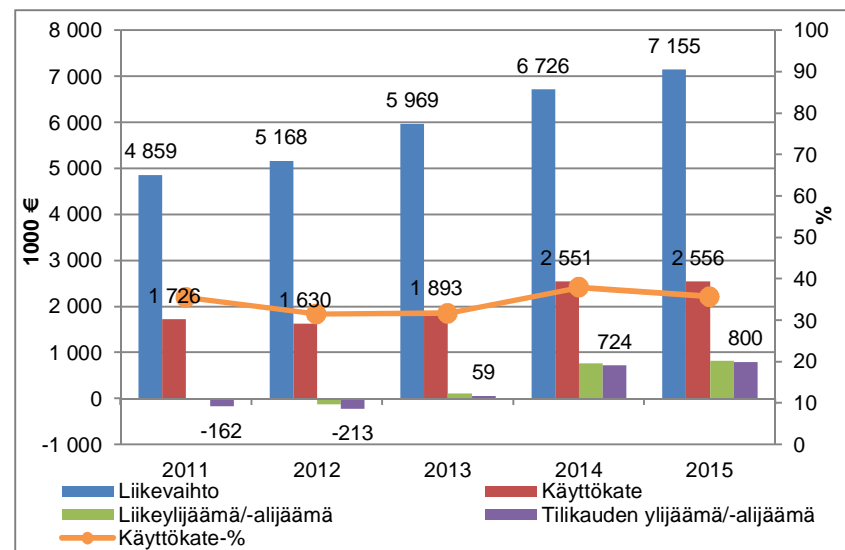
## OMISTAJASTRATEGIA



- Kirkkonummen kunnalla ei ole täsmennettyä omistajastrategiaa vesihuoltolaitokselle.
- Vesihuoltolaitos toimii palvelutuotannon lautakunnan alaisuudessa.
  - Vuoteen 2013 asti se toimi vesihuoltolaitoksen johtokunnan alaisuudessa.
- Kunta määrittelee vesihuoltolaitokselle vuosittain katevaatimuksen ja joitakin toiminnallisia tavoitteita.
- Kuntalainoja lyhennetään vuosittain rahavarojen sallima määrä (yksiselitteisen lyhennysohjelman sijaan): v. 2015 yht. 192 000 € ja v. 2014 yht. 970 000 €.
- Vesihuoltolaitoksella ei ole omaa kassaa. Itse rahavarat ("kassa") aina nollataan (yhdystiliä ei ole käytössä).
- Mikäli vesihuoltolaitokselle jää tilikauden päättyessä rahaa, eikä lainojen lyhennys-tarvetta ole, saamiset kunnalta 31.12. siirtyvät seuraavalle tilikaudelle. Mikäli rahavarat ovat tilikauden päättyessä negatiiviset, muodostuu tästä vesihuoltolaitoksen velkaa kunnalle.
- Korvaus peruspääomalle on 5 % peruspääomasta eli 15 000 €. Kuntalainojen korko on 5 %. Korkoja maksettiin vuosina 2013-2015 keskimäärin 62 000 €/v.

# TILINPÄÄTÖSANALYYSI

- Vesihuoltolaitoksen liikevaihto on noussut nopeasti ollen v. 2015 noin 7,2 milj. €
  - Tämä selittyy liittyjämäärän kasvulla (ml. Siuntion jätevesiasiakkuus, Upinniemen varuskunnan vesiliiketoiminnan siirto 2014), HSY:n ostosopimusten muutoksilla, kunnan asettaman katevaatimuksen nousulla ja taksojen tasokorotuksilla.
- Tulos on vaihdellut v. 2011-2015 välillä -213 000 – 800 000 € (keskimäärin 241 000 €). Laitoksen tuotoilla on vuosina 2013-2015 katettu toimintakulut, pääomakustannukset ja rahoituskustannukset.
- Liikelaitoksen kassavarat olivat vuoden 2015 lopussa 0 € (kuten aina tilikauden päättyessä).
- Kulut olivat v. 2015 yhteensä 4,6 milj. €. Laitoksen muuttuvien kustannusten osuus on tavanomaista suurempi johtuen kulurakenteesta.
- Nousu palvelujen ostoissa v. 2013 johtuu jätevedenpuhdistuksen kulujen siirtymisestä investoinneista kokonaan käyttökuluihin.
- Laitoksella on hyvin vähän korollisia lainoja.
  - TP2015: korolliset velat: 556 000 €

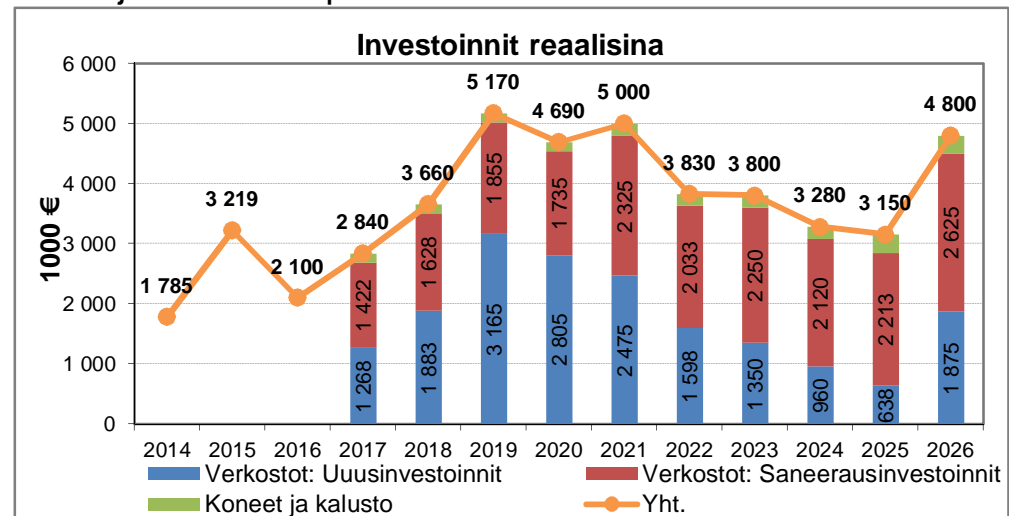




# INVESTOINTITARPEET TULEVAISUUDESSA

- Vesihuoltolaitoksen investointitaso nousee tulevina vuosina johtuen sekä uusien alueiden rakentamisesta että saneerausvolyymin kasvusta.
- Laitokselle ei vielä ole juurikaan kertynyt saneerausvelkaa. Erityisesti vesijohtoverkosto edellyttää kuitenkin toimenpiteitä laskuttamattoman vesimäärän pienentämiseksi.
  - Vesijohtoverkoston laskuttamattoman veden määrä v. 2015 oli 24 %.
  - Viemäriverkoston laskuttamattoman veden määrä v. 2015 oli 30 %.
- Viimeisten 10 vuoden aikana vesi- ja jätevesiviemäriverkostoja on yhteensä saneerattu noin 500 – 1 000 m/v. Tästä noin 50 % on tehty aluerakentamisen myötä ja 50 % erillisinä saneeraushankkeina. Tämä vastaa noin 0,1-0,2 %:a verkostojen kokonaispituudesta.

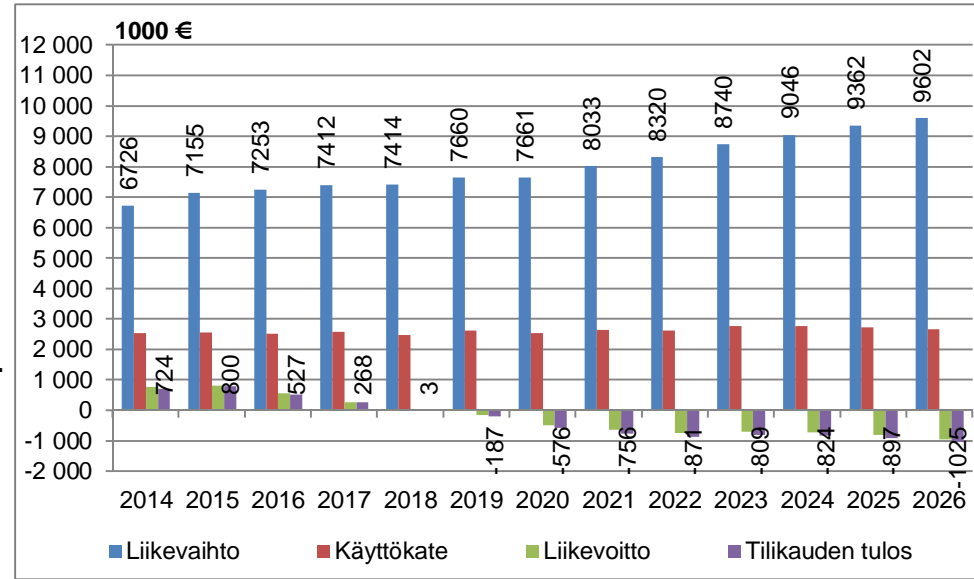
- Saneeraustarpeessa on kunta- ja verkostokohtaisesti suuria eroja. Yleisen käsityksen mukaan keskimääräinen saneeraustarve on noin 2 % verkostopituudesta vuodessa.
  - Kirkkonummella tämä tarkoittaisi noin 8,6 km/v (vesijohto + viemärit yht.) eli noin 2,2 milj. €/v.



# TALOUSMALLINNUS

## LIKEVAIHDON JA TULOKSEN KEHITTYMINEN

- Kirkkonummen vesihuoltolaitokselle laadittiin työssä taloussuunnitelma kassavirtaperiaatteella, ts., laitoksen kassa on aina tilikauden päättyessä vähintään 0 €
- Talousmallin laskentaperiaatteet on kuvattu raportin liitteissä.
- Laitoksen liikevaihto kasvaa suunnitelman mukaan tasaisesti taksakorotusten ja volyymikasvun myötä.
- Tulos painuu negatiiviseksi vuodesta 2019 lähtien johtuen poistotason noususta.
  - *Työn yhteydessä selvisi, että kirjanpidon poistolaskennassa on joitakin virheitä. Näin ollen kunnan tulee pikimmiten tarkistaa oikea poistotaso.*
- Yksityisten asiakkaiden maksut nousevat tarkastelujaksolla (2017-26) oheisen taulukon mukaisesti (sis. inflaation 1,0 %). Liittymismaksut nousevat inflaation mukaisesti.
- Lisäksi toimintaa rahoitetaan tilapäisesti lainoilla mm. tasaamaan liittymismaksutulojen ja investointien eritahtisuutta.



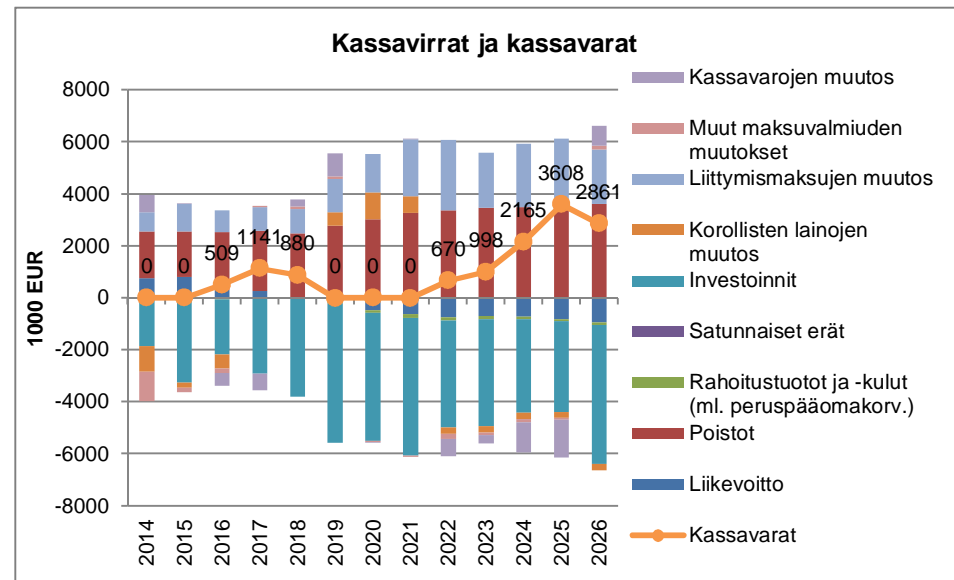
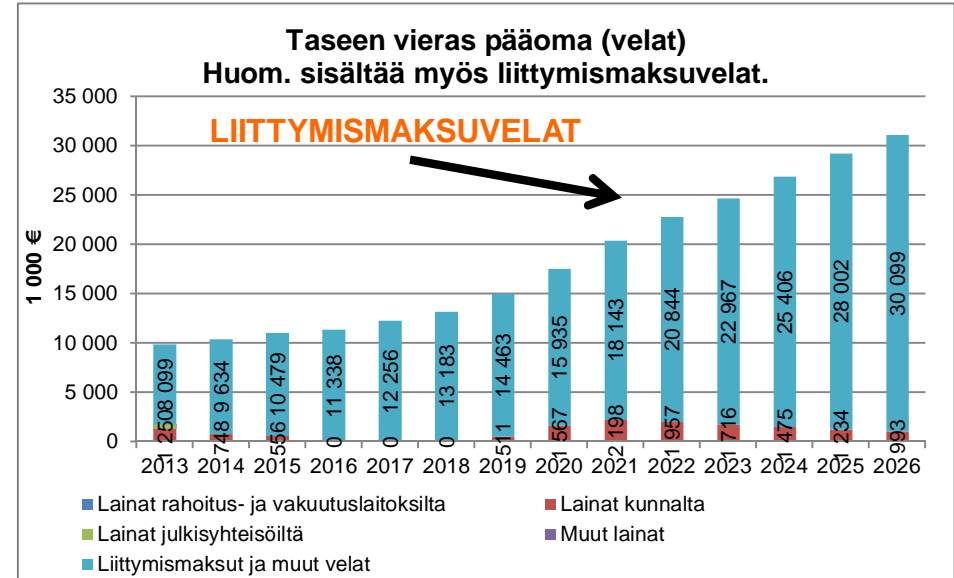
MAKSU	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Kokonaismuutos
Veden käyttömaksu	2,0 %	0,0 %	2,0 %	0,0 %	2,0 %	0,0 %	2,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	8 %
Veden perusmaksu	0,0 %	0,0 %	2,0 %	0,0 %	2,0 %	0,0 %	2,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	6 %
Jäteveden käyttömaksu	2,0 %	0,0 %	2,0 %	0,0 %	2,0 %	0,0 %	2,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	8 %
Jäteveden perusmaksu	0,0 %	0,0 %	2,0 %	0,0 %	2,0 %	0,0 %	2,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	6 %

# TALOUSMALLINNUS

## TASE

### KASSAVIRRAT JA -VARAT

- Laitos nostaa hieman lainaa vuosina 2019-21, jolloin investointitaso on korkeimmillaan.
- Pääosan taseen vieraasta pääomasta muodostavat liittymismaksuvelat.
  - Liittymismaksutulot merkitään taseeseen, koska ovat siirto- ja palautuskelpoisia. Käytännössä palautukset ovat erittäin harvinaisia.
- Omavaraisuusaste laskee vähitellen (v. 2015 46 % > v. 2026 13 %) lähinnä liittymismaksuvelkojen taseeseen kertymisen vuoksi.
- Käyttöomaisuuden tasearvo nousee nykyiseltä tasolta 18,2 milj. € tasolle 31 milj. € v. 2026 investointien ollessa poistoja suuremmat.
- Vesihuoltolaitoksella on korollista velkaa v. 2026 jäljellä 1,0 milj. € (v. 2015 velan määrä 0,6 milj. €) (vrt. kunnan lainakanta TP2015 mukaan 93 milj. €).
- Kassavarat alkavat nousta voimakkaasti vuodesta 2022 lähtien, jolloin vesihuoltolaitoksen kassaan kertyy rahaa.



---

# TALOUSANALYYSIN JOHTOPÄÄTÖKSET

- Vesihuoltolaitoksen taloudellinen tila on varsin hyvä.
  - Korollisten velkojen määrä on vähäinen.
  - Vesihuoltoverkostot ovat verrattain nuoria eli korjausvelkaa ei vielä ole kertynyt.
- Vesihuoltolaitoksen taloudellista tilaa parantaa liittijämäärän kasvun jatkuminen, vaikka tämä aiheuttaaakin investointitarpeita.
- Laitoksen taksakorotustarpeet ovat tulevina vuosina varsin vähäisiä.
- Vesihuoltolaitoksen saneerausinvestointien määrä kasvaa tulevina vuosina verkostojen teknisen käyttöiän lähestyessä loppuaan.
- Liittymismaksutulot eivät näy lainkaan tuloslaskelmassa vaan kertyvät taseeseen velaksi eli ovat palautuskelpoisia. Vesihuoltolaitoksen kannalta käytäntö vääristää tasetta ja hankaloittaa tilinpäätöksen tulkintaa.
  - Tämä on kuitenkin yleinen käytäntö vesihuoltolaitoksilla eikä vaikuta laitoksen rahoitukseen.
- Vesihuoltolaitos on ns. ydintoiminto-organisaatio eli merkittävä osa toiminnoista on ulkoistettu.
  - Ulkoistuksella voidaan saavuttaa monia etuja: Toiminnan tehostuminen, laadun parantuminen ja joustavuuden lisääntyminen.
  - Ulkoistaminen edellyttää kuitenkin palvelujen laadun seuranta (raportointi, sopimusohjaus) ja kokonaisuuden hallintaa.

---

# KIRKONUMMEN VESIHUOLTOLAITOKSEN HAASTEET JA KEHITTÄMISTARPEET

- Kunnan kasvusta aiheutuvat uusinvestointitarpeet ja vesihuoltoverkostojen ikääntymisestä johtuvat saneerausinvestoinnit, jotka edellyttävät pitkän tähtäimen taloussuunnitteluun sitoutumista.
- Kunnan omistajaohjauksen epäselvyys.
- Oman johtokunnan (tms.) puute: Vesihuoltolaitoksen asioita ei käsitellä riittävällä tasolla liiketaloudellisin perustein, sillä päättäjillä ei ole mahdollisuutta perehtyä vesihuoltolaitoksen talouteen kokonaisuutena. Päätöksenteossa sekoittuvat päättäjien eri roolit. Lisäksi investoinnit sovitetaan kunnan investointiraamiin, jolloin niiden oikea-aikaisuus kärsii.
- Vesihuoltolaitoksen pitkän tähtäimen taloussuunnittelu on haastavaa johtuen mm. seuraavista syistä:
  - Kuntalainoja lyhennetään rahavarojen sallima määrä vuosittain yksiselitteisen lyhennyssuunnitelman sijaan. Vesihuoltolaitoksella ei ole omaa kassaa.
  - Kulujen kirjaukset tehdään prosentuaalisella jaolla kunnan muiden yksiköiden kanssa eli ne eivät aina kohdistu oikein vesihuoltotoimintaan.
  - Liittymismaksutulojen kertyminen taseeseen velaksi hankaloittaa tilinpäätöksen tulkintaa.
  - Taksoista ja investoinneista päätetään erikseen.
  - Talouden läpinäkyvyys ei täysin toteudu.

***Organisaatiomuodon muuttaminen parantaa vesihuoltolaitoksen mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen ja taloussuunnitteluun pitkällä aikavälillä.***

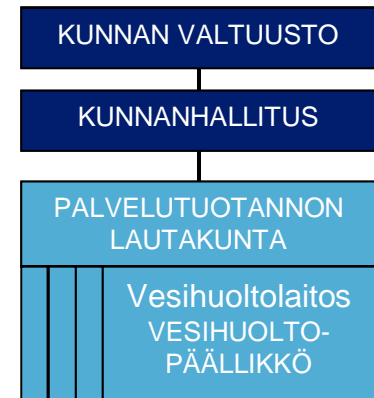
# VESIHUOLTOLAIN ASETTAMAT PUITTEET VESIHUOLTOLIIKETOIMINNALLE



- Vesihuoltolaki luo puitteet vesihuoltoliiketoiminnalle **riippumatta organisaatiomuodosta**.<sup>1)</sup>
- Vesihuoltolain mukaan:
  - Kunnan tulee kehittää vesihuoltoa alueellaan yhdyskuntakehitystä vastaavasti yhteistyössä alueensa vesihuoltolaitosten, laitoksille vettä toimittavien ja niiden jätevesiä käsittelevien sekä muiden kuntien kanssa sekä osallistua vesihuollon alueelliseen yleissuunnitteluun. (VHL 5 §)
  - Kunta hyväksyy vesihuoltolaitoksen toiminta-alueen. Hyväksymispäätöksen yhteydessä on asetettava tavoitteellinen yhdyskuntakehityksen tarpeita vastaava aikataulu toiminta-alueen eri osien saattamiselle verkostojen piiriin. (VHL 8 §)
  - Vesihuollon maksujen tulee olla kohtuullisia ja tasapuolisia. (VHL 8 §)
  - Vesihuollon ja huleveden viemäroinnin maksujen tulee olla sellaiset, että pitkällä aikavälillä voidaan kattaa vesihuoltolaitoksen uus- ja korjausinvestoinnit ja kustannukset. Maksuihin saa sisältyä enintään kohtuullinen tuotto pääomalle. (VHL 18 §)
  - Vesihuoltolaitoksen tulee julkaista tilinpäätöstiedot, toimintakertomus, toimitusehdot, hinnoitteluperusteet ja lainsäädännön mukaiset tunnusluvut SYKE:n ylläpitämässä tietoverkossa. (VHL 20 c-d §)
  - Vesihuoltolaitoksen on oltava selvillä käyttämänsä raakaveden määrään tai laatuun kohdistuvista riskeistä sekä laitteistonsa kunnosta. (VHL 15 §)

# ORGANISAATIOVAIHTOEHDOT

## NYKYMALLI

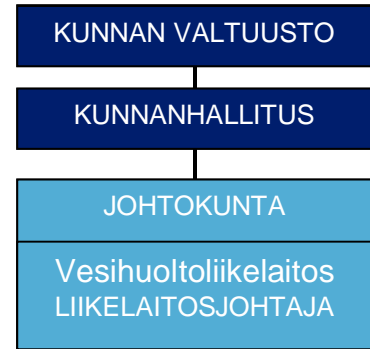


- Kirjanpidollisesti eriytetyssä taseyksikössä noudatetaan tasejatkuvuuden periaatetta siten, että kertyvät yli- ja alijäämät kumuloituvat omaan pääomaan.
- Vesihuoltolaitoksen omaisuus ja velat ovat kunnan taseessa (kirjanpidossa eriytetty laitokselle).
- Vesihuoltolaitoksen talous on tiukasti sidoksissa kunnan talouteen. Taseyksikön määrärahat ja tuloarviot sisällytetään kunnan talousarvioon.
  - Kirkkonummella laitos esim. lyhentää kunnalle olevaa lainaansa tilikausikohtaisesti rahoituksen salliman määrän.
- Vesihuoltolaitos maksaa kunnan siihen sijoittamalle peruspääomalle vuotuista korkoa ja tarvittaessa lainanlyhennyksiä ja korkokuluja.
- Vesihuoltolaitos toimii palvelutuotannon lautakunnan alaisena. Kunnanhallitus ja -valtuusto voivat ottaa lautakunnan tekemän päätöksen käsiteltäväkseen.
  - Vesihuollon asiat käsitellään lautakunnassa yhdessä muiden teknisen toimen asioiden kanssa.
- Vesihuoltolaitokselle töitä tekevä henkilöstö vastaa osin myös muista teknisen toimen tehtävistä ja päinvastoin.
- Laitoksen yhteistyö kadunrakentamisen, kaavoituksen, ympäristönsuojelun, rakennusvalvonnan ja paikkatietopalveluiden kanssa on tiivistä ja sujuvaa mm. osittain yhteisen henkilöstön kautta.
- Vesihuoltolaitoksen henkilöstö vastaa kunnalle kuuluvista vesihuoltoalan ammattitaitoa vaativista tehtävistä (mm. vesihuollon kehittämissuunnitelman laatiminen, toiminta-aluepäätösten valmistelu, haja-asutuksen vesihuollon kehittäminen, vesiosuuskuntien tukeminen, hulevesiviemärinti, asemakaavoitusvaiheen yleissuunnittelun ohjaus).



# ORGANISAATIOVAIHTOEHDOT

## LIIKELAITOS (1/2)



- Kunnallinen liikelaitos on kunnan omistama liiketoimintaa harjoittava organisaatio, jonka toimintaa säätelee kuntalaki.
  - Liikelaitos on osa kunnan organisaatiota (oma yksikkönsä) eikä siten erillinen oikeushenkilö.
- Kunnallisen liikelaitoksen talouteen sovelletaan kunnan taloutta koskevia säännöksiä kuitenkin siten, että liikelaitoksen talousarvio ja -suunnitelma laaditaan kunnan ja kuntayhtymän talousarviosta ja -suunnitelmasta erillisenä osana
  - Kunnan liikelaitoksella on muita toimintayksiköitä itsenäisempi asema kunnan talousarviossa. Erityisesti tämä koskee investointien rahoitusta.
  - Tämä antaa mahdollisuuden suunnitella investointeja pitkäjänteisesti (lainanhoidon suunnittelu parantuu).
  - Erillisestä taloudesta huolimatta liikelaitoksen talous yhdistetään kunnan talousarvioon ja tilinpäätökseen (ml. investoinnit).
  - Mahdollisuus ns. *vapaaehtoisiin varauksiin* investointeihin varautumiseksi.
- Vesihuoltolaitos maksaa kunnan siihen sijoittamalle peruspääomalle vuotuista korkoa ja tarvittaessa lainanlyhennyksiä ja korkokuluja (samoin kuin nykymallissa).
- Liikelaitokselle asetetaan omat hallintoelimet.
  - Liikelaitoksen erillistä asemaa korostaa oma johtokunta ja toimitusjohtaja (liikelaitosjohtaja).
  - Operatiivisesta toiminnasta, talousarviosta ja hinnoittelusta päättää liikelaitoksen **johtokunta**. Johtokunnan käsiteltävänä yksinomaan vesihuollon asioita.
  - **Liikelaitosjohtaja** vastaa laitoksen juoksevasta hallinnosta.
  - Toiminnallisista ja taloudellisista tavoitteista päättää **kunnanvaltuusto**.

---

# ORGANISAATIOVAIHTOEHDOT

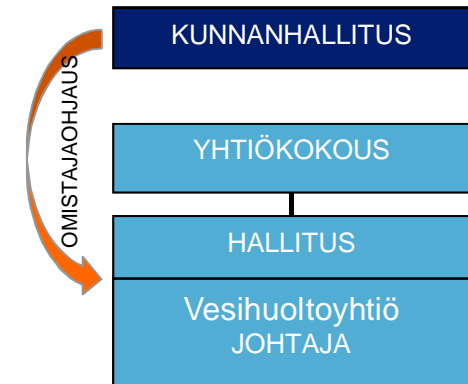
## LIIKELAITOS (2/2)

- Vesihuoltolaitoksen henkilöstö voi edelleen vastata osin myös muiden yksiköiden tehtävistä ja päivävastoin, mutta tämä edellyttää sopimista.
- Liikelaitosta koskee julkisuusperiaate ja valitusoikeus (kuntalain mukaan).
- Kunta vastaa liikelaitoksen sitoumuksista.
- Liikelaitos ei ole voittovarojen osalta verovelvollinen. Liikelaitos ei voi mennä konkurssiin.
- Liikelaitoksen perustaminen edellyttää erikseen tehtävää päätöstä.
- Henkilöstö siirtyy liikelaitoksen palvelukseen / palkkalistoille.
- Kunnan tulee liikelaitosta perustaessaan määrittää sen peruspääoma.
  - Aloittavan taseen muodostamisen yhteydessä voidaan haluttaessa nostaa peruspääoman ja siitä kunnalle maksettavan korvauksen määrää.
- Liikelaitokselle tulee valita johtokunta ja johtaja.
- Liikelaitoksen tehtävistä määrätään hallintosäännössä. Hallintosääntöön tehtävät muutokset tulee käsitellä erillisenä asiana.
  - Johtokunnan tehtävistä määrätään lisäksi kuntalaissa.

# ORGANISAATIOVAIHTOEHDOT

## OSAKEYHTIÖ (1/2)

- Yhtiöittämisessä vesihuoltolaitoksen vesiliiketoiminta yleensä myydään perustettavalle vesihuoltoyhtiölle (kuntaorganisaation oma liiketaloudellinen yksikkö).
- Osakeyhtiö toimii osakeyhtiölain säädösten mukaisesti.
- Osakeyhtiöllä on oma talousarvio, käyttö- ja investointitalous sekä kirjanpito. Osakeyhtiön tilinpäätös yhdistetään kaupungin konsernitilinpäätökseen.
- Osakeyhtiön toiminta on vähintään taloudellisessa tasapainossa, sillä osakeyhtiö menee konkurssiin yhtiön varallisuuden loppuessa.
- Osakkeenomistajat käyttävät ylintä päätösvaltaa **yhtiökokouksessa**. Yhtiökokous valitsee **hallituksen** ja linjaa toimintaa. Hallitus vastaa yhtiön hallinnosta ja päättää toiminnan laajuuteen ja laatuun nähden poikkeuksellisista hankkeista. **Toimitusjohtaja** puolestaan vastaa yhtiön juoksevasta hallinnosta. Vain toimitusjohtaja ja/tai hallitus voivat tehdä yhtiötä koskevia sitovia päätöksiä.
- Hallituksen jäsenet voivat joissakin tapauksissa joutua henkilökohtaiseen vastuuseen tekemistään päätöksistä.
- Osakeyhtiön päätöksiin ei ole kuntalain mukaisia oikaisu- ja valitusmahdollisuuksia, vaan ne ovat lainvoimaisia ja täytäntöön pantavissa heti.
  - Tämä nopeuttaa huomattavasti päätöksentekoa.



---

# ORGANISAATIOVAIHTOEHDOT

## OSAKEYHTIÖ (2/2)

- Kunnan vaikutusmahdollisuus toteutuu **omistajaohjauksena**.
  - Ohjauksen painopiste on yhtiön strategisissa päämäärissä, riskienhallinnassa ja tulostavoitteissa.
  - Omistajan mahdollisuudet puuttua operatiiviseen toimintaan vähenevät.
  - Omistajaohjauksesta vastaa kunnanhallitus.
  - Riittävästä raportoinnista kuntaan huolehdittava.
- Kuntalaki säätelee yhtiön toimintaa valittaessa kunnan edustajia yhtiön hallintoon, osittain edustajien vastuukysymyksissä sekä yhtiön toimialaa määriteltäessä.
- Osakeyhtiön toiminta on yritysmäistä liiketoimintaa, joka korostaa vesihuoltolaitoksen toiminnan ohjaamista taloudellisesta näkökulmasta käsin hallinnollisen näkökulman sijaan.
- Omistaja saa tuottoa sijoittamalleen pääomalle osinkoina (käytännössä yleensä perustamislainan korkona).
- Osakeyhtiö maksaa tuloksestaan yhteisöveroa (v. 2016: 20 %).
- Osakeyhtiössä (niin kuin muissakin organisaatiomalleissa) liittymismaksut voivat olla siirto- ja palautuskelpoisia tai vain siirtokelpoisia).
- Yhtiöittämisprosessi edellyttää mm. kauppahinnan määrittystä, työsopimusten uusimista, vakuutusten hankkimista, sopimusten siirtoa sekä juridisten asiakirjojen laadintaa (yhtiön perustamissopimus, yhtiöjärjestys jne.).

# NYKYMALLI

## EDUT JA MAHDOLLISUUDET

### HAITAT JA RISKIT

#### EDUT JA MAHDOLLISUUDET

- Yhteistyö kunnan muun teknisen toimen (erit. kunnallistekniikka) kanssa luontevaa (synergiaedut).
- Päätäntävalta kunnalla itsellään kaikkien operatiivisten päätösten osalta.
- Ei maksa tuloksestaan veroa, ei edellytä verosuunnittelua.
- Kunnan kannalta etuna on se, että vesihuoltolaitos hoitaa kunnalle kuuluvia vesihuollon kehittämistehtäviä.

#### HAITAT JA RISKIT

- Liiketoiminnallisia periaatteita on vaikea noudattaa.
- Lautakunnan jäsenillä voi olla vaikeuksia erottaa eri roolit päätöksenteossa.
- Ei tue pitkäjänteistä taloussuunnittelua, koska esim. kuntalainen lyhennyksiä maksetaan rahoituksen sallima määrä.
- Investointien pitkäjänteinen suunnittelu ei toimi.
  - Investoinneista ja taksoista päätetään erikseen.
- Resurssitarpeiden (henkilöstö, investoinnit) perustelu hankalaa.
  - Toiminta pitkälle linkittynyt muun teknisen sektorin toimintaan.
- Kadunpitäjä on toinen osapuoli päätettäessä esim. kadunrakentamisen kustannusjaosta. Kun ovat samaa organisaatiota, ei kustannusjaon oikeellisuuteen kiinnitetä huomiota.
- Lautakunnan käsittelyssä vesihuollon asiat muodostavat vain pienen osan.
- Kulut osin arvioita.

# LIIKELAITOS JA OSAKEYHTIÖ

## EDUT JA MAHDOLLISUUDET

### LIIKELAITOS

- Ketterä organisaatio mahdollistaen yhteistyön jatkumisen varsin helposti kunnan muiden sektoreiden (esim. kadunrakentaminen ja kaavoitus) kanssa.
- Kunnan mahdollisuudet vaikuttaa vesihuoltolaitoksen operatiiviseen toimintaan.
  - (Voi olla myös haitta vesihuoltotoiminnan kannalta).
- Liikelaitoksen oma johtokunta keskittyy vesihuollon asioihin, mikä parantaa mahdollisuuksia seurata laitoksen toimintaa säännöllisemmin ja perehtyä vesihuoltoliiketoimintaan.
  - Päätöksenteko on pitkäjänteisempää.
  - Liiketoimintamaisuus lisääntyy nykymalliin verrattuna.
- Vastuiden ja velvoitteiden lisääntyminen (johtosäännöstä riippuen) tuo toimintaan suunnitelmallisuutta ja tehokkuutta.
  - Liikelaitokselle on Kuntalaissa määritelty asema (mm. johtokunnan tehtävät, johtajan asema).
- Ei maksa tuloksestaan veroa. Ei voi mennä konkurssiin.
- Rahoituksen suunnittelun parantuminen ja joustavuus (lainoitus kunnan kautta).
- Liikelaitostaminen ei estä myöhempää yhtiöittämistä.
- Muutokset taseyksiköstä liikelaitokseksi tehtävissä melko helposti.

### OSAKEYHTIÖ

- Houkuttelevampi työnantaja.
- Yhtiöittäminen selkiyttää kuntakonsernin ohjausjärjestelmää.
- Yhtiöittäminen korostaa vesihuoltolaitoksen toiminnan ohjaamista liiketaloudellisin perustein.
- Päätöksenteko on nopeaa, sillä päätökset ovat täytäntöön pantavissa välittömästi.
- Mahdollisuus korottaa käyttöomaisuuden arvoa vastaamaan sen todellista arvoa liiketoimintakaupan yhteydessä.
- Kunnalle liiketoimintakaupasta myyntivoitto (ei kuitenkaan rahavaroja).
  - Arviolta 11-22 milj. € (määräytyy arvonmäärityksessä).
- Yhtiön hallitus voi tuoda aitoa lisäarvoa johdolle.
- Pakottaa kaupungin selkeyttämään ja kirjaamaan omistajapolitiikkaansa vesihuollon osalta.
- Yhtiömalli sopii hyvin kuntien väliseen yhteistyöhön (kustannukset tiedetään tarkasti, selkeä brändi, mahdollisuus tarjota palveluja).
- Muun markkinaehtoisen toiminnan harjoittaminen on osakeyhtiölle mahdollista, joskin rajoitettua.

# LIKELAITOS JA OSAKEYHTIÖ

## HAITAT JA RISKIT

### LIKELAITOS

- Päätöksenteon hitaus.
  - Valitusoikeus.
- Se, että liikelaitos ei voi mennä konkurssiin, heikentää motivaatiota perusteelliseen taloussuunnitteluun.
- Yhtiöittämiseen verrattuna kunnalta jää liiketoimintakaupan mahdollistama myyntivoitto saamatta.
- Kunnan ja vesihuoltoliikelaitoksen tavoitteiden mahdollinen ristiriitaisuus, mikäli yhteistyöhön ja sopimiseen ei muodosteta selkeitä menettelytapoja.
- Kaupallisen markkinaehtoisen liiketoiminnan harjoittaminen ja kilpaileminen markkinoilla vastaavien yksityisten yritysten kanssa on kunnallisessa liikelaitoksessa pääsääntöisesti kielletty (esim. ylikunnallisten palveluiden tarjoaminen).

### OSAKEYHTIÖ

- Kunnan mahdollisuudet vaikuttaa vesihuoltolaitoksen operatiiviseen toimintaan vähenevät.
  - Etäännyttää vesihuoltoa kunnan muusta toiminnasta.
- Yhtiön taloudenpito edellyttää huolellista verosuunnittelua, jotta osa yhtiön voitoista ei mene ulos veroina (toimintakulujen kasvu).
- Yhtiön on maksettava kaupan yhteydessä varainsiirtovero kiinteistöistä ja arvopapereista (kuten osakkeet) (vähäinen merkitys).
- Kunnan ja vesihuoltoyhtiön tavoitteiden mahdollinen ristiriitaisuus, mikäli yhteistyöhön ja sopimiseen ei muodosteta selkeitä menettelytapoja.
- Kunta joutuu vahvistamaan resursseja kunnalle kuuluvien vesihuollon tehtävien hoitoon.
- Mikäli jollain aikavälillä yhtiön omistajatuloutus muuttuu osingonjaoksi, yhtiölle muodostuu verotettavaa tulosta.
- Kunnalle muutosprosessi teettäisi jonkin verran työtä, koska aikaisempaa kokemusta yhtiöittämisistä ei ole.
- Mikäli jollain aikavälillä yhtiön omistajatuloutus muuttuu osingonjaoksi, yhtiölle muodostuu verotettavaa tulosta.



# VERTAILU

## ORGANISAATIOMALLIN VAIKUTUKSET HENKILÖSTÖÖN

Organisaatio-malli	Vaikutukset / piirteet
Nykymalli	<ul style="list-style-type: none"><li>• Henkilöstö voi olla yhteistä muun kunnallistekniikan kanssa.</li><li>• Kuntia koskevat työehtosopimukset.</li></ul>
Liikelaitos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Liikelaitostamisella ei juuri ole vaikutuksia henkilöstön asemaan.</li><li>• Henkilöstö yleensä erillään muusta kunnasta. Yhteistyötä voidaan tehdä sopimuksin (henkilöiden käyttö ristiin on näin mahdollista).</li><li>• Kuntia koskevat työehtosopimukset.</li><li>• Houkuttelevampi työnantaja kuin taseyksikkö.</li></ul>
Osakeyhtiö	<ul style="list-style-type: none"><li>• Henkilöstö siirtyy yhtiöön ns. vanhoina työntekijöinä. Vaatii YT-prosessin mukaisen informoinnin jos ei henkilövaikutuksia. Muussa tapauksessa YT-neuvottelut.</li><li>• Henkilöstö täysin erillään muusta kunnasta. Yhteistyötä voidaan tehdä sopimuksin.</li><li>• Henkilöstöpolitiikka joustavampaa kuin muissa malleissa (mm. palkkaus).</li><li>• Työehtosopimuksina yhtiöissä noudatetaan sen työnantajajärjestön solmimia työehtosopimuksia, joihin yhtiö on liittynyt (esim. Avaintes ry). Käytännössä muutokset sopimuksissa ovat vähäiset.</li><li>• Työehtosopimusta vaihdettaessa palkkaa ei pääsääntöisesti voida laskea etenkään, jos siitä on sovittu työsopimuksella, joka on yleinen käytäntö.</li><li>• Työnantajana houkuttelevin.</li><li>• Henkilöstön koulutukseen ja työolojen kehittämiseen pystytään vastaamaan paremmin kuin muissa malleissa.</li></ul>

# JOHTOPÄÄTÖKSET



- **Vuonna 2014 uudistunut vesihuoltolaki lisäsi vesihuoltolaitosten hallintoon ja tarkkailuvelvoitteisiin liittyvää työmäärää.**
  - Vesihuoltolaissa korostetaan vesihuollon luonnetta liiketoimintana: talouden läpinäkyvyys, kustannusvastaavuus, aiheuttamisperiaatteen noudattaminen maksuissa.
  - Lisäksi vesihuoltolaissa on selvilläolo- ja tarkkailuvelvoite ja vesikatkoksen pituuteen perustuva korvausvastuu, joiden tarkoituksena on lisätä vesihuoltolaitosten omaisuuden hallinnan tasoa.
- **Kirkkonummen vesihuoltolaitoksen taloudenpidon läpinäkyvydessä ja pitkäjänteisessä suunnittelussa on parantamisen varaa.**
  - Taksoista ja investoinneista päätetään erikseen.
  - Vesihuoltolaitoksen talous on tiukasti sidoksissa kunnan talouteen. Investointien oikea-aikainen toteuttaminen on hankalaa ja sen estyminen lisää kustannuksia pitkällä tähtäimellä.
  - Pitkän tähtäimen taloussuunnittelu on hankalaa, koska esim. lainaa lyhennetään tai ollaan lyhentämättä tilikauden päättyessä olevien rahavarojen eikä ennalta sovitun lyhennys-suunnitelman perusteella.
  - Vesihuoltolaitoksen ja muun teknisen sektorin kustannusten jako ei ole yksiselitteistä.
  - Liittymismaksutulojen kirjautuminen taseeseen velaksi vaikeuttaa talouden seurantaa.
  - Vesihuoltolaitoksen talous on kuitenkin nykytilassa hyvässä kunnossa (taksat oikealla tasolla, hyvin vähän korollisia velkoja) ja synergiat muun kunnan kanssa hyödynnetään hyvin.
- **Vesihuoltolaitos on hiljalleen siirtymässä ns. saneerausaikakauteen. Kuitenkin kunnan voimakas asukasluvun kasvu edellyttää myös tulevana vuosina laajalti uusinvestointeja.**

## TOIMENPIDE-EHDOTUS (1/2)

### Ehdotamme vesihuoltolaitoksen yhtiöittämistä.

- Ehdotuksen perustelut ovat seuraavat:
  - Vesihuoltotoiminnan eriyttämisellä muusta teknisestä toimesta on mahdollista selkiyttää vesiliiketoiminta omaksi kokonaisuudekseen. Kirkkonummen vesihuoltolaitos on riittävän suurikokoinen laitos toimimaan itsenäisenä kokonaisuutenaan.
  - Vesihuoltotoiminnan kokonaisvaltaisempi vastuiden ja velvoitteiden keskittäminen vesihuoltolaitokselle itselleen tukee toiminnan ohjaamista **tavoitteellisesta ja taloudellisesta näkökulmasta** käsin.
    - **Kunnan vesihuoltotoiminnan suurimmat haasteet liittyvät juuri talouteen: Riittävän investointitason turvaaminen sekä uus- että saneerausinvestoinneissa, riittävän henkilöstöresurssin turvaaminen, perustellut taksakorotukset ja suunniteltu lainanotto.**
  - Kunnan omistajaohjaus toteutettavissa selkeästi.
  - Malli selkeyttää yhteistyötä kunnan muun teknisen toimen kanssa.
  - Helpottaa seudullista yhteistyötä talouden läpinäkyvyyden johdosta.
  - Lisää vesihuoltolaitoksen houkuttelevuutta työnantajana.
- Tarkemmassa tarkastelussa tulisi yhtiöittämisen osalta määritellä perustettavan yhtiön tavoitteet vesihuoltolaitoksen ja kunnan näkökulmasta ja yhtiöittämisessä käytettävä järjestelytapa (liiketoimintakauppa tai –siirto) sekä liiketoimintakaupassa käytettävä kauppahinta ja sen rahoitus. Tällöin saadaan myös arvio kunnan saamasta kirjanpidollisesta voitosta.

---

## TOIMENPIDE-EHDOTUS (2/2)

### MUUT SUOSITELTAVAT TOIMENPITEET

- Organisaatiomuodosta riippumatta ehdotamme seuraavaa:
  - Osakeyhtiön **hallituksen tai** liikelaitoksen **johtokunnan koon** on tarkoituksenmukaista olla suhteellisen pieni, esim. 5 hlö.
  - Vesihuoltolaitoksen **liittymismaksujen muuttamista siirto- mutta ei-palautuskelpoisiksi** tulisi harkita. Tällöin ne kirjautuvat tuloksi vesihuoltolaitoksen tuloslaskelmaan (nykyään kirjautuvat velaksi taseeseen).
    - Tästä seuraa liittymismaksujen asiakashintojen nousu ALV:n verran (kertaluonteisesti) mutta järjestely helpottaa laitoksen taloussuunnittelua eikä vääristä laitoksen tasetta.
  - **Perusmaksujen osuutta maksutuloissa kannattaa pohtia.** Vaikka muuttuvien kustannusten osuus on Kirkkonummen vesihuoltolaitoksella tavanomaista suurempi, tasaavat perusmaksutulot vesihuoltolaitoksen tuloja.
  - Työn yhteydessä selvisi, että kirjanpidon poistolaskennassa on joitakin virheitä. Näin ollen kunnan tulee pikimmiten **tarkistaa oikea poistotaso.**

# LIITTEET



1. Operatiivinen toiminta
2. Talouden nykytila
3. Kirkkonummen kunnan toteutunut väestökehitys 1990-2016 ja projektiot vuoteen 2040
4. Talousmallinnus
5. Talousmallinnuksen laskentaperiaatteet
6. Hallinnolliset organisaatiomuodot ja organisaatiomuotojen vertailu



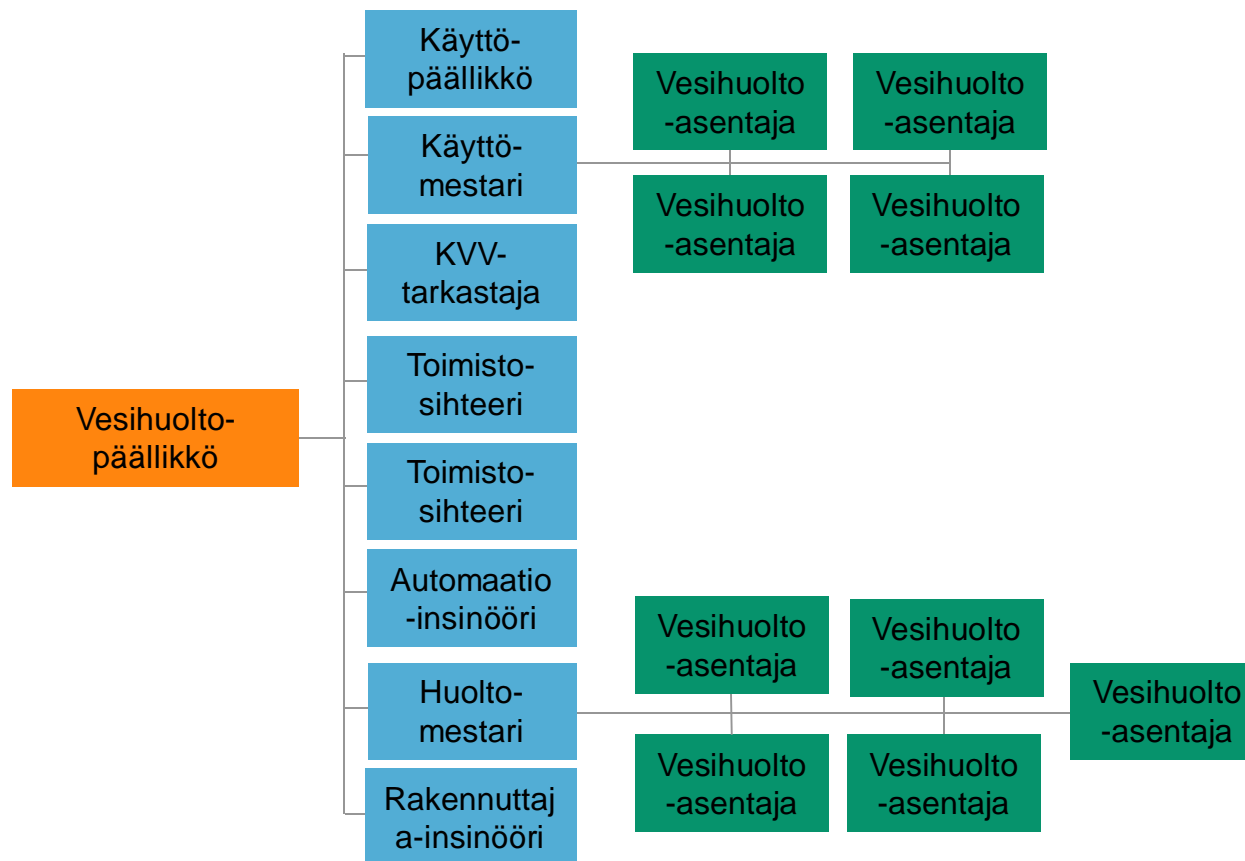
**LIITE 1**

**OPERATIIVINEN TOIMINTA**

# OPERATIIVINEN TOIMINTA

## HENKILÖSTÖ

Vesihuoltolaitoksen henkilöstömäärä on 17,4 htv.  
Eläköitymisiä ei lähivuosina ole tiedossa.





# OPERATIIVINEN TOIMINTA

## ULKOISTUKSET JA YHTEISTYÖ

JAOTTELU: OMANA TYÖNÄ, KUNNAN SISÄISENÄ PALVELUNA, OSTOPALVELUNA ULKOPUOLISILTA

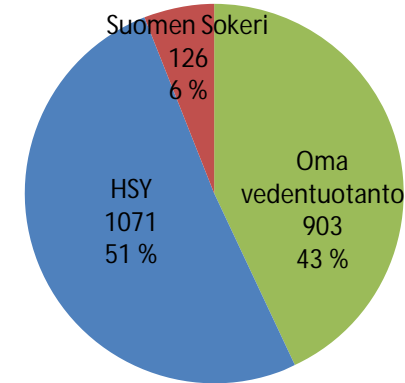
Tehtävä	Vastuu-/toteuttajataho
Uudisinvestoinnit:	Asemakaava-alueiden verkostot tilataan urakoina yhdessä kuntatekniikan kanssa. Vesihuollon omat uudisinvestoinnit (lähinnä laitosinvestoinnit, siirtolinjat) tilataan urakoina. Ulkopuolisilta tarjoajilta 100 %.
Saneerausinvestoinnit:	Verkosto- ja laitossaneeraukset tilataan urakoitsijoilta 100 %.
Suunnittelu:	100 % tilataan suunnittelutoimistoilta.
Rakennuttaminen	Asemakaava-alueiden verkstorakentamisen osalta tilataan osin kuntatekniikalta, erikoiskohteissa palvelu hankitaan suunnittelutoimistoilta. Omana työnä 55 %, kunnalta sisäisesti hankittuna palveluna 40 %, kunnan ulkopuolelta 5 %.
Suunnitteluttaminen	Omana työnä 100 %.
Kunnossapito:	Kunnossapito omana työnä n. 50 %. Ostopalveluna kunnan ulkopuolelta konepalvelut, verkostokuvaukset ja tutkimukset, laboratoriopalvelut, sähkö- ja automaatioasennus.
Mittaus, kartoitus:	Ulkoa 100 %, osin tilataan kunnan paikkatietoyksiköltä.
Asiakaspalvelu ja laskutus:	Omana työnä 100 %.
Hankinnat (tekeminen, tilaus):	Omana työnä 100 %.
Varalla olo:	Omana työnä 95 %, ostopalveluna 5 %.
Muut: Atk-järjestelmien (automaation ja johtokartan) ylläpito	Ostopalveluna 90 %.
Kirjanpito, palkanmaksu, tilinpäätösten laadinta	Kuntien omistama talous- ja henkilöstöhallintoyhtiö Taitoa Oy.

# OPERATIIVINEN TOIMINTA

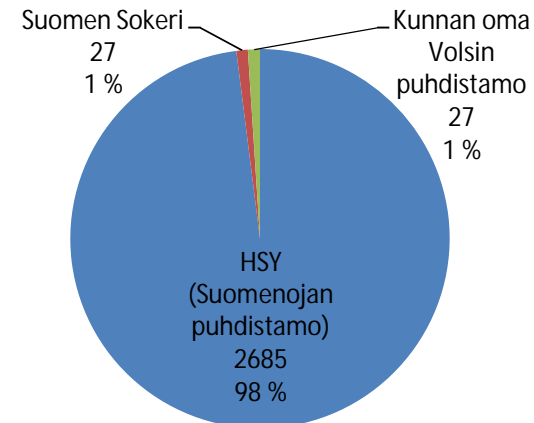
## VEDEN TUOTANTO JA JÄTEVEDEN KÄSITTELY

Talousveden tuotanto v. 2016 (1000 m<sup>3</sup>/v)

- Kirkkonummen vesihuoltolaitos ostaa suurimman osan talousvedestä: HSY:ltä (51 %) ja Suomen Sokerilta (6 %) sekä tuottaa itse talousvedestä 43 %.
  - Arvioitu veden tuotantomäärä v. 2016 on 2,1 milj. m<sup>3</sup>.
  - Tulevaisuudessa lisävettä saadaan HSY:ltä.
- Suurin osa jätevesistä käsitellään HSY:n Suomenojan puhdistamolla (98 %). Pieni osa jätevedestä käsitellään Suomen Sokerin (1 %) ja kunnan omalla Volsin puhdistamolla (1 %).
  - Arvioitu käsittelyyn johdettavan jäteveden määrä v. 2016 on 2,7 milj. m<sup>3</sup>.
- Vesihuoltolaitoksella ei ole merkittäviä teollisuusasiakkaita.



Jäteveden käsittely v. 2016 (1000 m<sup>3</sup>/v)



---

## OPERATIIVINEN TOIMINTA

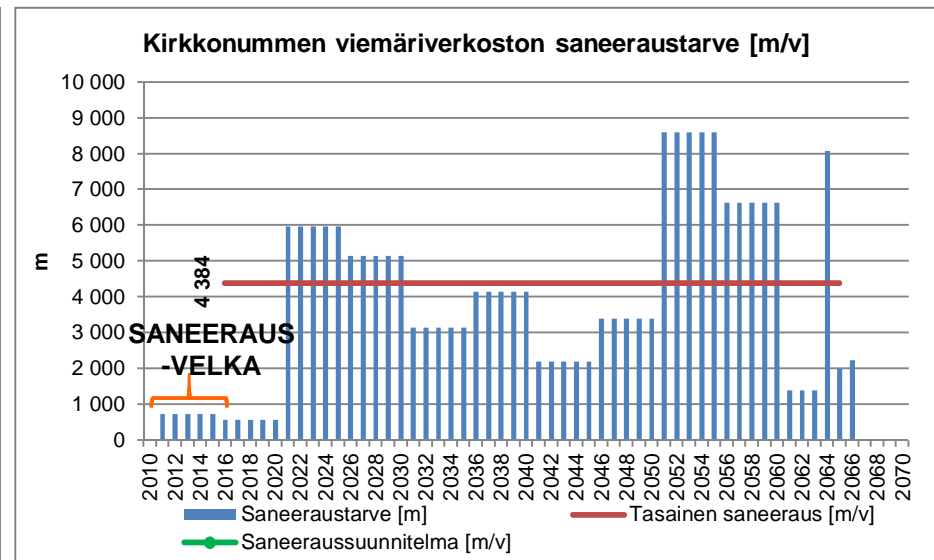
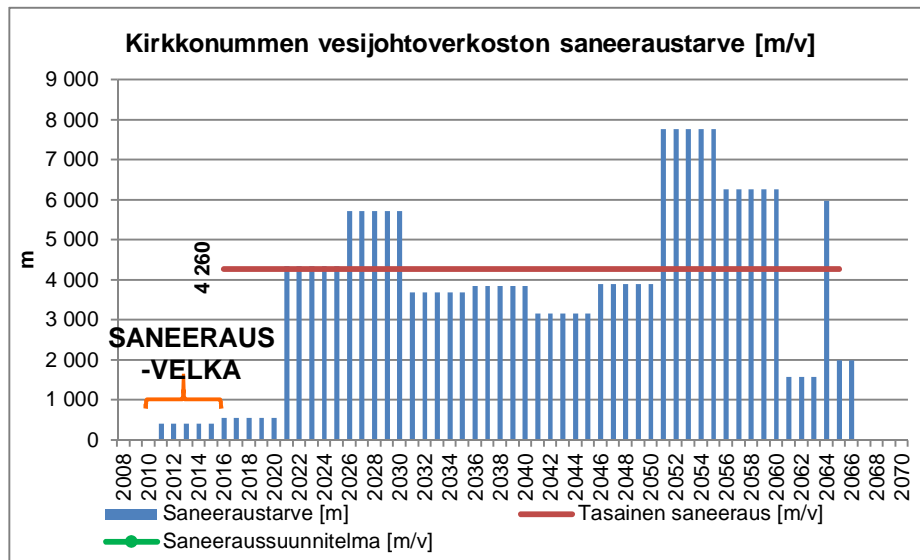
### VESIHUOLTOVERKOSTOJEN SANEERAUSTARVE (1/2)

- Vesijohtoverkoston laskuttamattoman veden määrä v. 2015 oli 24 % ja jätevesiviemäriverkoston laskuttamattoman veden määrä 33 %. Vesijohtoverkostossa havaittiin v. 2015 yhteensä 11 vuotoa.
  - Maan keskiarvo laskuttamattoman veden määrässä: 19-20 %, toimenpidesuositusraja 20-25 %.<sup>1</sup>
  - Maan keskiarvo laskuttamattoman jäteveden määrässä: 36-47 %, kirjallisuuden suositusarvot 20-30 %.<sup>1</sup>
- Vuotovesimäärien perusteella vesijohtoverkosto edellyttää enemmän toimenpiteitä kuin jätevesiviemäriverkosto.
- Vesihuoltoverkostojen kuntoa tutkitaan vuosittain mm. savutuskokein. Verkostojen tutkimus- ja saneerausohjelma otetaan käyttöön vuoden 2016 aikana. Tämä auttaa saneerausten ja muiden toimenpiteiden priorisoinnissa.
- Nykytilassa suurin osa saneerauksista tehdään asemakaava-alueiden rakentamisen tai kaavamuutosten yhteydessä, ei puhtaasti saneeraushankkeina.
- Viimeisten 10 vuoden aikana vesi- ja jätevesiviemäriverkostoja on yhteensä saneerattu noin 500 – 1 000 m/v. Tästä noin 50 % on tehty aluerakentamisen myötä ja 50 % erillisinä saneeraushankkeina.
  - Tämä vastaa noin 0,1-0,2 %:a verkostojen kokonaispituudesta.
- Saneeraustarpeessa on kunta- ja verkostokohtaisesti suuria eroja. Yleisen käsityksen mukaan keskimääräinen saneeraustarve on noin 2 % verkostopituudesta vuodessa.
- Kirkkonummella saneerauksiin käytettiin v. 2015 rahaa seuraavasti:
  - Vesijohtoverkosto: 920 000 €
  - Jätevesiviemäriverkosto: 250 000 €

# OPERATIIVINEN TOIMINTA

## VESIHUOLTOVERKOSTOJEN SANEERAUSTARVE (2/2)

- Alla olevissa kuvissa on esitetty Kirkkonummen vesihuoltolaitoksen saneeraustarvearvio.
- Tarkastelu on laskennallinen ja se perustuu nykyisen verkoston ikään, jota verrataan putkien arvioituun jäljellä olevaan käyttöikään (50 v). Todellinen käyttöikä riippuu useasta eri tekijästä ja voi vaihdella merkittävästi eri kohdissa verkostoa. Tarkastelu antaa kuitenkin kokonaiskuvan verkostojen pitkän aikavälin saneeraustarpeesta.
- Saneerausvelkaa ei juurikaan ole vielä kertynyt (vesijohtoverkostossa 2,0 km ja viemäriverkostossa 3,6 km) mutta saneerausmääriä on tulevana vuosin lisättävä.
- Jotta koko verkosto tulisi saneerattua seuraavien 50 vuoden aikana, olisi VJ-verkostojen keskimääräinen saneeraustarve 4,26 km/v (1,065 milj. €/v) ja JV-verkostojen 4,38 km/v (1,096 milj. €/v) (oletuksena saneerauksen hinta 250 €/m). Tämä vastaa noin 2 % verkostopituudesta /v.



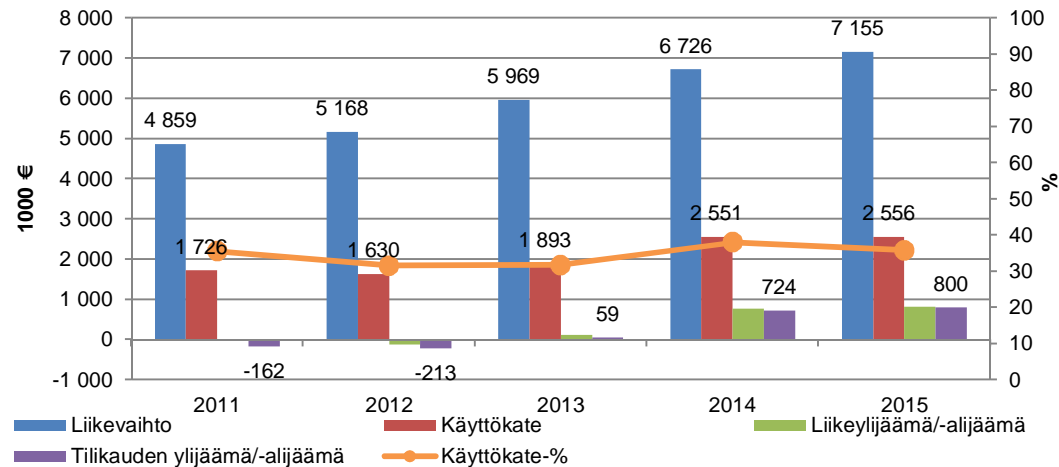
## LIITE 2

## TALouden NYKYTILA

# TALouden NYKYTILA

## LIKEVAIHTO JA KANNATTAVUUS

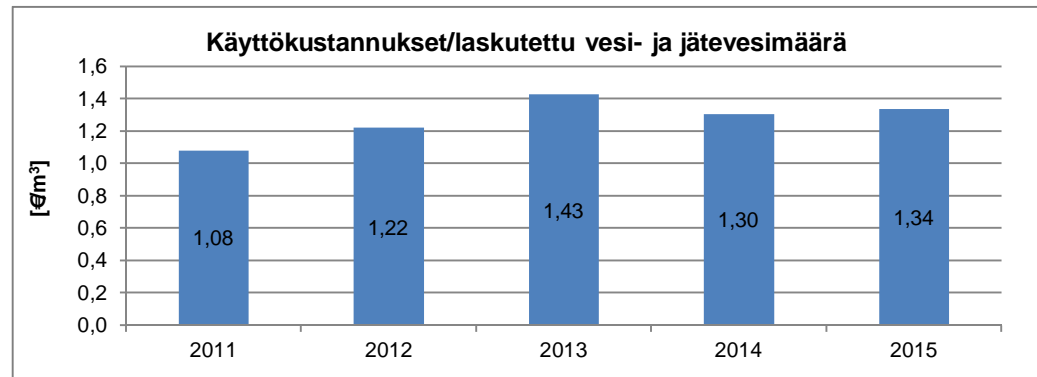
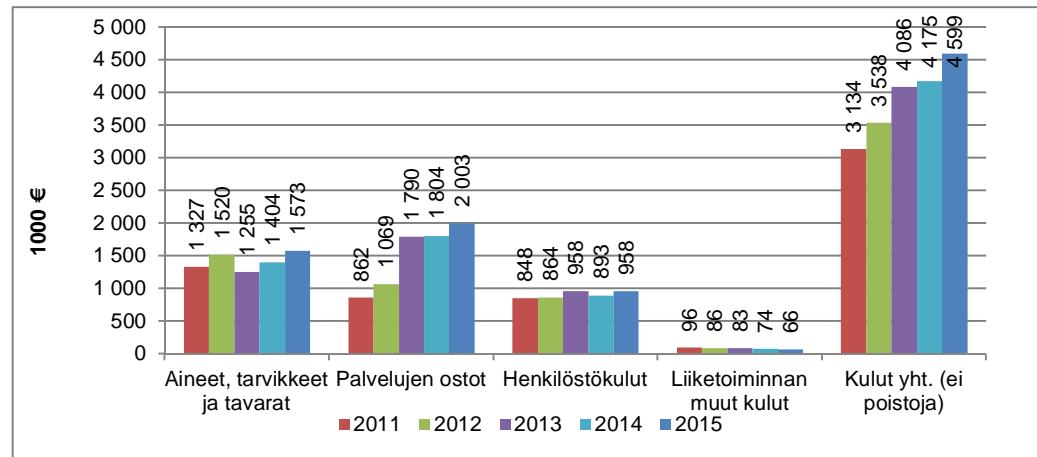
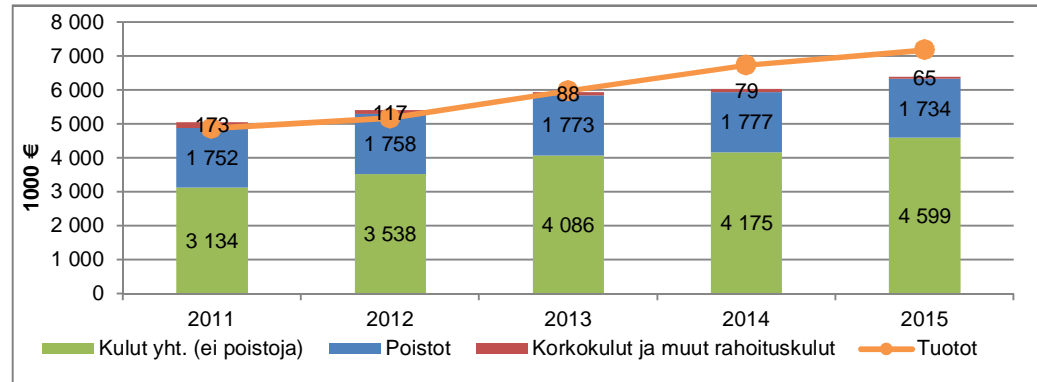
- Vesihuoltolaitoksen liikevaihto on noussut nopeasti ollen v. 2015 noin 7,2 milj. €
  - Nousua vuodesta 2012 vuoteen 2015 on yhteensä 38 %. Tämä selittyy liittyjämäärän kasvulla, Siuntion jätevesien vastaanottamisella (1.9.2014 650 m<sup>3</sup>/d), Upinniemen varuskunnan vesiliiketoiminnan vastaanottamisella (1.1.2014 200 m<sup>3</sup>/d), HSY:n ostosopimusten muutoksilla ja taksojen tasokorotuksilla (2012-2015).
    - Suurin taksakorotus tehtiin v. 2013 HSY:n sopimuksen muututtua > jäteveden käyttömaksu + 12 % ja jäteveden perusmaksun käyttöönotto.
    - Taksakorotustarvetta on lisäksi aiheuttanut kunnan asettaman katevaatimuksen nousu.
- Vesihuoltolaitoksen tulos on vaihdellut vuosina 2011-2015 välillä -213 000 – 800 000 € (keskimäärin 241 000 €). Tuloskehitys on ollut nouseva. Laitoksen tuotoilla on vuosina 2013-2015 katettu toimintakulut, pääomakustannukset ja rahoituskustannukset.
- Liikelaitoksen kassavarat olivat vuoden 2015 lopussa 0 € (kuten aina tilikauden päätteessä).



# TALouden NYKYTILA

## KULURAKENNE

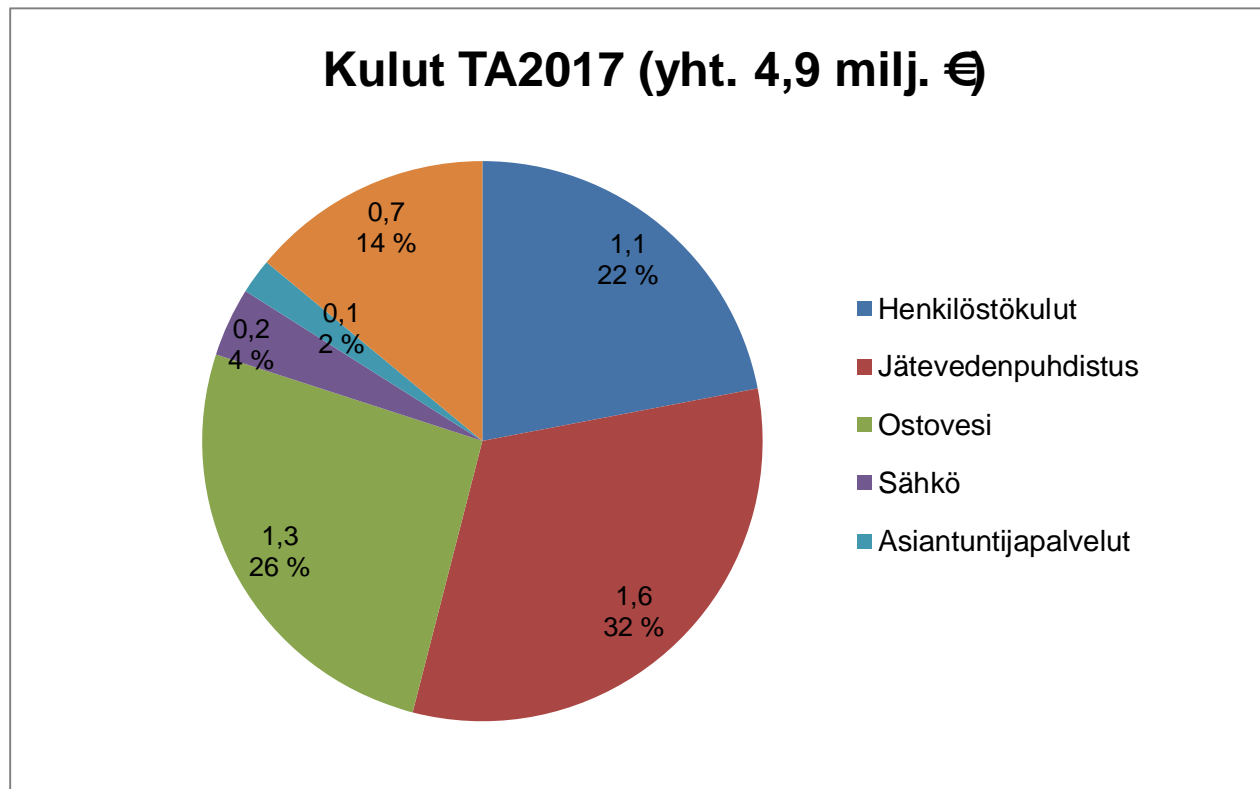
- Vesihuoltolaitoksen kustannusjakauma v. 2015 oli seuraava:
  - Palvelujen ostot 44 % (sisältää jäteveden käsittelyn ostopalvelun)
  - Aineet, tarvikkeet ja tavarat 34 % (sisältää talousveden oston)
  - Henkilöstökulut 21 %.
  - Liiketoiminnan muut kulut 1 %
- Omistajatuloutus on 5 % taseen peruspääomasta eli 15 000 €/v + rahoituskulut v. 2013-2015 keskimäärin 62 000 €/v.
- Kulut olivat vuonna 2015 yhteensä 4,6 milj.€
- Laitoksella on hyvin vähän lainoja.
  - Korolliset velat: 556 000 €, osto- ja siirtovelat 1,0 milj. €, liittymismaksuvelat 10,5 milj. € (ei varsinaista velkaa).
  - Omavaraisuusaste 46 %.
- Pääkaupunkiseudun Vesi Oy:n omistajakustannukset (noin 85 000 €/v) siirrettiin v. 2015 vesihuoltolaitoksen maksettaviksi.
- Muutama vuosi sitten HSY:n investointikustannuksia siirrettiin käyttökuluihin sopimuksen muuttumisen myötä.



## TALOUDEN NYKYTILA

### KULURAKENNE

- Vesihuoltolaitoksen tehtävien merkittävä ulkoistusaste näkyy oheisesta kuvasta, esim.:
  - Jätevedenpuhdistus (HSY), 22 % kuluista.
  - Ostovesi (HSY ja Suomen Sokeri), 26 % kuluista.





---

## TALOUDEN NYKYTILA

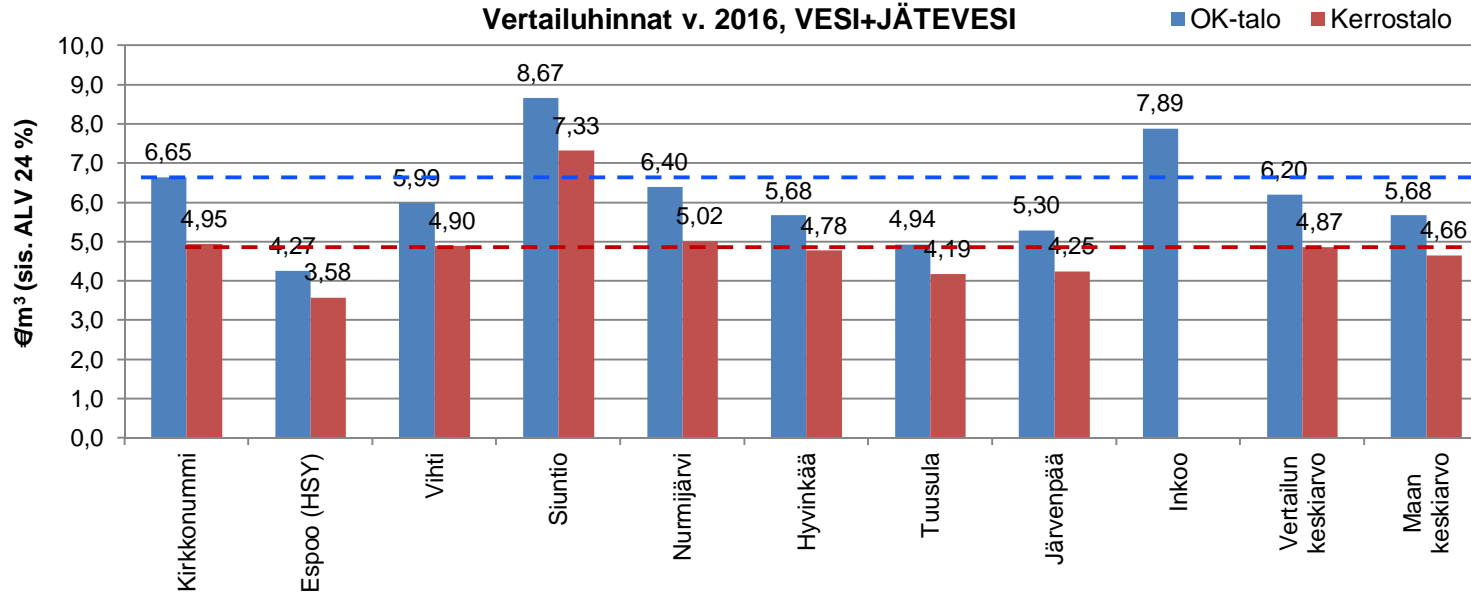
### MAKSUT

- Kirkkonummen vesihuoltolaitoksen maksut koostuvat käyttö-, perus- ja liittymismaksuista. Lisäksi laitos perii liittöstyömaksua ja maatyömaksua sekä erilaisia palvelumaksuja.
- **Käyttömaksu** määräytyy kulutetun vesimäärän ja tuotetun jätevesimäärän perusteella.
- **Liittymismaksu** määräytyy kiinteistön käyttötarkoituksen, rakennusluvan mukaisen kokonaispinta-alan ja palveluiden käytön perusteella. Liittymismaksu ei sisällä arvonlisäveroa.
  - Volsin alueella on käytössä korkeammat liittymismaksut.
- **Perusmaksu** määräytyy kiinteistön vesimittarin koon perusteella.
- Maksutulot jakautuivat vuonna 2015 seuraavasti:
  - Käyttömaksut 5,8 milj. € (75 %)
  - Perusmaksut 0,9 milj. € (11 %)
  - Liittymismaksut 1,1 milj. € (14 %)
- Käyttö- ja perusmaksutuloista perusmaksujen osuus oli 13 %.

# TALouden NYKYTILA

## MAKSUVERTAILU: VESILAITOSYHDISTYKSEN VERTAILUHINNAT<sup>1)</sup> V. 2016

- Kirkkonummen vesihuoltolaitoksen vertailuhinnat (sisältäen veden ja jäteveden maksut) ovat maan keskiarvoja korkeammat. Omakotitalojen osalta vertailuhinta on 0,98 €/m<sup>3</sup> ja kerrostalojen osalta 0,29 €/m<sup>3</sup> korkeampi kuin maan keskiarvo.
- Vertailussa mukana oleviin Uudellamaalla sijaitseviin vesihuoltolaitoksiin verrattuna vertailuhinnat ovat omakotitalojen osalta 0,45 €/m<sup>3</sup> ja kerrostalojen osalta 0,08 €/m<sup>3</sup> korkeammat (Inkoon osalta vertailussa vain omakotitalojen maksut, jotka on laskettu manuaalisesti VVY:n ohjeen mukaisesti).
- Maksueroihin vaikuttaa vesihuoltolaitoksen toimintaympäristö. Kirkkonummen naapurikunnissa on omaa veden tuotantoa ja jäteveden puhdistusta. Muita yleisiä maksuihin vaikuttavia tekijöitä ovat mm. kaavan / keskitetyt vesihuollon tiiveys, maaperä / rakennettavuus sekä kunnan tuloutusvaatimukset.

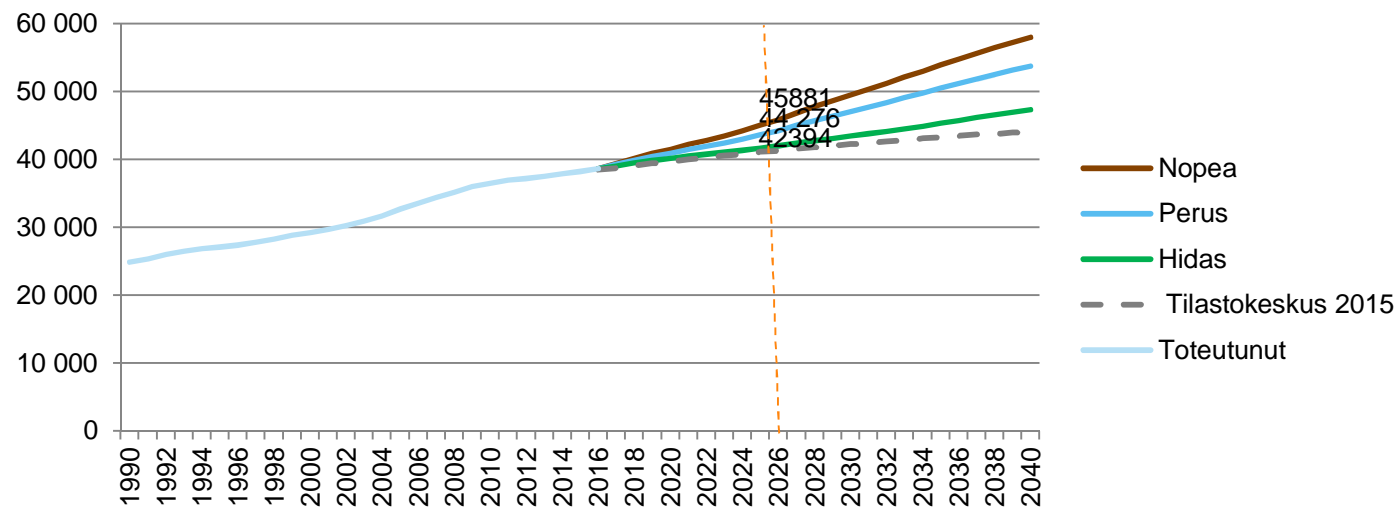


## LIITE 3

### KIRKKONUMMEN KUNNAN TOTEUTUNUT VÄESTÖKEHITYS 1990-2016 JA PROJEKTIO VUOTEEN 2040

# KIRKKONUMMEN KUNNAN TOTEUTUNUT VÄESTÖKEHITYS 1990-2016 JA PROJEKTIOT VUOTEEN 2040<sup>1)</sup>

- Tilastokeskuksen ennuste väestökehityksestä v. 2015-2026 on keskimäärin 0,7 %/v.
- Kunnan oma perus-ennuste väestökehityksestä v. 2015-2026 on keskimäärin 1,28 %/v.
- Kunnan oma nopea ennuste väestökehityksestä v. 2015-2026 on keskimäärin 1,61 %/v.
- Asemakaavoitettujen alueiden rakentumisen aikataululla on suuri merkitys vesihuoltolaitoksen lainan ottoon (mitä hitaampaa rakentaminen investoinnin jälkeen on, sitä pidempään lainan lyhennys nykymallissa kestää).



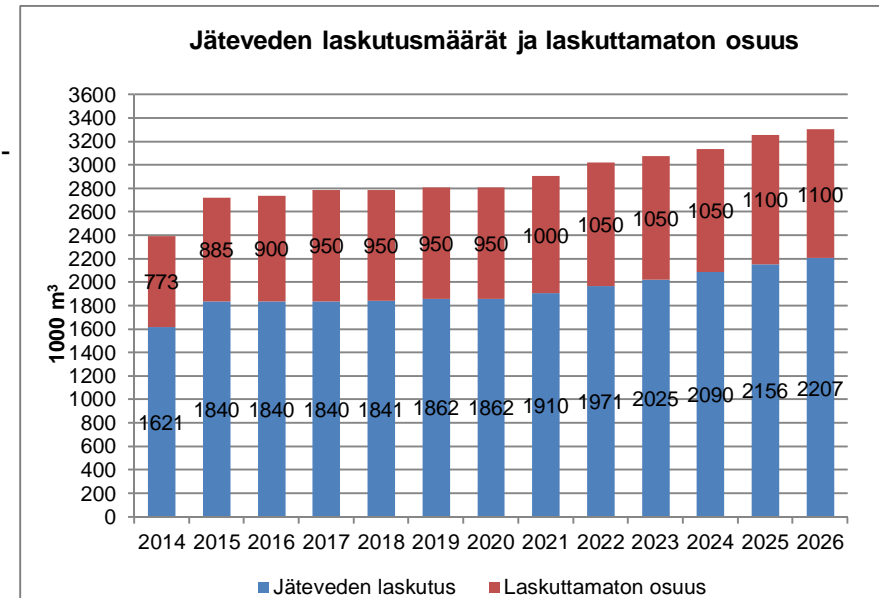
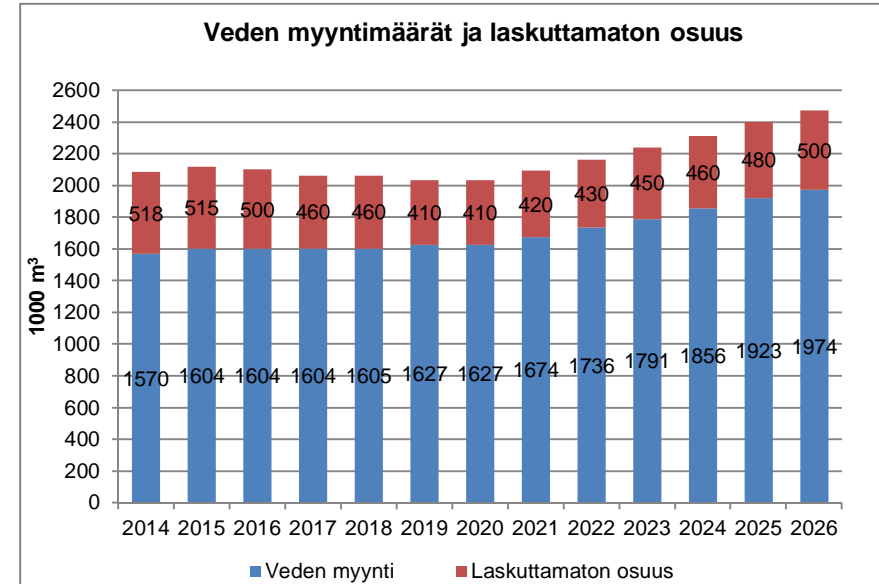
**LIITE 4**

## **TALOUSMALLINNUS**

# TALOUSMALLINNUS

## LASKENTAPERIAATTEET

- Kirkkonummen vesihuoltolaitokselle laadittu Excel-pohjainen talousmalli päivitettiin nyt tehdyn työn yhteydessä.
- Mallissa käytetyt keskeisimmät laskentaperiaatteet ovat seuraavat:
  - **LASKUTUSVOLYYMIT:**
    - Laskutettu vesi: v. 2015-26 keskimäärin kasvua **2,06 %/v** ja laskutettu jätevesi **1,80 %/v**.
- Vesihuoltolaitoksen arvioima laskutusvolyyymikehitys selittyy seuraavilla tekijöillä:
  - Vesihuoltolaitoksen liittymisaste on kasvussa, ts., osa uusista asukkaista on nyt verkostojen ulkopuolella.
  - Osa laskutusvolyyymien kasvusta aiheutuu uusien kaupan-/työpaikka-alueiden rakentamisesta.
  - Ennusteessa on huomioitu kunnan kaavoitusohjelma (2015) ja ominaisvedenkulutuksen väheneminen (1-2 %/v).
- Oletuksena on, että laskuttamattoman veden osuus laskee vuoden 2015 tasolta 24 % tasolle 20 % vuoteen 2019 mennessä ja laskuttamattoman jäteveden osuus pysyy suunnilleen tasolla 33-34 %.
- Molemmat tavoitteet edellyttävät toimenpiteitä verkostojen vuotojen vähentämiseksi.



---

# TALOUSMALLINNUS

## LASKENTAPERIAATTEET

- **KUSTANNUKSET:**

- **Aineet, tarvikkeet ja tavarat:**

- Ostoveden määrä:

- HSY v. 2016-2026 keskimäärin +3,7 %/v.
      - Suomen Sokeri v. 2016-2026 keskimäärin +1,1 %/v.

- Ostoveden hinta:

- HSY v. 2016-2026 keskimäärin 3,3 %/v.
      - Suomen Sokeri v. 2016-2026 keskimäärin 2,6 %/v.

- Muut: TAE2017, tämän jälkeen laskutetun talousvesimäärän mukainen kasvu (yksityiset asiakkaat) + inflaatio.

- **Henkilöstökulut:** Inflaation mukainen kasvu.

- **Liiketoiminnan muut kulut:** Inflaation mukainen kasvu.

- **Palvelujen ostot:**

- Ostojätevesipalvelun määrä:

- HSY v. 2016-2026 keskimäärin 2,0 %/v.
      - Suomen Sokeri v. 2016-2026 0,0 %/v.

- Ostojätevesipalvelun hinta:

- HSY v. 2016-2026 keskimäärin 1,3 %/v.
      - Suomen Sokeri v. 2016-2026 keskimäärin 2,6 %/v.

- Muut: TAE2017, tämän jälkeen laskutetun jätevesimäärän mukainen kasvu (yksityiset asiakkaat) + inflaatio.

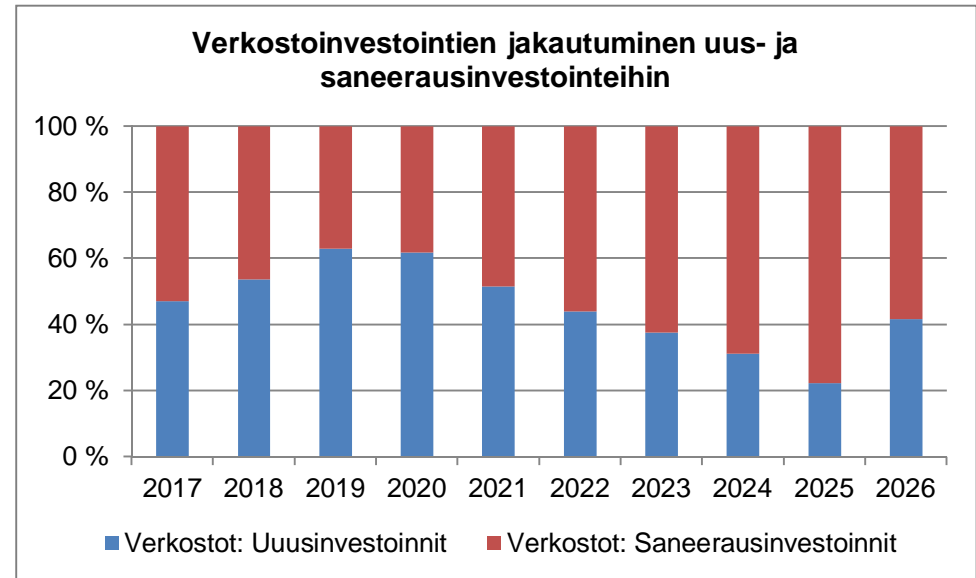
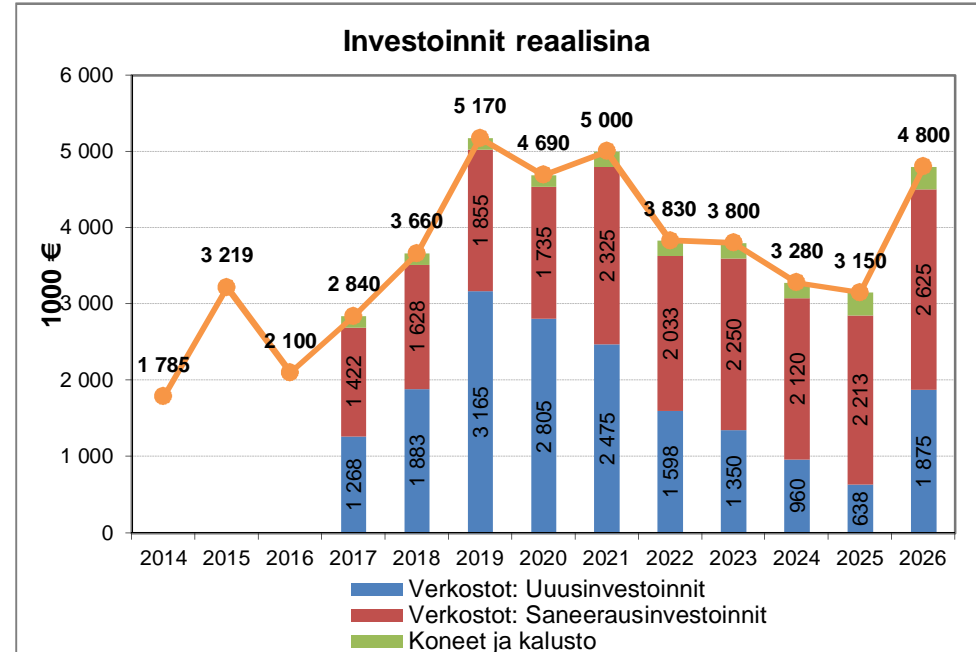
- **INFLAATIO:** 1,0 %

- **LAINOJEN LYHENNYKSET:** v. 2016 lyhennetään koko kuntalaina 556 000 €. Uusille lainoille 10 vuoden tasalyhennykset ja 5 % korko.

# TALOUSMALLINNUS

## LASKENTAPERIAATTEET

- **INVESTOINNIT:** Keskimäärin v. 2016-2026 reaalisina 3,85 milj. €/v.
- Verkostojen saneerausinvestointien osuus vähitellen kasvaa uusinvestointien osuuden vähentyessä. Samalla vuotuinen investointien kokonaisvolyymi kasvaa.
- Edellä esitetyn saneerausvolyymiarvion mukainen saneeraustaso on vesijohtojen ja jätevesiviemäreiden osalta yht. 2,2 milj. €/v eli tarkastelujakson loppupuolella saavutetaan tämä taso. Lisäksi tulevat pumppaamojen, kaivojen jne. saneeraukset.



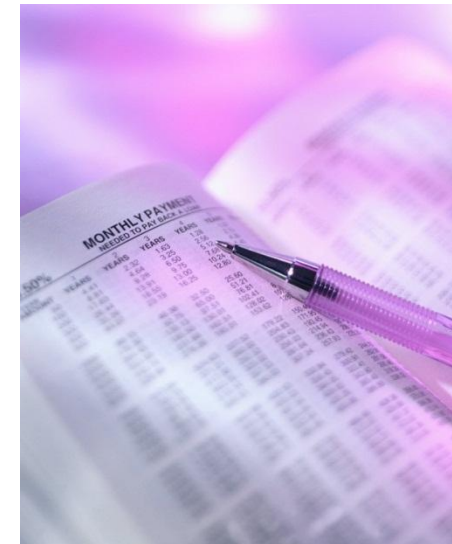


---

# TALOUSMALLINNUS

## RAHOITUSPERIAATE

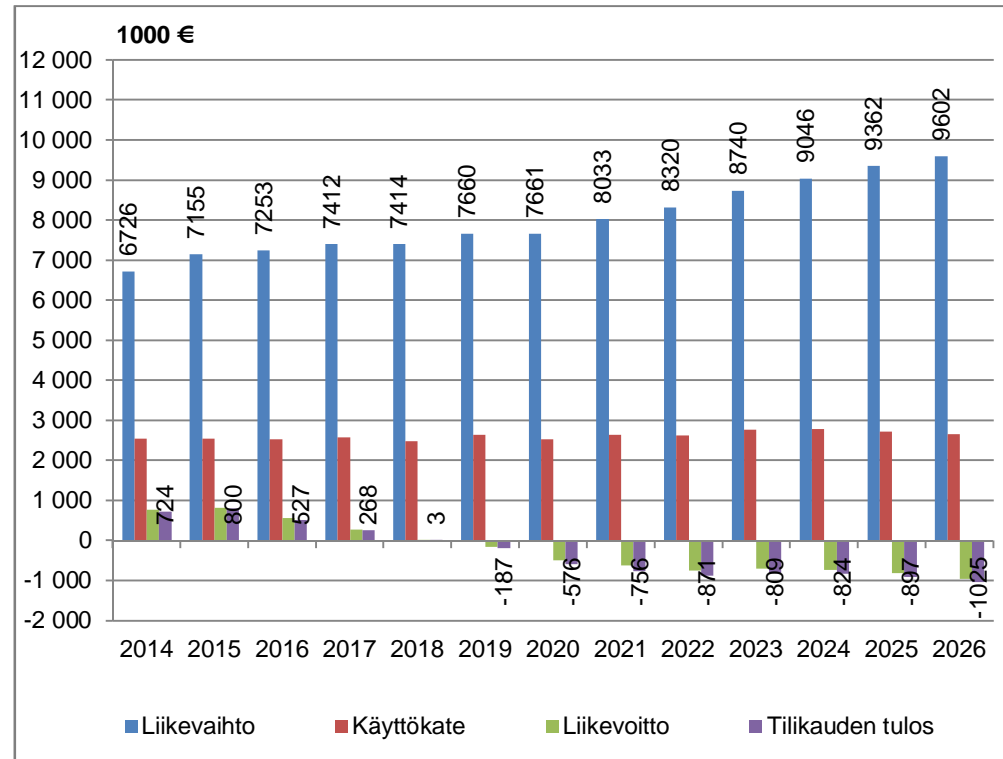
- Käyttö- ja perusmaksuja korotettiin maltillisesti (esitetty liikevaihdon yhteydessä).
- Liittymismaksutulojen oletettiin vesihuoltolaitoksen arvion mukaan olevan v. 2016-2026 keskimäärin nykyrahassa 1,7 milj. € (850 000 – 2 520 000 €). Liittymismaksuille oletettiin mallissa inflaation mukaiset korotukset.
  - Vuoden 2014 toteuma 760 000 € ja vuoden 2015 toteuma 1 059 000 €
- Loput rahoitustarpeesta katettiin lainarahalla.
- Tavoitteena oli saada kassavarat tasolle 0 € tilikauden lopussa.
- Kuntalainan korko 5 %.



# TALOUSMALLINNUS

## LIKEVAIHDON JA TULOKSEN KEHITTYMINEN

- Liikevaihto kasvaa tasaisesti taksakorotusten ja volyymikasvun myötä.
- Tulos painuu negatiiviseksi vuodesta 2019 lähtien johtuen lähinnä poistotason noususta.
- Yksityisten asiakkaiden maksut nousevat tarkastelujaksolla (2017-26) alla olevan taulukon mukaisesti (sis. inflaation 1,0 %):
  - Liittymismaksut nousevat inflaation mukaisesti.
- Lisäksi toimintaa rahoitetaan tilapäisesti lainoilla tasaamaan liittymismaksutulojen ja investointien eritahtisuutta.

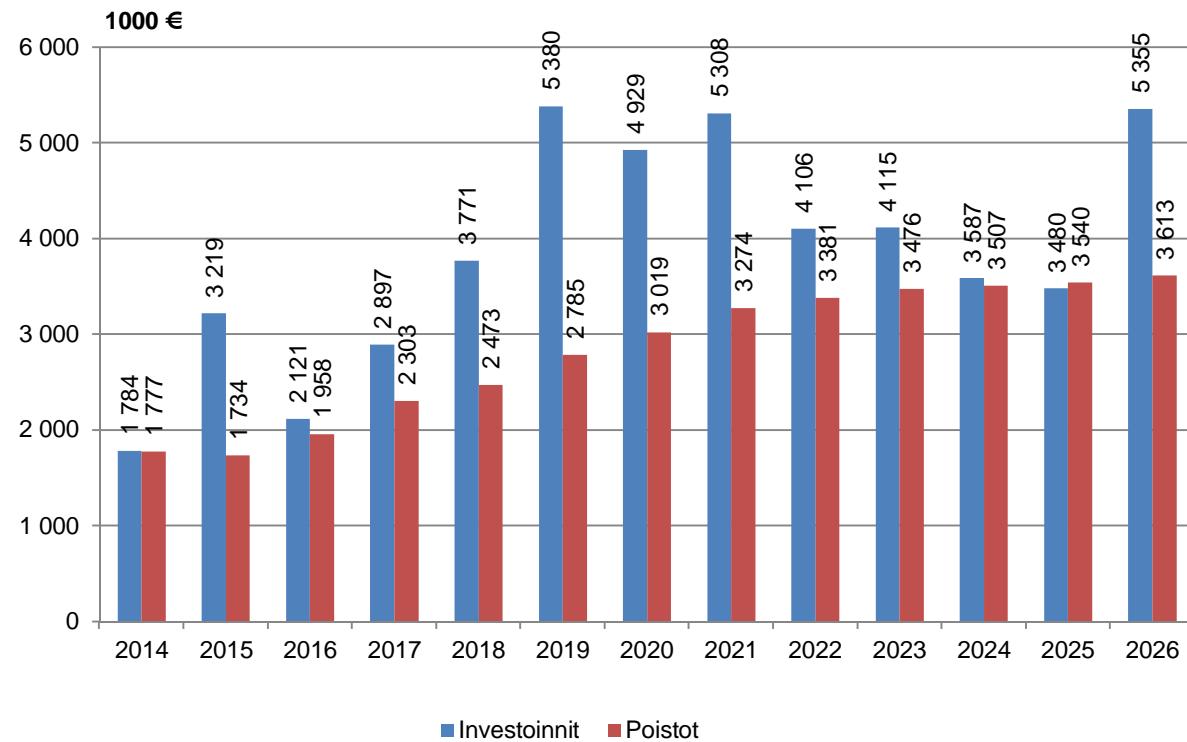


MAKSU	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Kokonaismuutos
Veden käyttömaksu	2,0 %	0,0 %	2,0 %	0,0 %	2,0 %	0,0 %	2,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	8 %
Veden perusmaksu	0,0 %	0,0 %	2,0 %	0,0 %	2,0 %	0,0 %	2,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	6 %
Jäteveden käyttömaksu	2,0 %	0,0 %	2,0 %	0,0 %	2,0 %	0,0 %	2,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	8 %
Jäteveden perusmaksu	0,0 %	0,0 %	2,0 %	0,0 %	2,0 %	0,0 %	2,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	6 %

# TALOUSMALLINNUS

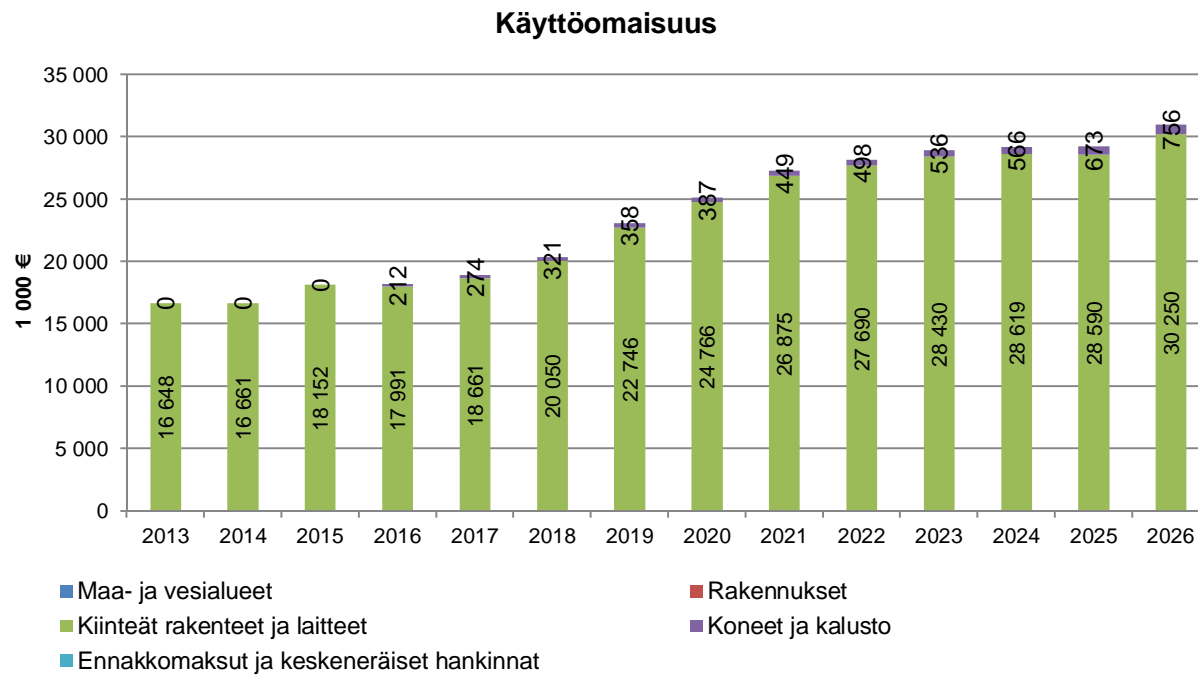
## POISTOT JA INVESTOINNIT

- Investointitaso on selvästi poistotasoa korkeampi mutta tasaantuu tarkastelujakson loppua kohden.
  - Investoinnit (nimellisinä) v. 2016-2026 keskimäärin 4,1 milj. € ja poistot 3,0 milj. €



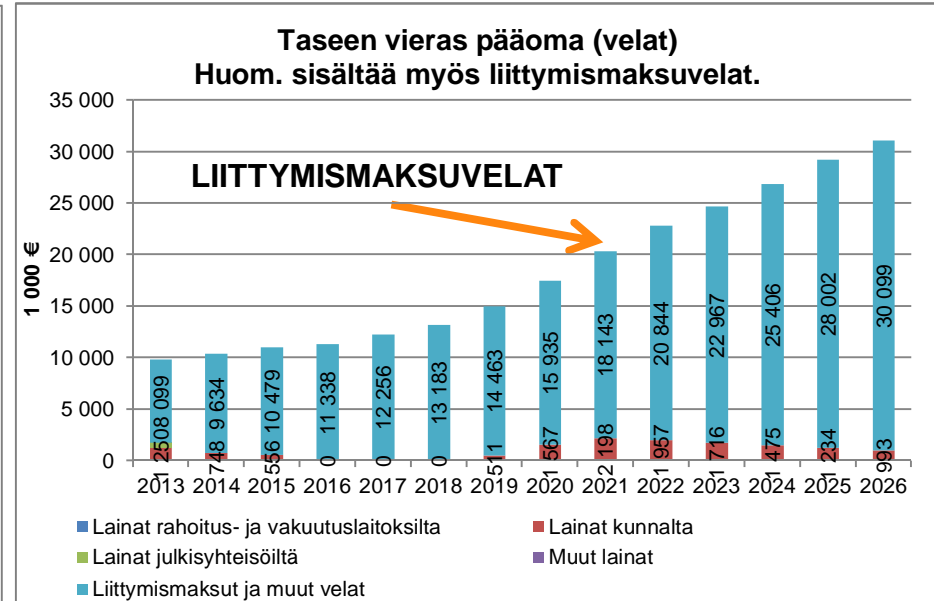
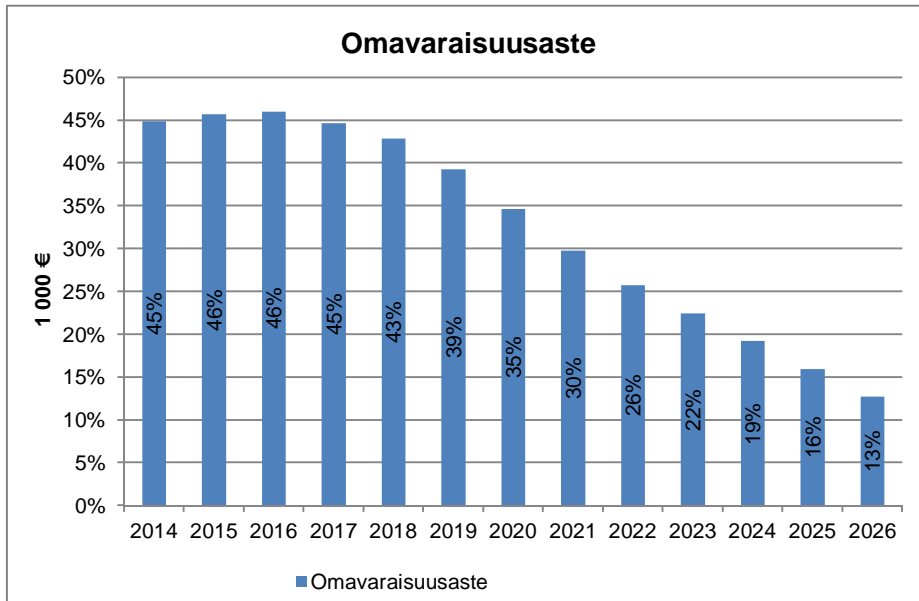
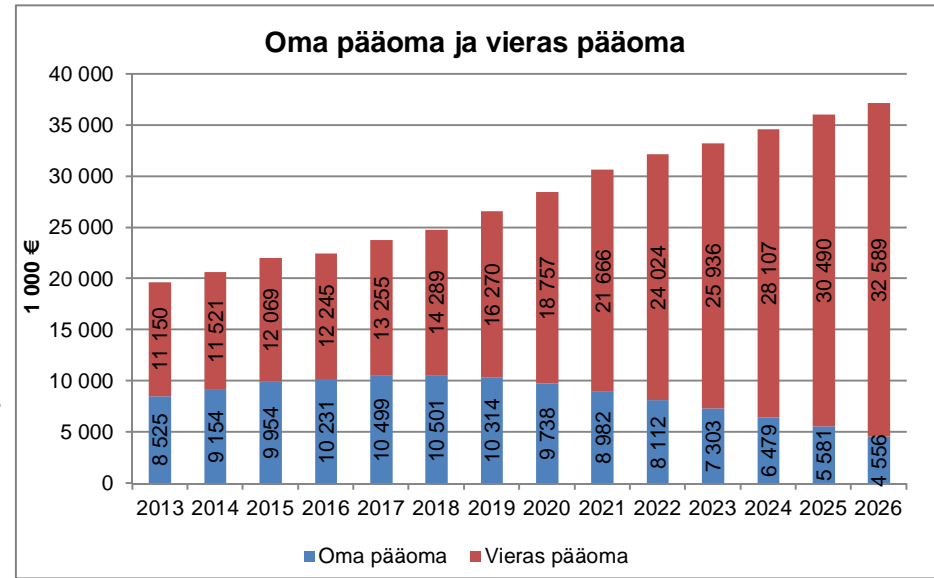
# TASE

- Ehdotetulla investointisuunnitelmalla taseen käyttöomaisuuden arvo nousee vähitellen tasolle ~31 milj. €. Nousu johtuu siitä, että laitoksen investointitaso on korkeampi kuin poistotaso. Osittain tämä johtuu saneerausinvestointien kasvusta. Lisäksi käyttöomaisuuden tasearvo pienenee ajan kuluessa siitä syystä, että inflaatio ei vaikuta siihen.



# TASE

- Laitos nostaa hieman lainaa vuosina 2019-2021.
- Pääosan taseen vieraasta pääomasta muodostavat liittymismaksuvelat (liittymismaksut ovat palautuskelpoisia mutta käytännössä palautukset ovat harvinaisia).
- Omavaraisuusaste laskee vähitellen lähinnä liittymismaksuvelkojen taseeseen kertymisen vuoksi.
- Vesihuoltolaitoksella on korollista velkaa v. 2026 jäljellä 1,0 milj. € (v. 2015 velan määrä 0,6 milj. €).



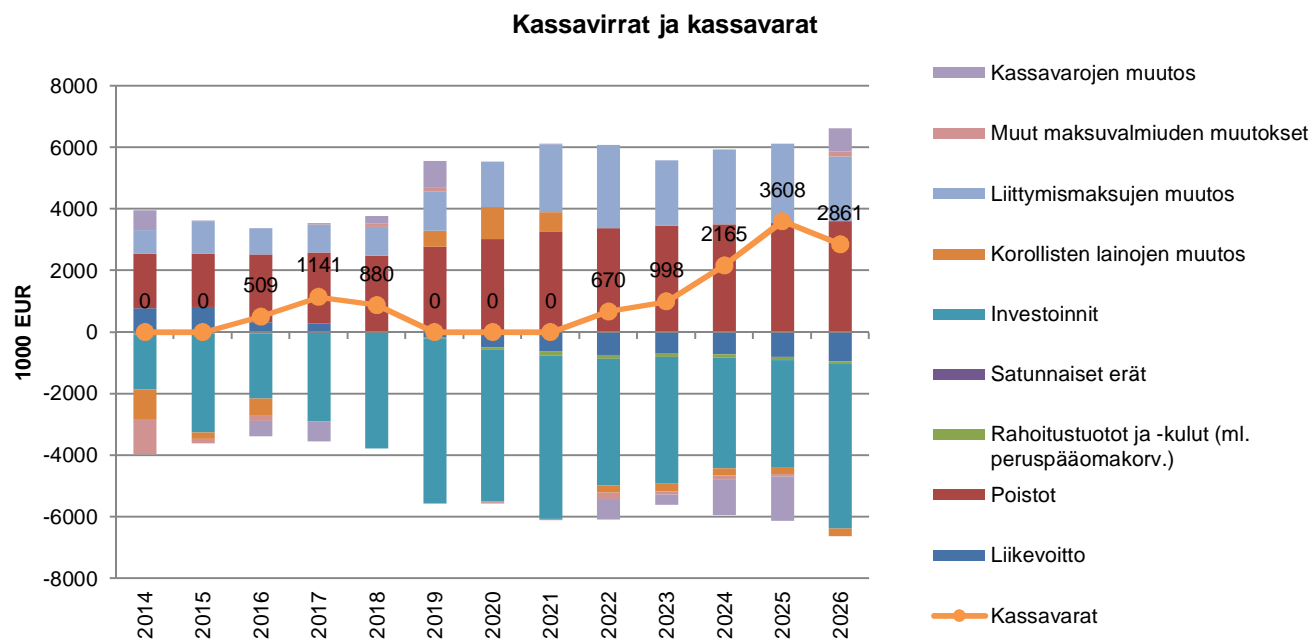
# LAINAT

- Taulukossa näkyvät vesihuoltolaitoksen vanhat lainat ja uusien lainojen nostot sekä mallinnuksessa käytetyt lainojen lyhennyssuunnitelmat ja korkoprosentit.

LAINAT 1000 EUR	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>VANHAT LAINAT</b>											
KUNTALAINA											
Lainan alkusaldo	556										
Lainan lyhennys	556										
Lainan korkoprosentti	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %
<b>UUDET LAINAT</b>											
KUNTALAINA											
Lainan nosto				511	1107	793					
Lainan lyhennys		0	0	0	51,1	161,8	241,1	241,1	241,1	241,1	241,1
Lainan korkoprosentti	5 %										

## KASSAVIRRAT JA KASSAVARAT EHDOTETULLA RAHOITUSSUUNNITELMALLA

- Kassavarat alkavat nousta voimakkaasti vuodesta 2022 lähtien, jolloin vesihuolto-laitoksen kassaan kertyy rahaa.
- Lainoja lyhennetään enemmän kuin uusia otetaan vuodesta 2022 lähtien (uusia lainoja nostetaan varsin vähän).
- Vuosina 2019-2021 investointitaso on korkeimmillaan.



## LIITE 5

## TALOUSMALLINNUKSEN LASKENTAPERIAATTEET



## TALOUSMALLIN LASKENTAPERIAATTEET (1/4)

PARAMETRI	ENNUSTE	PERUSTE / KOMMENTIT
Tarkastelujakson pituus	v. 2016-2026	-
Laskutettu vesi- ja jätevesimäärä	Laskutettu vesi: Keskimäärin 2,0 %/v. Osuuskuntien osalta keskimäärin 0,2 %/v painottuen alkuvuosille. Killinmäen osalta oletettu, että laskutusmäärä pysyy vuoden 2015 tasolla. Laskutettu jätevesi: Keskimäärin 2,0 %/v. Osuuskuntien osalta keskimäärin 0,2 % painottuen alkuvuosille. Siuntion osalta oletettu, että laskutusmäärä pysyy vuoden 2015 tasolla. Killinmäen osalta oletettu, että laskutusmäärä pysyy vuoden 2015 tasolla.	Perustuu seuraaviin tietoihin: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilastokeskuksen ennuste väestökehityksestä v. 2015-2026 on keskimäärin 0,7 %/v.</li> <li>• Kunnan oma perus-ennuste väestökehityksestä v. 2015-2026 on keskimäärin 1,28 %/v.</li> <li>• Kunnan oma nopea ennuste väestökehityksestä v. 2015-2026 on keskimäärin 1,61 %/v.</li> <li>• Vesihuoltolaitoksen arvioima laskutusvolyyymikehitys (vesi 2,0 %/v, jätevesi 2,0 %/v) selittyy seuraavilla tekijöillä: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vesihuoltolaitoksen liittymisaste on kasvussa.</li> <li>• Osa laskutusvolyyymien kasvusta koskee kauppaa, ei asukkaita.</li> <li>• Ennusteessa on huomioitu kunnan kaavoitusohjelma (2015) ja ominaisvedenkulutuksen väheneminen (1-2 %/v).</li> </ul> </li> </ul>
Laskuttamaton vesi	Nykyinen taso 24 % laskee tasolle 20 % vuoteen 2019 mennessä.	-
Laskuttamaton jätevesi	Pysyy nykyisellä tasolla, noin 30 %.	-
Rahoitustuotot	0 €	-

## TALOUSMALLIN LASKENTAPERIAATTEET (2/4)

PARAMETRI	ENNUSTE	PERUSTE / KOMMENTIT
Poistoajat, vanhat hankinnat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aineettomat oikeudet 10 v</li> <li>Kiinteät rakenteet ja laitteet 10 %.</li> <li>Koneet ja kalusto 25 %.</li> </ul>	<i>Aineettomien oikeuksien osalta kirjanpidon poistomäärässä havaittiin työn aikana virhe. Talousmallissa oletettiin, että ko. omaisuusryhmä poistetaan tasapoistoin siten, että viimeinen poisto tehdään v. 2025.</i>
Poistoajat, uudet hankinnat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kiinteät rakenteet ja laitteet 10 %.</li> <li>Koneet ja kalusto 25 %.</li> </ul>	-
Liiketoiminnan muut tuotot	0 €	-
Muut liiketoiminnan tuotot (osa liikevaihtoa).	0 €	-
Keskinäiset liiketoiminnan tuotot	Vuoden 2016 tasosta (102 000 €) inflaation mukaisesti.	-
Myyntisaamiset	32 % liikevaihdosta (%).	Vastaa nykyistä tasoa. Neutraali vaikutus talousmallin tulokseen.
Muut saamiset ja siirtosaamiset	Muut saamiset 380 000 €/v Siirtosaamiset 0 €/v	Vastaa nykyistä tasoa. Ei tiedossa muutoksia.
Liittymismaksutulot	Keskimäärin v. 2016-2026 nykyrahassa 1,7 milj. € (850 000 – 2 520 000 €). Lisäksi inflaation mukaiset korotukset.	-

## TALOUSMALLIN LASKENTAPERIAATTEET (3/4)

PARAMETRI	ENNUSTE	PERUSTE / KOMMENTIT
Henkilöstökulut	Inflaation mukainen kasvu.	Ei tiedossa muutoksia henkilöstön määrässä.
Aineet ja tarvikkeet	Ostoveden määrä: HSY v. 2016-2026 keskimäärin +3,7 %/v. Suomen Sokeri v. 2016-2026 keskimäärin +1,1 %/v. Ostoveden hinta: HSY v. 2016-2026 keskimäärin 3,3 %/v. Suomen Sokeri v. 2016-2026 keskimäärin 2,6 %/v. Muut: TAE2017, tämän jälkeen laskutetun talousvesimäärän mukainen kasvu (yksityiset asiakkaat) + inflaatio.	-
Palvelujen ostot	Ostojätevesipalvelun määrä: HSY v. 2016-2026 keskimäärin 2,0 %/v. Suomen Sokeri v. 2016-2026 0,0 %/v. Ostojätevesipalvelun hinta: HSY v. 2016-2026 keskimäärin 1,3 %/v. Suomen Sokeri v. 2016-2026 keskimäärin 2,6 %/v. Muut: TAE2017, tämän jälkeen laskutetun jätevesimäärän mukainen kasvu (yksityiset asiakkaat) + inflaatio	-
Liiketoiminnan muut kulut	v. 2016 77 000 €, tämän jälkeen 80 000 €/v. Inflaation mukaiset korotukset.	-
Investoinnit	Vesihuoltolaitoksen laatiman investointisuunnitelman mukaan, v. 2016-2026 keskimäärin 3,85 milj. €/v (nykyrahassa).	Uusinvestoinnit ja saneerausinvestoinnit.
Tuloutus omistajalle	Nykyinen taso: Korvaus peruspääomasta 5 % (15 000 €). Lisäksi lainakorkoja.	Ei tiedossa muutoksia.

## TALOUSMALLIN LASKENTAPERIAATTEET (4/4)

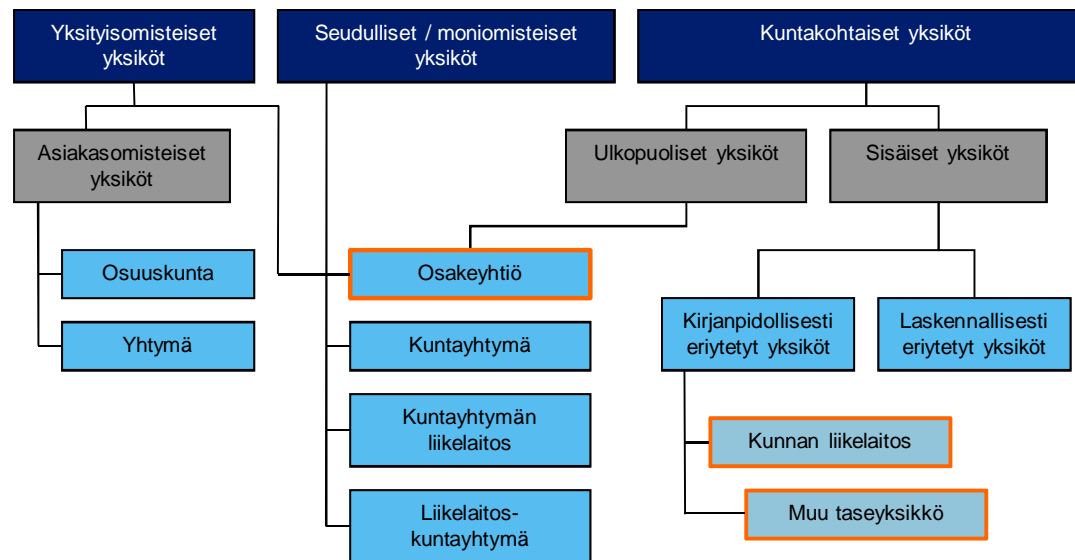
PARAMETRI	ENNUSTE	PERUSTE / KOMMENTIT
Ostovelat	11 % käyttökuluista (ei palkat) ja investoinneista.	Vastaa nykyistä tasoa. Neutraali vaikutus talousmallin tulokseen.
Muut velat	0 €	-
Siirtovelat	Vuoden 2015 taso eli 267 000 €	-
Lainojen korkotaso	Vanhat lainat 5 % Uudet lainat 5 %	-
Uusien lainojen takaisinmaksuaika	10 v	Lainojen maksu jatkuu tarkastelukauden yli.
Vanhojen lainojen takaisinmaksuaika	Taseessa v. 2015 ollut laina 556 000 € maksetaan pois v. 2016.	
Inflaatio	1,0 %/v	Laskentapohjassa inflaation voi asettaa pois päältä tai tasoa muuttaa (tällöin myös rahoitussuunnitelmaa tulee muuttaa).

## LIITE 6

# HALLINNOLLISET ORGANISAATIOMUODOT JA ORGANISAATIOMUOTOJEN VERTAILU

# HALLINNOLLISET ORGANISAATIOMUODOT

- Hallinnollinen organisaatiomuoto luo vesihuoltotoiminnalle institutionaaliset puitteet.
  - Sen pohjalta määräytyy perusta eri osapuolten vastuille, päätöksentekoprosesseille, omistajaohjauksen periaatteille sekä taloudelle ja verotuskohtelulle.
- Vesihuoltolaitoksilla on tällä hetkellä hyvin erilaisia hallinnollisia käytäntöjä.
- Vesihuoltolaitos voi hallinnollisesta organisaatiomuodosta riippumatta ostaa osan tai jopa kaikki palvelunsa ulkoiselta toimijalta.
- Ylikunnallista yhteistyötä vesihuollon alalla on Suomessa harjoitettu jo pitkään.
- Viime vuosina on syntynyt myös muutamia monialayhtiöitä, erityisesti vesi- ja energia-alalle.



# ORGANISAATIOMUOTOJEN VERTAILU (1/3): PÄÄTÄNTÄVALTA

	Nykymalli (taseyksikkö)	Liikelaitos	Osakeyhtiö
Omistaja	Kunta	Kunta	Kunta (osakkeidensa kautta)
Omaisuus	Kunnan	Määritellään oma, jota hallinnoi.	Omistaa.
Kunnan vaikutusmahdollisuus	Kunnanhallituksella (valmistelu ja toimeenpano) ja -valtuustolla (päättäntävalta) keskeinen rooli toiminnan ohjauksessa.	Laitoksen vastuu operatiivisesta toiminnasta ja rahoituksesta taseyksikköä laajempi. Kunnanhallituksella (valmistelu ja toimeenpano) ja -valtuustolla (päättäntävalta) keskeinen rooli toiminnan ohjauksessa. Kuntalain mukaan valtuuston tehtävänä on liikelaitoksen toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden asettaminen. Johtokunnan tehtävät on lueteltu Kuntalaissa: mm. hyväksyy liikelaitoksen talousarvio ja –suunnitelman. Samoin johtajan asema on määritelty Kuntalaissa.	Päätöksenteko muita vaihtoehtoja vahvemmin yhtiön hallituksella ja toimitusjohtajalla. Omistajaohjaus: <ul style="list-style-type: none"> <li>Ohjauksen painopiste on yhtiön strategisissa päämäärissä ja tulostavoitteissa.</li> <li>Omistajan mahdollisuudet puuttua operatiiviseen toimintaan vähenevät.</li> <li>Omistajaohjauksesta vastaa kunnanhallitus.</li> <li>Riittävästä raportoinnista kuntaan huolehdittava: koordinointi-, seuranta- ja ohjausjärjestelmiin paneuduttava. Lisäksi kunnan ja yhtiön välille voidaan laatia erilaisia sopimuksia.</li> </ul>
Operatiivisen toiminnan päättäntävalta	Kunnalla.	Kunnalla ja liikelaitoksen johtokunnalla. Liikelaitokselle on Kuntalaissa määritelty asema. Johtokunnan valinnassa voi painottaa pätevyyttä. Riippuu valittavasta toimintamallista (johtosääntö).	Yhtiöllä itsellään (hallituksella). Ylin valta yhtiökokouksella. Kunta voi ohjata toimintaa mm. konserniohjeiden ja muiden perustamisvaiheessa laadittavien sopimusten / toimintaohjeiden kautta.
Hallintoelimet	<ul style="list-style-type: none"> <li>KV, KH, LTK</li> <li>Lautakunnan jäsenillä poliittinen vastuu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>KV, KH, Johtokunta</li> <li>Johtokunnan tehtävät määritellään kuntalaissa ja KV:n päättämässä johtosäännössä.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yhtiökokous, yhtiön hallitus.</li> <li>Toimielimiin nimityksen ei tarvitse noudattaa poliittista jakaumaa. Toimielinten jäsenet henkilökohtaisessa vastuussa yhtiön asioista.</li> </ul>
Päätöksenteko	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vesihuoltopäällikkö: Juokseva hallinto</li> <li>Tekninen johtaja: Juokseva hallinto</li> <li>Palvelutuotannon lautakunta</li> <li>Kunnanhallitus</li> <li>Kunnanvaltuusto</li> </ul> <p>Kunnanhallitus ja -valtuusto voivat ottaa lautakunnan tekemän päätöksen käsiteltäväkseen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liikelaitosjohtaja: Juokseva hallinto</li> <li>Liikelaitoksen johtokunta: Operatiivinen toiminta, talousarvio, hinnoittelu.</li> <li>Kunnanvaltuusto: Toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet</li> </ul> <p>Nykymalliin verrattuna enemmän vapauksia oman toiminnan ja talouden järjestämiseen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yhtiökokous: Osakkeenomistajat käyttävät ylintä päätösvaltaa. Yhtiökokous valitsee hallituksen.</li> <li>Yhtiön hallitus: Vastaa yhtiön hallinnosta ja päättää toiminnan laajuuteen nähden poikkeuksellisista hankkeista.</li> <li>Toimitusjohtaja: Vastaa yhtiön juoksevasta hallinnosta. Vain toimitusjohtaja ja hallitus voivat tehdä yhtiötä koskevia sitovia päätöksiä.</li> </ul> <p>Yhtiöitetty toiminta ei ole osa kunnallista päätöksenteko-organisaatiota. Kunnanhallitus päättää kunnan edustamisesta yhtiön hallinnossa.</p>

## ORGANISAATIOMUOTOJEN VERTAILU (2/3): TALOUS

	Nykymalli (taseyksikkö)	Liikelaitos	Osakeyhtiö
Talouden lähtökohta	Demokraattinen kontrolli vahvaa. Talous sidoksissa muun kunnan talouteen (esim. investoinneissa). Talouden läpinäkyvyys ei aina toteudu.	Nykymalliin verrattuna selkeyttää tuloksen laskentaa, kannattavuuden arviointia ja tulosvastuuta, lisää kustannustietoisuutta. Tämä helpottaa kuntien välistä yhteistyötä. Demokraattinen kontrolli löyhempää kuin nykymallissa. Talouden läpinäkyvyys yleensä parempi kuin taseyksiöllä. Johtokunta pystyy syventymään ja vaikuttamaan vesihuollon asioihin.	Yhtiö toimii itsenäisenä taloudellisena yksikkönä. Yritysmäistä liiketoimintaa, jossa korostuu tulosvastuullinen ajattelu. Demokraattinen kontrolli vähäistä. Kuntaomistaja voi kuitenkin asettaa yhtiön toiminnalle joitakin taloudellisia reunaehtoja. Talous läpinäkyvää.
Kirjanpito	Vesihuoltolaitokselle laaditaan erillinen tilinpäätös ja sillä on tasejatkuvuus. Omaa kassaa sillä ei ole. Tilinpäätös yhdistetään kunnan tilinpäätökseen. Talousarvio sisältyy kunnan talousarvioon. Taloussuunnittelu on osa kunnan muuta taloussuunnittelua. Käyttömenoihin on osoitettava määrärahat kunnan talousarviossa.	Vesihuoltolaitokselle laaditaan erillinen tilinpäätös ja sillä on tasejatkuvuus. Omaa kassaa sillä ei <u>välttämättä</u> ole. Tilinpäätös yhdistetään kunnan tilinpäätökseen. Kuntalaissa on esitetty liikelaitoksen talouden perusteet. Liikelaitosta sitovia meno- ja tuloeriä kunnan talousarviossa ovat: 1) kunnan pääomasijoitus liikelaitokseen ja liikelaitoksen pääoman palautus kunnalle; 2) korvaus kunnan sijoittamasta pääomasta; 3) kunnan toiminta-avustus liikelaitokselle.	Vesihuoltolaitokselle laaditaan erillinen tilinpäätös ja sillä on tasejatkuvuus. Sillä on oma kassa. Tilinpäätös yhdistetään kuntakonsernin tilinpäätökseen. Talousarvio ei sisälly kunnan talousarvioon. Yhtiön taloussuunnittelu on itsenäistä mutta sillä on lähinnä tuloutuksen (ja mahdollisesti rahoituksen) kautta yhteys kunnan taloussuunnitteluun.
Lainat	Kuntalaina, jota lyhennetään / ollaan lyhentämättä vuosittain rahavarojen sallima määrä. Ei varsinaista lainanlyhennyssuunnitelmaa.	Yleensä kuntalaina mutta voi olla myös ulkopuolisilta rahoituslaitoksilta otettuja lainoja. Yleensä lainoille on kunnan kanssa sovittu lyhennysohjelma.	Yhtiö kilpailuttaa lainat ja voi halutessaan hyödyntää kuntalainoja. Lainoille sovitaan lyhennysohjelma.
Taloussuunnittelu	Kunnan vuosibudjetointia, yleensä vain lyhyen aikavälin tarkastelua. Pitkän tähtäimen taloussuunnittelu hankalaa.	Kunnan vuosibudjetointia, yleensä vain lyhyen aikavälin tarkastelua. Mahdollisuus ns. vapaaehtoisin varauksiin investointeihin varautumiseksi.	Edellyttää pitkän tähtäimen yritysmäistä taloussuunnittelua, koska yhtiö menee konkurssiin joutuessaan maksukyvyttömään tilaan.
Kulujen kohdentuminen	Ei aina kohdennu oikein, koska toiminta on osin limittäin muun kunnan kanssa.	Kulut kohdennetaan sopimuksin.	Kulut kohdentuvat oikein. Sopimusyhteistyötä kunnan kanssa.
Verokohtelu	Ei maksa tuloksestaan veroa.	Ei maksa tuloksestaan veroa.	Maksaa tuloksestaan yhteisöveroa (20 % v. 2016). Käytännössä saadaan vähäiseksi hyvän taloussuunnittelun avulla.
Tulostavoite	Kunta päättää katetavoitteesta.	Kunta päättää.	Yhtiökokous ja hallitus päättävät. Tulos lähtökohtaisesti voitollinen.
Vaikutus kunnan talouteen	Taseyksikön maksama korvaus peruspääomasta ja kuntalainojen korot. Osa kunnan talousarviota (nettobudjetointi).	Liikelaitoksen maksama korvaus peruspääomasta ja kuntalainojen korot. Osa kunnan talousarviota (nettobudjetointi).	Yhtiön maksamat osingot ja/tai perustamislainan korot sekä lyhennykset Liiketoimintakauppa mahdollistaa kunnalle merkittävän kirjanpidollisen voiton (ei rahaa).



# ORGANISAATIOMUOTOJEN VERTAILU (3/3): HENKILÖSTÖ, LAINSÄÄDÄNTÖ JA JURIDINEN ASEMA

	Nykymalli (taseyksikkö)	Liikelaitos	Osakeyhtiö
Henkilöstö	Henkilöstö voi olla yhteistä muun kunnallistekniikan kanssa. Kuntia koskevat työehtosopimukset .	Henkilöstö yleensä erillään muusta kunnasta (liikelaitoksen palkkalistoilla). Antaa mahdollisuuden keskittyä vesihuollon tehtäviin. Yhteistyötä voidaan tehdä sopimuksin (jaettuja henkilöresursseja voi siis olla). Kuntia koskevat työehtosopimukset. Houkuttelevampi työnantaja kuin taseyksikkö.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Henkilöstö siirtyy yhtiöön ns. vanhoina työntekijöinä. YT-neuvottelut tulee järjestää.</li> <li>Henkilöstö täysin erillään muusta kunnasta. Yhteistyötä voidaan tehdä sopimuksin.</li> <li>Henkilöstöpolitiikka joustavampaa mm. palkkauksen suhteen.</li> <li>Työehtosopimuksina yhtiöissä noudatetaan sen työnantajajärjestön solmimia työehtosopimuksia, joihin yhtiö on liittynyt (esim. Avaintes ry). AVAINTES työehtosopimusta ei sovelleta niihin jäsenyhteisön palveluksessa oleviin tuntipalkkaisiin työntekijöihin, joihin sovelletaan kuntien tuntipalkkaisia työntekijöitä koskevaa työehtosopimusta (TTES). Erot TS:n ja AVAINTES:n työehtosopimusten välillä ovat pieniä ja yleensä siirtyminen Avaintes:iin tapahtuu vaivatta. Vuosiloma kertyy ja kuluu pääsääntöisesti samoin. Avaintes:n palkkarakenne ei tunne TS:n erillistä henkilökohtaista lisää, vaan henkilökohtainen suoritus otetaan huomioon peruspalkassa, eli myöskään työsopimuksessa näitä ei rotella. Työehtosopimusta vaihdettaessa palkkaa ei pääsääntöisesti voida laskea etenkään, jos siitä on sovittu työsopimuksella, joka on yleinen käytäntö.</li> <li>Työnantajana houkuttelevin.</li> <li>Henkilöstön koulutukseen ja työolojen kehittämiseen pystytään vastaamaan paremmin kuin muissa malleissa.</li> </ul>
Lainsäädäntö	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vesihuoltolaki</li> <li>Kuntalaki (mm. julkisuusperiaate)</li> <li>Erytislait</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vesihuoltolaki</li> <li>Kuntalaki (mm. julkisuusperiaate)</li> <li>Erytislait</li> <li>(Kunnan johtosääntö).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vesihuoltolaki</li> <li>Osakeyhtiölaki</li> <li>Erytislait</li> <li>Kuntalaki vähäisessä määrin: valittaessa kunnan edustajia yhtiön hallintoon, osittain edustajien vastuukysymyksissä sekä yhtiön toimialaa määriteltäessä.</li> </ul>
Juridinen asema	Osa kuntaa.	Osa kuntaa.	Erillinen oikeushenkilö, oma Y-tunnus. Yhtiö on itse vastuussa omista sitoumuksistaan. Kunta voi kuitenkin halutessaan taata yhtiön lainoja.
Toiminnan luonne	Kunnan palvelutoimintaa.	Kunnan palvelutoimintaa ja liiketoimintaa.	Yritysmäistä liiketoimintaa: korostaa vesihuoltolaitoksen toiminnan ohjaamista taloudellisesta näkökulmasta käsin hallinnollisen näkökulman sijaan.
Asiakas-näkökulma	Muutoksenhaku-oikeus.	Nykymallia parempi reagointinopeus asiakastarpeisiin. Brändäys selkeyttää sen, mistä palveluja saadaan. Muutoksenhakuoikeus.	Nykymallia parempi reagointinopeus asiakastarpeisiin. Brändäys selkeyttää sen, mistä palveluja saadaan. Kirjanpito ja kustannukset ovat varmimmin avoimesti oikein. Muutoksenhakuoikeutta ei ole. Osakeyhtiön päätöksiin ei ole kuntalain mukaisia oikaisu- ja valitusmahdollisuuksia, vaan ne ovat lainvoimaisia ja täytäntöön pantavissa heti.



Reija Kolehmainen  
Konsultti  
reija.kolehmainen@poyry.com  
050 3124 769

Reijo Kuivamäki  
Liiketoimintajohtaja, vesi  
reijo.kuivamaki@poyry.com  
050 4012 416

*Consulting. Engineering. Projects. Operations.*

[www.poyry.com](http://www.poyry.com)

