

[www.pwc.fi](http://www.pwc.fi)

# *TVT Asumot Oy ja Varsinais-Suomen Asumisoikeus Oy*

Yhdistymisselvityksen käynnistäminen  
– synergiaetujen tarkastelu

Loppuraportti 08.10.2012

**pwc**

# Sisältö

1. Projektin tausta ja tavoitteet
2. Turun seudun asuntomarkkinat
3. TVT Asunnot Oy ja Varsinais-Suomen Asumisoikeus Oy – Nykytila
4. Omistusrakenteen kehittämismuutoksia
  - 4.1 Lainsäädännöllisiä lähtökohdita
  - 4.2 Nykyinen rakenne
  - 4.3 Omistusrakennemuutoksia
5. Mahdollisten yhdistymismuutosten tarkastelu – Hyödyt ja haasteet
  - 5.1 Yhteenveto keskeisten sidosryhmien näkemyksistä
  - 5.2 Yhteenveto yhtiöiden johdon näkemyksistä
  - 5.3 PwC:n yhteenveto ja johtopäätökset

## Liite 1

### Haastattelujen keskeiset tulokset

# *1. Projektin tausta ja tavoitteet*



# **1. Projektin tausta ja tavoitteet**

## **Lähtökohhta ja tarve**

Turun kaupunginvaltuusto on tehnyt päätöksen, jonka mukaan kaupungin harjoittamaa asuntopolitiikkaa selkeytetään vuosien 2012-2013 aikana. Päätökseen liittyen tehdään vuoden 2012 aikana selvitys Varsinais-Suomen Asumisoikeus Oy:n (Vaso) ja TVT Asunnot Oy:n (TVT) mahdollisesta yhdistymisestä, sekä käynnistetään tarvittaessa neuvottelut muiden osakaskuntien kesken.

Vaso:n ja TVT:n hallituksille on annettu kaupunginvaltuuston päätöksen täytäntöön panemiseksi konserniohje käynnistää selvitys yhtiöiden mahdollisesta yhdistymisestä.

PwC on laatinut TVT:n ja Vaso:n toimeksiannosta arvion mahdollisella yhdistymisellä saavutettavista strategisista, taloudellisista ja toiminnallisista eduista ja haasteista.

# 1. *Projektin tausta ja tavoitteet*

## Kartoitusvaiheen tavoitteet

Tavoitteena on yhdistymisellä saavutettavien synergiaetujen tunnistaminen, analysointi ja validointi. Tarkastelussa otetaan erityisesti huomioon sosiaaliseen asuntotuotantoon ja alueellisiin tarpeisiin liittyvät reunaehdot.

Keskeisiä tarkastelunäkökulmia ovat:

1. Liiketoiminnan kasvun ja kehittämisen sekä tehokkaan “asuntalopoliitiikan” mahdollistavat strategiset synergiat, mm. tarjonnan laajuus ja monipuolisuus, pitkäjänteinen markkinointi ja kiinteistökehitys sekä taloudelliset resurssit (tulos, tase, rahoitus)
2. Omistaja-arvon kehittämisen mahdollistavat synergiat
3. Operatiivisen toiminnan tehostamisen mahdollistavat synergiat, mm. rakennuttaminen, ylläpito, (perus)korjaustoiminta, vuokratilaishallinto, talous- ja henkilöstöhallinto ja riskienhallintaan liittyvät synergiat

# 1. Projektin tausta ja tavoitteet

## Tehdävät, työskentelytapa ja tuotokset

1	Projektin aloitus	2	Synergiaetujen tunnistaminen ja täsmentäminen	3	Validointi ja raportointi
<b>Tehdävät</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Projektisuunnitelman täsmentäminen ja hyväksyminen</li><li>• Yhtiöiden omistajien edustajien ja johdon haastattelut</li><li>• Taloudellisten ja toiminnallisten lähtötietojen koonti</li></ul>	<b>Tehdävät</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Määritettyjen haastattelujen toteuttaminen (8–10 kpl)</li><li>• Yritysten olennaisten avaintietojen koonti osaksi raportoitavaa materiaalia</li><li>• Synergiaetujen alustava analyysi ja määrittely</li></ul>	<b>Tehdävät</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Validointityökokous, jossa osallistujina määritetyt omistajien ja toimivan johdon edustajat</li><li>• Raportin viimeistely työpajan perusteella</li><li>• Raportin hyväksyntä</li></ul>
<b>Tuotokset</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Määritetty projektin lähtötiedot</li><li>• Hyväksytyt projektisuunnitelma</li><li>• Vahvistettu haastattelusuunnitelma</li></ul>	<b>Tuotokset</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Raporttiluonnos työkokouksessa suoritettavaa validointia varten</li></ul>	<b>Tuotokset</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kirjallinen loppuraportti ja raportin esittely</li></ul>



# 1. Projektin tausta ja tavoitteet

## Työn suoritustapa

### Projektisuunnitelma ja lähtötiedot

PwC on yhdessä toimitusjohtaja Teppo Forssin ja toimitusjohtaja Pekka Peltomäen kanssa täsmentänyt projektisuunnitelman. Aikataulun osalta sovittiin, että validointitilaisuus pidetään elokuun jälkipuoliskolla ja raportti jatkotoimenpide-ehdotuksineen toimitetaan syyskuun alkuun mennessä. PwC on saanut molemmista yhtiöistä tarvittavat tiedot yhtiön taloudesta, organisaatiosta ja toiminnosta.

### Toimeksiannon yhteydessä haastatettu henkilöt

Hallituksen pj *Toni Eklund* ja hallituksen vpi *Juhani Leppä* sekä toimitusjohtaja *Teppo Forss*, TVT Oy; hallituksen pj *Henrik Elfving*, hallituksen vpi *Aila Harjanne*, toimitusjohtaja *Pekka Peltomäki*, kiinteistöpäällikkö *Sirpa Laaksonen* sekä asukkaiden yhteistyöelimen edustajat, *Vaso Oy*; apulaiskaupunginjohtaja *Jarkko Virtanen* sekä tilajohtaja *Mikko Lehtinen*, Turku; kaupunginjohtaja *Ari Korhonen*, Raisio; kunnanjohtaja *Terhi Isomäki*, Lieto; yhteyspäällikkö *Martti Sipponen*, Naantali; kaupunginjohtaja *Harri Virta* sekä *Vaso:n* yhtiökokousedustaja *Heimo Kukkonen*, Kaarina; apulaisjohtaja *Heli Huuhka*, ARA.

### Ohjausryhmän validointikokous 22.8.2012

PwC:n laatimaa alustavaa raporttia käsiteltiin 22.8. pidetyssä kokouksessa, johon osallistui Toni Eklund, Juhani Leppä, Aila Harjanne, Teppo Forss ja Pekka Peltomäki. Päätettiin ottaa jatkotarkasteluun kolme kehittämisvaihtoehtoa, joiden arvioinnissa ovat mukana TVT:stä Teppo Forss, Marja Laite ja Timo Laaksonen sekä Vaso:sta Pekka Peltomäki, Sirpa Laaksonen ja Teija Lamminen.

### Ohjausryhmän loppukokoukset 19.9.2012 ja 4.10.2012

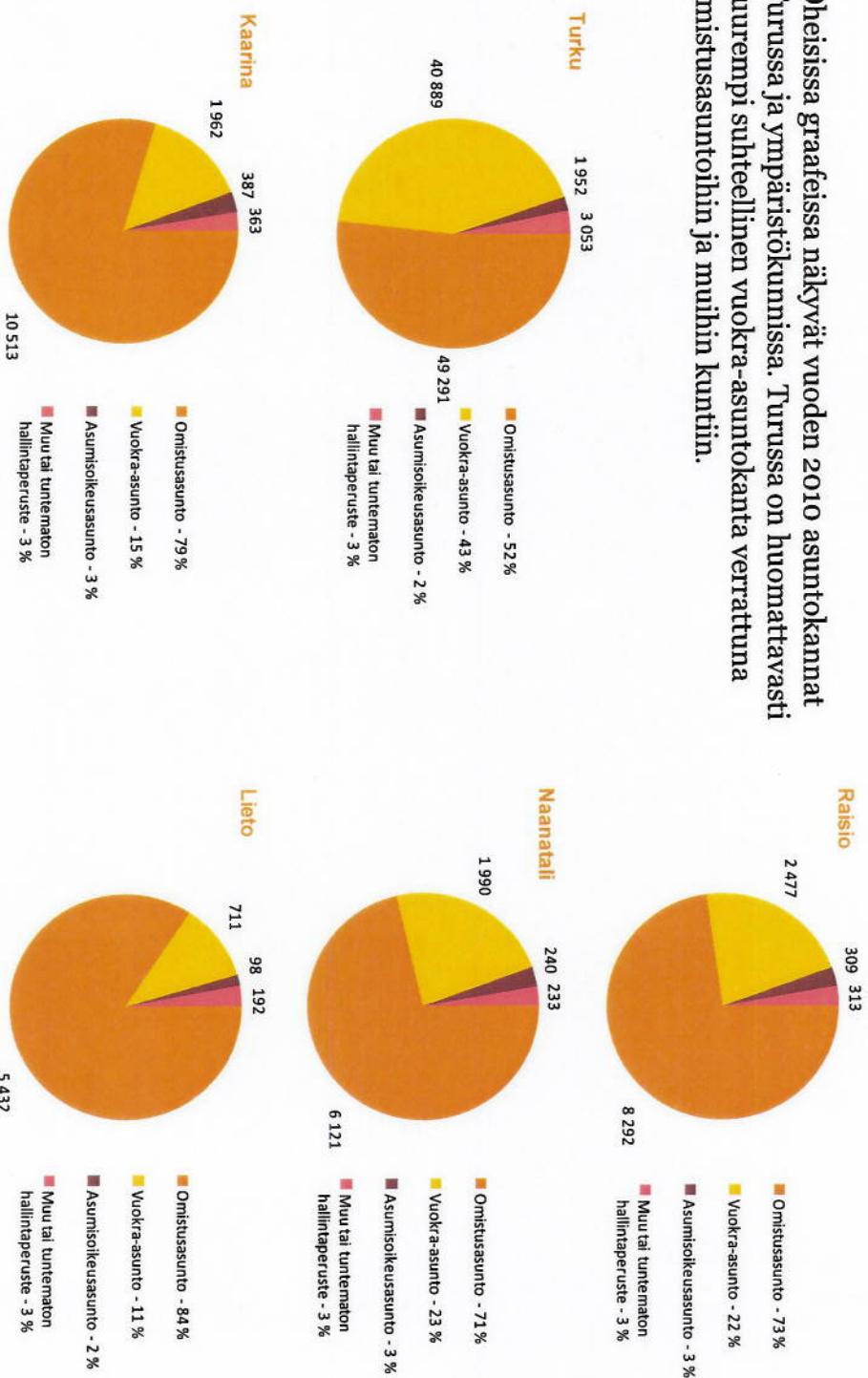
Käsiteltiin työryhmän arvioinnit eri vaihtoehtojen eduista ja haasteista. Kokouksen tulosten perusteella PwC laati ja viimeisteli käsillä olevan loppuraportin.

## *2. Turun seudun asuntomarkkinat*



## 2. Turun seudun asuntomarkkinat Asuntokannat kunnittain

Oheisissa graafeissa näkyvät vuoden 2010 asuntokannat Turussa ja ympäristökunnissa. Turussa on huomattavasti suurempi suhteellinen vuokra-asuntokanta verrattuna omistusasuntoihin ja muihin kuntiin.



Lähde: Tilastokeskus

## 2. Turun seudun asuntomarkkinat (1/2) Asuntoyhtiöt

### Kaupunkien ja kuntien omistamat yhtiöt



TVT Asunnot Oy omistaa lähes 11 000 vuokra-asuntoa Turussa.



Vaso omistaa 2 484 asunisoikeusasuntoa Turussa, Kaarinassa, Raisiossa, Naantalissa ja Liedossa.



Raision Vuokra-asunnot Oy on Raision kaupungin omistama yhtiö, jolla on 993 vuokra-asuntoa.



Naantalin Vuokratilat Oy on Naantalin kaupungin omistama yhtiö joka omistaa 937 vuokra-asuntoa.



Kaarinan kaupungilla on n. 550 ja Piikkion Vuokra-asunnot Oy:llä on 149 vuokra-asuntoa. Kuntien asuntoyhtiöt ollaan fuusioinnissa.



Liedon kunnan omistama Liedon Asunnot Oy:llä on 268 vuokra-asuntoa Liedon keskustassa.

Turun Osakehuoneistot Oy on (toistaiseksi) Turun kaupungin omistama yhtiö jolla on 447 vuokra-asuntoa.

### Muut merkittävät toimijat Turun seudulla



Turun Yliopilaaskylässäätio omistaa 4 790 opiskelija- ja nuorisovuokra-asuntoa Turussa ja Raumalla, joista Turussa on arviolta noin 4 600 vuokra-asuntoa.



Åbo Akademin säätiö omistaa arviolta 250 vuokra-asuntoa Turussa.

Tusva-Asunnot Oy omistaa arviolta 500 vuokra-asuntoa Turun alueella.

Turun ja Kaarinan seurakuntayhtymä omistaa yhteensä noin 930 vuokra-asuntoa Turun seudulla.



## 2. Turun seudun asuntomarkkinat (2/2) Asuntoyhtiöt

### Turun seudulla toimivat valtakunnalliset yhtiöt



WVO-yhtymä Oy on Suomen suurin vuokra-asuntoyhtiys joka tarjoaa asuntoja eri puolilla Suomea. Yrityksen omistuksessa on n. 40 000 asuntoa, joista Turun seudulla n.



Kunta-asunnot Oy:n omistuksessa on n. 9 300 vuokra-asuntoa 30 eri paikkakunnalla, joista noin 365 on Turussa. Yrityksen omistajina on 39 kuntaa.



Sato Oy on asuntosijoitusyhtiö joka omistaa n. 23 000 vuokra-asuntoa. Turun talousalueella Satolla on noin 700 asuntoa. Yhtiön suurimmat omistajat ovat suomalaisia työeläke- ja vakuutusyhtiöitä.



Suomen Laatuasunnot Oy:n omistuksessa on noin 1 000 vuokra-asuntoa 11 eri paikkakunnalla, joista n. 360 on Turussa. SLA:lla on myös asuntoja Naantalissa, Kaarinassa ja Piikkössä.



YH Kodit Oy on erikoistunut rakennuttamiseen ja isännöintiin sekä vuokra- ja asumisoikeusasuntojen omistamiseen. YH omistaa n. 8 000 ja isännöi n. 12 000 asuntoa pääsääntöisesti Tampereen ja Turun alueilla.



TA-yhtymä Oy tarjoaa vuokra-, asumisoikeus- ja osuistusasuntoja. Yritys tytäryhtiöineen omistaa n. 6000 vuokra-asuntoa ja 6 000 asumisoikeusasuntoa. Yhtiö omistaa n.700 asumisoikeusasuntoa Turussa, Raisiossa, Naantalissa, Kaarinassa ja Liedossa.

### *3. TVT Asummot Oy ja Varsinais-Suomen Asumisoikeus Oy*

## *Nykytila*



### 3. TVT Asunnot Oy ja Vaso Oy Taloudelliset tunnusluvut (Tarkistetaan kokouksessa 19.9)

TVT-Asunnot Oy (m€)	2011*	2010*	VASO Oy (m€)	2011	2010
Liikevaihto	65,5	52,4	Liikevaihto	17,8	17,4
Käyttökate	23,2	17,3	Käyttökate	9,2	9,5
Käyttökate %	35,5 %	32,9 %	Käyttökate %	51,9 %	54,8 %
Liikevoitto	14,0	9,9	Liikevoitto	3,5	3,7
Liikevoitto %	21,4 %	18,9 %	Liikevoitto %	19,7 %	21,4 %
Oman pääoman tuotto %	4,6 %	4,5 %	Oman pääoman tuotto %**	2,5 %	3,3 %
Aineelliset hyödykkeet	380,5	382,5	Aineelliset hyödykkeet	161,0	160,3
Rahat ja pankkisaamiset	6,7	16,2	Rahat ja pankkisaamiset	2,5	2,4
Vastaavaa yhteensä	408,5	418,5	Vastaavaa yhteensä	169,4	169,8
Oma pääoma	46,8	72,2	Oma pääoma	35,3	33,5
Omnavaraisuusaste %	11,5 %	17,3 %	Omnavaraisuusaste %	20,8 %	19,7 %
Korolliset velat	340,4	327,8	Korolliset velat	129,6	131,8
Vastattavaa yhteensä	408,5	418,5	Vastattavaa yhteensä	169,4	169,8

\* Vuodet 2010 ja 2011 eivät ole vertailukelpoisia, koska Kiinteistö Oy Lehtolaako fuusioitui TVT Asunnot Oy:lyn 30.6.2010 ja Turun Osakehuoneistot Oy jakautui erilliseksi yhtiöksi 30.11.2010. Vuosi 2011 on TVT Asunnot Oy:n ensimmäinen varsinainen tilivuosi.

\*\* Laskettu voitosta ennen tilinpäätössiirtoja (tilikauden tulos 0)

### 3. *TVT Asumnot Oy ja Vaso Oy* Taloudelliset tunnusluvut yhdistettynä

2011 (m€)	TVT + VASO	Espoon Kruunu*	VVO
Liikevaihto	83,2	111,1	327,3
Käyttökate	35,9	57,0	154,6
Käyttökate %	43,2 %	51,3 %	47,2 %
Liikevoitto	17,5	35,6	105,7
Liikevoitto %	21,0 %	32,0 %	32,3 %

Yllä on esitetty TVT:n ja Vaso:n vuoden 2011 yhdistetty liikevaihto ja kannattavuus verrattuna Espoon Asumnot Oy:hyn (\*aiemmin Espoon Kruunu) ja VVO:hon.



### 3. TVT Asumnot Oy ja Vaso Oy Toiminnalliset tunnusluvut

TVT-Asumnot Oy	2011*	2010*
Asuntoja (vuokra)	10 717	10 745
Keskimääräinen m2	55,5	55,6
Henkilöstö	38 Q2/2012 >40	31
Asukkaita	18 300	17 800
Käyttöaste %	97,2 % 97,8 %	96,9 %
Vaihtuvuus %	22 %	22 %

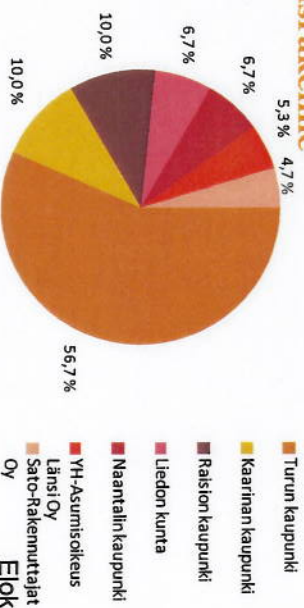
\* Vuodet 2010 ja 2011 eivät ole vertailukelpoisia

VASO Oy	2011	2010
Asuntoja (asumisoikeus)	2 484	2 420
Keskimääräinen m2	70,3	70,3
Henkilöstö	10	10
Asukkaita	4 762	4 790
Käyttöaste %	95,7 %	96,7 %
Vaihtuvuus %	16,7 %	18,6 %

#### Omistusrakenne

TVT Asumnot Oy on täysin Turun kaupungin omistama.

#### Omistusrakenne



### 3. *TVT Asumnot Oy ja Vaso Oy* Toiminnan kuvaus ja strategia

#### **TVT Asumnot Oy**

TVT Asumnot Oy vuokraa kohtuhintaisia kerros-, rivi- ja pientaloasuntoja eri puolilta Turun kaupunkia. Yhtiön vuoden 2012 päivitetyn strategian mukaisesti yhtiö keskittyy entistä vahvemmin ns. perustehtäviin eli laadukkaiden asumispalvelujen tarjoamiseen. TVT:n tehtävänä on mm. ylläpitää ja kehittää ihmisten ja alueen hyvinvointia tarjoamalla erilaisia asumisen palveluja, jotka täyttävät asukkaiden tarpeet ja odotukset. Yhtiön visio 2020 on olla houkuttelevin ja merkittävin kotien tarjoaja Turun seudulla.

Noin 26 % Turun vuokra-asunnoista on TVT:n omistamia, ja yhtiö on Turun alueen tunnetuin vuokratotaloyhtiö.

#### **Vaso Oy**

Strategiansa 2012–2017 mukaisesti Vaso omistaa, ylläpitää ja tuottaa laadukkaita asumisoikeuskoteja kaikkiin elämäntilanteisiin. Ydinajatuksena on kiinteistökannan jatkuva kehittäminen niin, että ne täyttävät erittäin vaativat ympäristövaatimukset. Yhtiö toimii yleishyödyllisenä yhtiönä kustannustehokkaasti tavoittelematta voittoa ja jakamatta vastikkeetonta etuutta osakkailleen. Vaso:n toimintaa arjessa ohjaavat arvot ovat palveluvalttius, asukasläheisyys, laadukkuus ja kilpailukykyisyys. Yhtiöllä on vahva brändi.

Noin 81 % Vaso:n toiminta-alueella olevista asumisoikeusasunnoista on yhtiön omistuksessa.



# 4. Omistusrakenteen kehittämissvaihtoehtoja

## 4.1 Lainsäädännöllisiä lähtökohтия

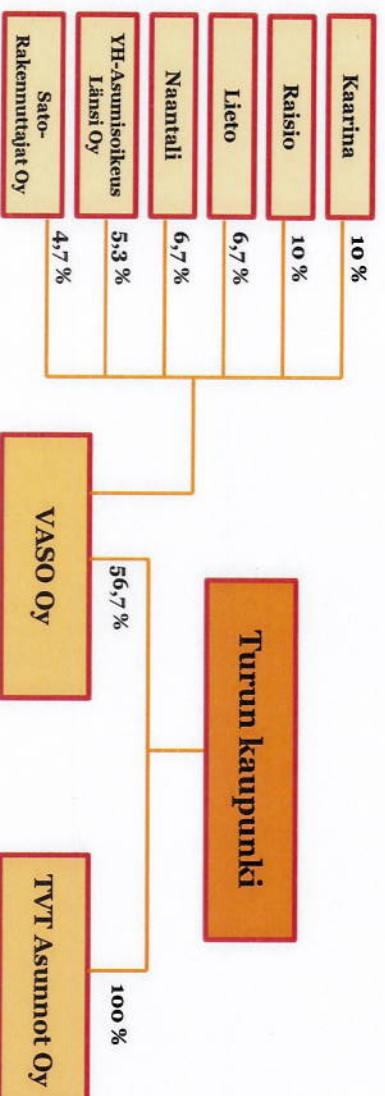
Eri yhdistymisvaihtoehtoja tarkasteltaessa essa on otettava huomioon seuraavat asuminsoikeuslain määräykset ja rajoitteet:

- Fuusio TVT:n ja Vaso:n välillä ei ole mahdollinen, koska asuminsoikeustoimintaa voi harjoittaa vain juridisesti erillinen yhtiö.
- Vaso:sta voidaan muodostaa TVT:n tytäryhtiö.
- Jos halutaan rakenne, jossa nykyiset TVT ja Vaso ovat uuden konserniyhityn tytäryhtiöitä, tämä on mahdollista, jos emoyhtiöllä on yleishyödyllinen status.
- Vaso voi ostaa muilta konserniyhtiöiltä esim. taloushallinto- ja tietohallintopalveluja edellyttäen, että palvelut on kilpailutettu hankintalain mukaisesti.
- Konsernin ulkoiset hankinnat voidaan kilpailuttaa konsernin yhteishankintoina. Tällöin on kuitenkin huomattava, että laki antaa asukkaille mahdollisuuden vaikuttaa kilpailutuksiin, joten asukkaille on todennettava kilpailutuksilla Vaso:lle saatavat hyödyt.
- Lainsäädäntö edellyttää lisäksi, että asuminsoikeusasuntojen haltijoilla on vuokra-asumista merkittävästi suuremmat vaikutusmahdollisuudet asuntojen korjausten ja kunnossapidon laatuun ja määrään.

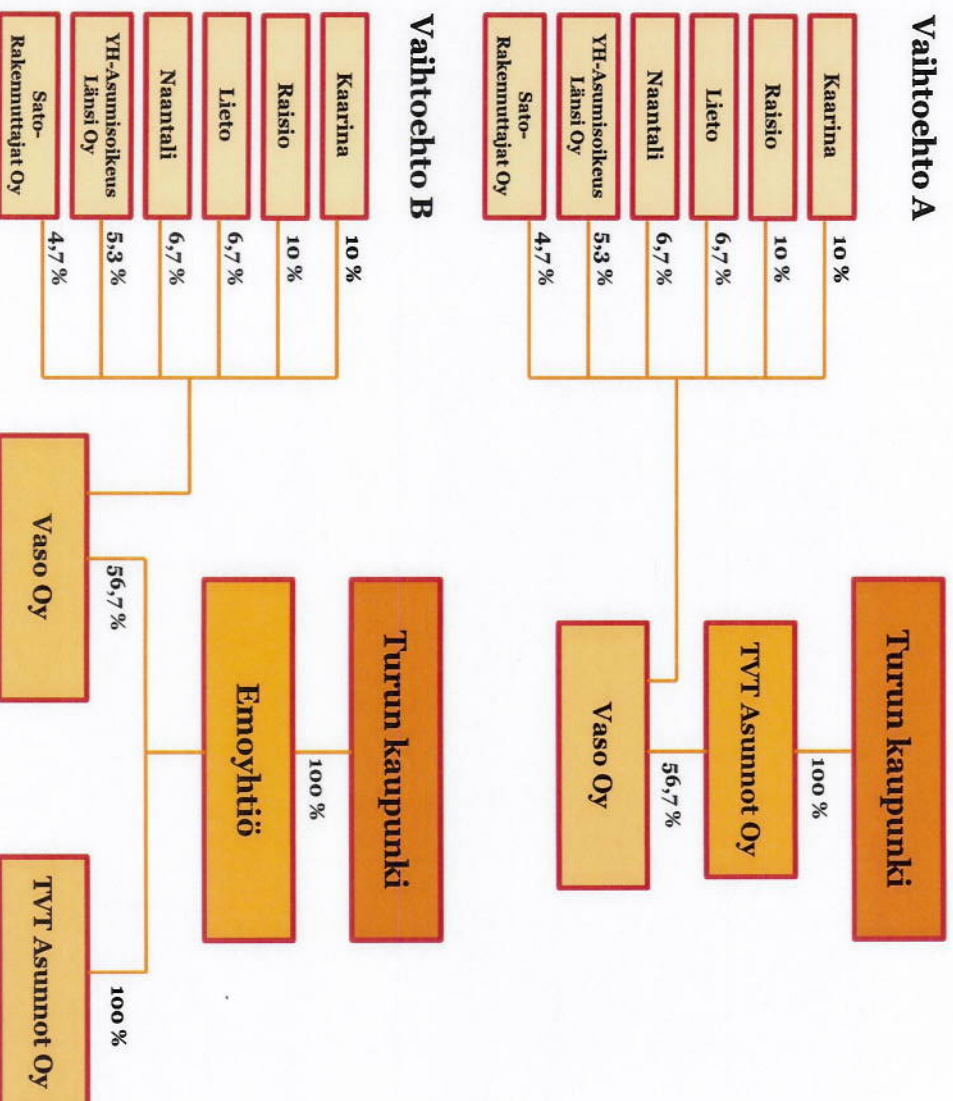


## 4.2 Nykyinen rakenne

Tällä hetkellä Turun kaupunki omistaa TVT:n kokonaan ja Vaso:sta 56,7%. Muut Vaso:n vähemmistöomistajat ovat ympäristökunnat, joissa VASO:lla on asunisoikeusasuntoja, sekä YH-Asunisoikeus Länsi Oy ja Sato-Rakennuttajat Oy.



## 4.3 Omistusrakennevaihtoehtoja 1/2



Nämä kaksi rakennetta nähdään yhtiöiden yhdistymisen kannalta toteutuskeelpoisimpina.

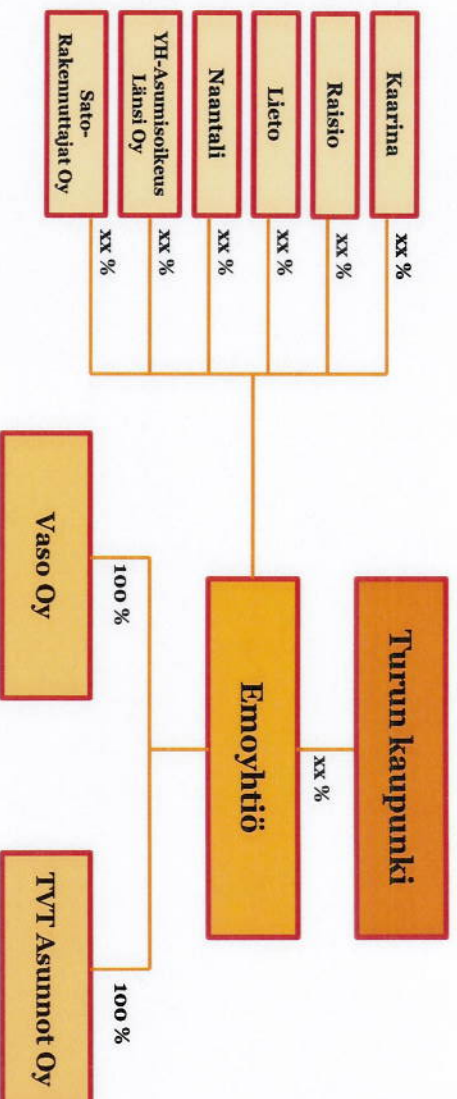
- Vaihtoehto A:ssa Vaso tulee suoraan TVT:n tytäryhtiöksi 56,7 % omistussuudella.

- Vaihtoehto B:n ainoa muutos nykyiseen rakenteeseen on se, että muodostetaan uusi konserniyhtiö, jonka tytäryhtiöiksi tulevat TVT (100 %) ja Vaso (56,7 %).



## 4.3 Omistusrakennevaihtoehtoja 2/2

### Vaihtoehto C



Vaihtoehto C:ssä TVT ja Vaso tulevat uuden konserniyhtiön täysin omistamiksi tytäryhtiöiksi, ja Vaso:n nykyiset omistajat tulevat osaomistajiksi konserniyhtiön yhdessä Turun kaupungin kanssa.

Tehtyjen haastattelujen perusteella tätä rakennetta ei kuitenkaan pidetä todennäköisenä.

# *5. Mahdollisten yhdistymisvaihtoehtojen tarkastelu*

## *Hyödyt ja haasteet*



## 5.1 Yhteenvedo keskeisten sidosryhmien näkemyksistä

PwC haastatteli toimikseliansiossa TTV:n ja Vaso:n nimeämiä sidosryhmiä. Haastattelujen yhteenvedot on esitetty yksityiskohtaisesti liitteessä 1. Alla olemme esittäneet keskeisimmät näkemykset hyödyistä ja haasteista.

### Keskeiset hyödyt sidosryhmien näkökulmasta

- Turun kaupungin omistajaohjausta voidaan selkeyttää ja johtamisella tehostaa. Tavoitteena voisi olla TTV:n ja Vaso:n yhdessä muodostaman yhtiön hallintomallin rakentaminen siten, että yhtiön hallitus ohjaa ja valvoo toimintaa, sekä tekee investointipäätökset omistajien kanssa esimerkiksi valtuustokausittain sovitun strategian ja investointipuitteiden pohjalta.
- Ympäristökuntien omistajaohjaus on ollut Vaso: on nähden tähänkin mennessä vähäistä, eikä Turun omistajajärjestely muuttaisi juurikaan tilannetta.
- Muodostettavalla yhtiöllä nähdään olevan potentiaalisia mittakaavaetuja, joita ovat kiinteistökehittämisen mahdollisuuksien ja osaamisen vahvistuminen, asumispalvelutuotteiden monipuolistuminen, taloudellisen ja rahoituskellisen kantokyvyn lisääntyminen, liiketoiminnan ydin- ja tukiprosessien tehostuminen sekä hankintahintojen jonkinasteinen alentuminen konsernitason kilpailutuksilla (jäljinnä Vaso: n osalta). Yhtiömallissa suoranaiset liiketaloudelliset hyödyt eivät nykyiseen verrattuna kuitenkaan nousse merkittäviksi.
- Vahva ja tehokas seudullinen toimija pystyy tarjoamaan kilpailukykyisiä palveluja Turussa ja myöhemmin mahdollisesti myös seudullisesti. Tällä voidaan varmistaa asuntopolitiikassa määritetyn vuokra- ja asumisoikeusasuntokannan rakentamisen ja kunnossapidon taso eri suhdannetilanteissa.



## 5.1 Yhteenveto keskeisten sidosryhmien näkemyksistä

### Keskeiset haasteet sidosryhmien näkökulmasta

- Vaso:n itsenäisen brändin ja toiminnan läpinäkyvyyden säilyttäminen ja hyödyntäminen kiinteistökehittämisessä, myynnissä ja asukashallinnossa. Asumisoikeustuotteen kysynnän nähdään olevan kasvussa myös jatkossa, koska uusi lainsäädäntö mahdollistaa, että yli 55-vuotiaiden asukkaiden osalta ei ole henkilökohtaisia taloudellisia rajoituksia.
- Uskottavan strategian ja käytännön toimintatavan luominen mahdollisesti muodostettavalle konsernille siten, että se palvelee tasapuolisesti myös ympäristökunta, eikä sitä koeta uhkana tai kilpailijana muiden kuntien vuokratuloyhdyille.
- Mahdollisen omistusrjestelyn perusteleminen ympäristökunnille. Perustelu on toteutettava hallitusti ja tehokkaasti tuomalla esille faktapohjaisesti järjestelyn tavoitteet ja hyödyt.

## 5.2 Yhteenveto yhtiöiden johdon näkemyksistä

Ohjausryhmä käsittelee kokouksessaan 22.8.2012 eri rakennevaihtoehtoja ja haastattelussa esille tulleita potentiaalisia hyötyjä ja haittoja. Tämän perusteella sovittiin, että TVT:n ja Vaso:n johdon muodostama yhteinen työryhmä laatii oman näkemyksensä kolmesta eri kehittämisevaihtoehdosta, jotka ovat

1. Tiivis yhteistyö ilman omistustajajärjestelyä
2. Tytäryhtiömalli (edellä vaihtoehto A)
3. Emoyhtiömalli (edellä vaihtoehto B)

Tuloksena todettiin, että vaihtoehdot 2 ja 3 eivät eroa juurikaan toisistaan potentiaalisten hyötyjen suhteen. Sen sijaan riski Vaso:n yrityskuvan ja asukastyytyväisyyden kannalta on tytäryhtiömallissa suurehko. Asumisoikeusyhtiö vuokratuloyhdistön tytäryhtiönä koetaan todennäköisesti erittäin negatiivisena sekä uustuotannon markkinoinnin että nykyisten asumisoikeuden haltijoiden näkökulmasta.

Seuraavassa on tästä syystä esitetty työryhmän näkemykseen perustuva vertailu vaihtoehtojen 1 ja 3 osalta.



## 5.2 Yhteenveto yhtiöiden johdon näkemyksistä

### Vaihtoehto 1: Tiivis yhteistyö ilman omistusrjestelyä

#### Turun omistajaohjauksen tehostaminen

Edellyttää, että valvontavastuuhenkilö (apulaiskaupunginjohtaja) antaa konserniohjeen yhteistyön käynnistämiseksi. Jotta yhteistyömallista olisi hyötyä, tulisi olla olemassa omistajan hyväksymä ja yhtiöiden yhdessä valmisteleva kiinteistökehitys- ja peruskorjausohjelma. Mahdolliset hyödyt ovat vuorovaikuttaisia.

Käytännössä yhtiöt tulevat katsomaan investointeja, peruskorjauksia ja huoltoa omista lähtökohdistaan, eikä mikään pakota koordinoitua toimintaan.

### Vaihtoehto 3: Vaso:n ja TVT:n osakkeiden myynti perustettavalle emoyhtiölle

Turun konserniohjausta voidaan tehostaa, jos on olemassa omistajan hyväksymä yhtiön investointeja ohjaava kiinteistökehitys- ja peruskorjausohjelma. Lisäksi Turun kaupungin omistajaohjausta voidaan selkeyttää ja johtamismallia tehostaa. Tavoitteena voisi olla TVT:n ja Vaso:n yhdessä muodostaman yhtiön hallintomallin rakentaminen siten, että yhtiön hallitus ohjaa ja valvoo toimintaa sekä tekee investointipäätökset omistajien kanssa, esimerkiksi valtuustokausittain sovitun strategian ja investointipuitteiden pohjalta. Lähtökohdana on siis, että käytännön päätöksenteko on asiantuntijaorganisaatiossa (palveluntarjoaja), ja keskeiset linjavedot ja tavoitteet asettaa omistaja (konsernijaosto).

Omistajaohjaus tehostuu ja yksinkertaistuu koko kaupungin oman asumispalvelutarjonnan osalta siten, että omistaja määrittelee **mitä**, ja mahdollinen emoyhtiö määrittelee **miten**. Emoyhtiö toteuttaa asuntopoliittikkaa, ja tytäryhtiöiden riittävä erillisyyss toteutuu.



## 5.2 Yhteenvedo yhtiöiden johdon näkemyksistä

### Vaihtoehto 1: Tiivis yhteistyö ilman omistujajärjestelyä

#### Yhtiöhallinnon ja johtamisen tehostaminen

Ei juurikaan vaikutusta – yhtiöillä on omat hallitukset, jotka katsovat strategioita ja tulostavoitteita itsenäisesti.

### Vaihtoehto 3: Vaso:n ja TVT:n osakkeiden myynti perustettavalle emoyhtiölle

Emoyhtiön hallitus toimii vastuullisena hallintoelimenä, jossa tehdään konsernin liiketoimintaa koskevat linjaukset ja päätökset. Tällöin voidaan tehokkaasti saada optimoitua omistajan kokonaisyöty esim. uusien asuntoalueiden kehittämisessä. Samoin voidaan tehostaa yhteistä ”edunvalvontaa” ARA:an ja muihin sidosryhmiin päin.

Operatiivinen johtaminen ja organisointi voidaan toteuttaa yhtenäisiin prosesseihin perustuen.

## 5.2 Yhteenveto yhtiöiden johdon näkemyksistä

<b>Vaihtoehto 1: Tiivis yhteistyö ilman omistusrjestelyä</b>	<b>Vaihtoehto 3: Vaso:n ja TVT:n osakkeiden myynti perustettavalle emoyhtiölle</b>
<b>Palvelutarjonnan laajuus ja sen kehittäminen</b>	
Perustuu vapaaehtoiseen koordinointiin. Voidaan hyödyntää tekemällä esim. yhteisiä ja yhtenäisiä asukastytyväisyysskyselyjä.	Palvelutarjontaa voidaan kehittää tasapainoisesti kysynnän mukaan. Yhtiöt voivat profiloitua asuntomarkkinoilla omalla toisistaan erottuvalla ilmeellä.
<b>Kiinteistökehityksen ja investointien hallinta</b>	
Maankäytössä ja kaavoituksessa mennään käytännössä ”oma kylki edellä”, eli ajatellaan oman yhtiön etuja. Voitaisiin ehkä hyödyntää hyvien käytäntöjen jakamista. Vaso voisi hyödyntää TVT:n peruskorjausosaamista ja vastavuoroisesti TVT hyödyntäisi Vaso:n uudisrakennuttamisosaamista.	Maankäytön suunnittelussa huomioidaan kokonaisvaltaisesti eri asumismuodot (eri konsernyhtiöt). Kiinteistökehitystoiminta on koordinoitua ja rakentaminen tapahtuu omistajan etujen mukaisesti. Investointien painotuksissa otetaan huomioon koko konsernin etu eri asumispalvelutuotteissa



## 5.2 Yhteenveto yhtiöiden johdon näkemyksistä

<b>Vaihtoehto 1: Tiivis yhteistyö ilman omistusrjäjestelyä</b>	
<b>Prosessien ja osaamisen tehostaminen</b>	
Hyvien käytäntöjen ja kokemusten jakaminen vapaaehtoiselta pohjalta on mahdollista. Yhteinen kehittäminen voi olla hankalaa.	Parhaiden käytäntöjen yhdessä kehittämisessä yhteistyö on luonnollista ja ”pakollista”.
<b>Hankintojen tehostaminen</b>	
Yhteiset hankinnat edellyttävät yhtenäisiä toimintatapoja (esim. huoneistoremonteissa eri toimintatapa). Esimerkiksi Vaso suosii asukkaiden omatoimiremontteja ja käyttää pieniä, joustavia yrityksiä. Joissakin hankintakategorioissa – esim. kodinkoneet - voitaisiin mahdollisesti ajatella yhteishankintoja. Nähtävissä hyödyt olisivat vähäisiä.	Hyötyä suuremmista ostovolyymeista on saatavissa jonkin verran Vaso:lle, mutta ei TVT:lle. Kustannussäästöt ovat kuitenkin pienhköjä, koska hankintamallit yhtiöissä säilyvät useassa hankintakategoriassa erilaisina – TVT käyttää ”bulkkihankintoja” ja Vaso puolestaan enemmän räätälöi hankintojaan asukkaiden näkemysten mukaisesti.



## 5.2 Yhteenveto yhtiöiden johdon näkemyksistä

<b>Vaihtoehto 1: Tiivis yhteistyö ilman omistusrjestelyä</b>	<b>Vaihtoehto 3: Vaso:n ja TVT:n osakkeiden myynti perustettavalle emoyhtiölle</b>
<b>Taloudellisen aseman parantaminen ja vahvistuminen</b>	
Ei nähdä parantumispotentiaalia, jos yhtiöt ovat erillisiä ja itsenäisiä. Organisaatiot ovat jo nyt matalia ja tehokkaasti resursoituja. Yhteistyömalli ei tuo kustannussäästöjä.	Riskinsietokyky voi nousta esim. kassatilanteen heikentyessä. Mahdollistaa jonkin verran tehokkuuden nousua yhteisten prosessien ja resurssien yhteiskäytön avulla.
<b>Vaso:n yrityskuvan ja asumisimagon ylläpitäminen ja kehittäminen</b>	
Ei muuta nykytilannetta. Ei negatiivisia vaikutuksia.	Riski ytäräyhtiöiden yrityskuvan kannalta on olemassa, mutta hyvin toteutetulla brändien hallinnalla riski on pienekö.
<b>Lanseeraus Vaso:n vähemmistöomistajille</b>	
Ei aiheuta lanseeraustarpeita.	Emoyhtiörakenne on todennäköisesti ”myytävissä” muille kuntaomistajille, kunhan emoyhtiön nimi ei viittaa suoraan TVT:hen. Turun asuntosektorin emoyhtiömalli voisi toimia mahdollisena avauksena myös seudulliseen asuntopoliittikkaan.

## 5.3 PwC:n yhteenvedo ja johtopäätökset

### Lähestymiskulma yhteenvedoon ja johtopäätöksiin

- Seuraavassa on esitetty PwC:n näkemys, joka on muodostettu perustuen kokemukseemme asuinpalvelujen ja asuntokintteistöliiketoiminnan kehittämistä koskevista toimeksiantoista sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. Esittämässämme näkemyksessä on otettu huomioon keskustelut omistajien, organisaatioiden johdon ja muiden sidosryhmien kanssa.
- Toimeksiantoon ei ole tässä vaiheessa kuulunut tarkempia taloudellisia analyysejä eikä mahdollisten osakemyyntien veroseuraamuksia, jotka tulee laatia erikseen, mikäli yhdistymisselvitystä päätetään jatkaa.
- Lähtökohhtana näkemyksellemme ovat olleet omistajien tahtotila, asiakkaiden tarpeet sekä yhtiöiden pitkän aikavälin menestyminen ja palvelukyky.
- Korostamme, että päätökset yhdistymisselvityksen jatkamisesta ja yhdistymisen mahdollisesta toteuttamisesta tehdään kunkin intressitahon, omistajien ja yhtiöiden hallitusten, toimesta erikseen ja itsenäisesti. PwC:n näkemys on itsenäisesti ja riippumattomasti muodostettu johtopäätös selvittämässämme asiakokonaisuudesta.



## 5.3 PwC:n yhten veto ja johtopäätökset

### PwC:n näkemys hyötyjen ja tavoitteiden realistisesta toteutusmallista

- Ehdotamme, että Turun kaupunkikonserniin perustetaan uusi asuntopalvelutoimialan osakeyhtiö, jonka tytäryhtiöiksi TVT ja Vaso siirtyvät Turun kaupungin sisäisellä omistusräjätelyllä (edellä kohdassa 4.3 esitetty ”Emoyhtiömalli”)
- Tämä rakenne mahdollistaa tarvittaessa myös muiden Turun kaupungin asunto-omistusten sekä mahdollisten seudullisten ja uusien asuntopalvelumallien liittämisen ehdotettuun rakenteeseen.

### Perustelet PwC:n näkemykselle

- *Omistajaohjauksen tehostuminen.* Kaupungin keskittäessä asunto-omistuksensa sekä niihin liittyvät asukaspalvelut yhteen yhtiöön, myös asumispalvelujen laajuutta, laatua, kannattavuutta ja asuntopolitiikan tavoitteiden toteutumista voidaan seurata ja ohjata keskitetysti ja pitkäjänteisesti. Emoyhtiö raportoi omistajilleen toiminnastaan osakeyhtiölain mukaisesti.
- *Yhtiön strateginen johtaminen.* Yhtiön hallitus ja johto muodostuu toimialaan hyvin perehtyneistä henkilöistä. Investointipäätökset sekä toiminnan tavoitteiden asettaminen tehdään pitkäjänteisesti painottaen tasapainoista eri asumismuotojen kehittämistä, omistaja-arvon kehittymistä sekä kiinteistökannan arvon säilyttämistä ja edelleen kehittämistä.
- *Operatiivinen tehokkuus ja toiminnan laadukkuus.* Osaamisten yhdistäminen, yhteiset liiketoimintaprosessit ja niiden jatkuva kehittäminen sekä resurssien yhteiskäyttö tehostavat ja selkeyttävät toimintaa. Liiketoiminnan tehostuminen näkyy ennen kaikkea toiminnan laadun ja riskienhallinnan parantumisena.
- *Hankinnat.* TVT:n ja Vaso:n kiinteistöjen huoltoon kohdistuvat sekä muut hankinnat ovat euromääräisesti merkittävät. Kun TVT uuden strategiansa mukaisesti käynnistää uusininvestoinnit ja molemmissa yhtiöissä korjaustarve lisääntyy, merkitsee tämä merkittävää kasvua hankintavolyymeissa. Yhtiöiden osittain erilaisista hankintatarpeista riippumatta on todennäköistä, että yhteisellä suuremmalla ostovolyymillä voitaisiin jatkossa saada useissa hankintakategorioissa taloudellisia ja muita hyötyjä.



## 5.3 PwC:n yhteenveto ja johtopäätökset

### Perustelut PwC:n näkemykselle (jatkuu)

- *Talous- ja raohituriskien hallinta.* Saavutettavissa olevat hyödyt liiketoimintaprosessien tehostumisesta parantavat tuloksenteokkykyä ja tehostavat riskienhallintaa.
- *Sidosryhmissuhteet.* TVT ja Vaso kokonaisuuena ovat kansallisesti merkittävä asuntotoalan toimija. Tämä edesauttaa ja lisää painoarvoa sidosryhmissuhteiden hoitamisessa mm. ARA:n ja muiden sidosryhmissen kanssa.
- *Vaso Oy:n brändi.* Vaso:n brändin ja yrityskuuvan ylläpitäminen mahdollisessa osakejärjestelyssä on välttämätöntä ja tärkeää. Lainsäädäntö edellyttää Vaso:n erillisyyttä ja sen toiminnan läpinäkyvyyttä. Ottamalla Vaso:n imagon säilyttämisen ja edelleen vahvistamisen kannalta oleelliset erityisvaatimukset huomioon viestinnässä ja käytännön asukaspalvelutoiminnassa, riski imagon huononemisesta on käytännössä vähäinen ja hallittavissa. Useilla alueellisilla ja valtakunnallisilla asuntotoimialan toimijoilla on konserneissään sekä vuokra- että asuimissuhteita.

## 5.3 PwC:n yhteenvedo ja johtopäätökset

### **PwC:n ehdotus yhdistymisselvityksen mahdollisesta jatkamisesta ja asian etenemistavasta:**

1. Ohjausryhmä käsittelee PwC:n laatiman raportin ja ottaa kantaa PwC:n antamaan näkemykseen.
2. Yhtiöiden hallitukset käsittelevät yhdistymisselvityksen ja muut päätöksen kannalta oleelliset asiat ja antavat lausunnon mahdollisessa omistussjärjestelyssä.
3. Turun kaupunki ja konsernijaosto käsittelevät yhtiöiden hallitusten antamat lausunnot.
4. Milkäli Turun kaupunki päättää edetä omistussjärjestelyssä, muut Vaso:n omistajat informoidaan asianmukaisesti.
5. Omistussjärjestelyn valmistelua jatketaan huomioiden mahdollisten liiketoimintasiirtojen vero- ja taloudelliset vaikutukset.
6. Omistajat laativat suunnitelman omistussjärjestelyn tavoitteista ja vaikutuksista yhtiöiden operatiiviseen toimintaan, johtamiseen sekä ohjaus- ja hallintomalliin.
7. Toteutetaan mahdollinen omistussjärjestely ja päätöksenteko sekä niihin liittyvät muut toimenpiteet.
8. Omistajat laativat vähintään valtuustokauden mittaisen strategian sisältäen investointisuunnitelman ja taloudellisenohjauksen raamit ja periaatteet emoyhtiön toiminnalle.

### **PwC:n ehdotus etenemistavasta jos päädytään yhteistyömalliin**

1. Yhtiöiden hallitukset ehdottavat konsernijaokselle yhteistyömallia ja mahdollisesti omistajaohjauksikäytännön ”pitkäjänteistämistä” molempien yhtiöiden osalta
2. Yhtiöiden hallitukset asettavat yhteistyön eri muodoille konkreettiset tavoitteet, joiden toteutumista seurataan määräväläin annettujen raporttien ja mahdollisesti hallituksille pidettävien yhteisten johdon raportointitilaisuuksien kautta.
3. Omistajalle raportoidaan yhteistyön tuloksista sovituissa laajuudessa määräväläin



# *Liite 1*

## *Haastattelujen keskeiset tulokset*

1. Omistajaohjaus
2. Seudulliset näkökohdat
3. Investointi- ja kiinteistökehitystoiminnan synergiaedut ja -haasteet
4. Toiminnalliset ja taloudelliset synergiaedut ja -haasteet

## 5.1 Omistajaohjaus ja omistaja-arvo

### Synergiaetuja

- Yhdistäminen olisi selkeä etu Turun kaupungin omistajanäkökulmasta – yksi hallitus ja johto, joka toteuttaa tasapainoista asuntopoliittikkaa. Tällä hetkellä TVT:n omistajaohjaus nähdään selvästi määrätietoisempänä kuin Vaso:n
- Omistaja-arvoa syntyy siten, että voidaan tarjota 1) kilpailukykyistä vuokra-asumista ja asumisoikeusasumista, sekä 2) kiinteistöjen arvonnousun kautta. Jälkimmäistä voidaan hyödyntää myymällä ja kehittämällä vapautuvia kiinteistöjä ja saamalla tätä kautta rahoitusta uusinvestointeihin
- Laaja, monipuolinen ja laadukas asuntokanta lisää suhdanne- ja käyttöastetuskien kantokykyä
- Toiminnan parempi kannattavuus mahdollistaa tavoiteltavan rahallisen tuoton omistajille

### Haasteita

- Muut kunnat eivät tässä vaiheessa näe yhdistymisestä syntyvän lisähyötyjä omistajaohjauksen tai omistaja-arvon suhteen. Haastattelujen perustella näyttäisi siltä, että näillä kunnilla ei ole halukkuutta tulla mahdollisessa omistusjärjestelyssä TVT:n suoriksi omistajiksi
- Vaso:n koetaan nykymallillaan toimivan joustavana ja tehokkaana asumisoikeuspalvelujen tarjoajana. Asumisoikeus nähdään tuotteena, jolla on jatkossakin ympäristökunnissa hyvä kysyntä ja tärkeä rooli vaihtoehtona omistusasumisen ja vuokra-asumisen ohella. On muistettava, että asukkaat ovat Vaso:n riskirahoittajat ja edunsaajat. Vaso:ssa on asukkaiden asumisoikeusmaksuja 31,0 milj. euron edestä, joilla on rahoitettu 15 % kiinteistöjen alkuperäisestä hankinta-arvosta
- Ympäristökuntien rooli mahdollisen uuden yhtiön päätöksenteossa
- Vaso:n asukkaiden yhteistoimintaelimien – jonka voidaan katsoa edustavan maksavan asukkaan näkemystä – mukaan yhdistymisestä ei synny hyötyä, vaan se koetaan uhkana Vaso-brändin arvostukselle ja johtaa tuotteen myyntikelpoisuuden heikentymiseen



## 5.2 Seudulliset näkökohdat

### Synergiaetuja

- Asuntopolitiikasta tulisi päättää Turun suuruiseen näkökulmasta
  - Voidaan toteuttaa tehokkaasti elinkeinopolitiikkaa ja sosiaalipolitiikkaa tukevaa vuokra- ja asuminsoikeusasumista
  - Vahva ja osaava seudullinen asuinpalvelujen tuottaja varmistaa riittävien ja monimuotoisten palvelujen saannin

### Haasteita

- Onko yhdistymisen aika nyt vai pitäisikö odottaa MAL-sopimuksen tuloksia?
- Mikä on jatkossa ympäristökuntien vuokratotaloyhtiöiden asema omistajana ja uusinvestoijana? Onko TVT tulossa muihin kuntiin kilpailemaan, ja kuka päättää "tasapainoisesta seudullisesta asuntopolitiikasta"?
- Tarvitaanko seudullisen asuntopolitiikan toteuttajaksi suuri seudullinen toimija? Miten varmistetaan tehokkuus – kuntien omistamat organisaatiot ovat taipuvaisia byrokratiaan ja hierarkkisuuuteen
- Olisiko ympäristökuntien kannalta järkevämpää selvittää Vaso:n yhdistymistä valtakunnallisten toimijoiden kanssa?
- Yhdistymishankkeen myynti luottamusmiessportalle on haastavaa
  - Ympäristökunnat pitävät Turun päätöksentekomekanismia byrokrattisena
  - Hanke voidaan kokea Turun suorittamaksi valtausyritykseksi

## 5.3 Investointi- ja kiinteistökehitystoiminnan synergiaedut ja -haasteet

### Synergiaetuja

- Vahva seudullinen toimija, jolla on hyvät taloudelliset resurssit, pystyy pitkäjänteiseen ja hallittuun kiinteistökehitykseen seudulliset ja kuntakohtaiset tarpeet huomioon ottaen
- Mahdollistaa hyvän suunnitellut ja oikein hinnoitellut yksittäiset uusinvestoinnit
- Vahvistaa ARA:n rahoituksen saamista seudulle sekä rahoituslaitossuhteita
- Vahva toimija pystyy hankkimaan riittävät ja osaavat henkilöresurssit kiinteistökehitys- ja rakennuttamistoimintaan. Prosessiosaaminen palvelee sekä vuokra- että ASO-asuntotuotantoa
- Voidaan luoda konsernirakenne, jossa eri brändit voidaan tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti eriyttää

### Haasteita

- Tällä hetkellä kummallakaan yhtiöllä ei ole rakennuttamisen ydinosaamista – suunnitteluttamisen johtaminen ja kustannusohjaus on ”ulkoistettu”
  - TVT ei ole pitkään aikaan toteuttanut uusinvestointeja. Peruskorjaustoimintaan ollaan hankkimassa resursseja
  - Vaso ostaa investointikohteet suunniteltuineen avaimet käteen -toimituksina joko rakennuttajilta tai perustajaurakoitsijoilta siten, että ARA:n laatu- ja hintakriteerit täyttyvät
- On selvästi määriteltävä, mitkä ovat uusinvestointien suhteen toisaalta TVT-Vaso:n ja toisaalta ympäristökuntien vuokratuloyhtiöiden strategiat, roolit ja toimintamallit



## 5.4 Toiminnalliset ja taloudelliset synergiaedut ja -haasteet

### Synergiaetuja

- Yksinkertainen ja tehokas päätöksenteko- ja hallintomalli – hallitus, toimitusjohtaja, yksiköt
- Taloudellinen kantokyky on parempi; kestää paremmin väjääkäyttöä ja suhdannevaihteluita
- Kun konsernin tarjonnassa on erityyppisiä asuinpalveluja, näitä voidaan joustavasti hyödyntää mahdollisten ongelma-kohteiden hoidossa
- Operatiivinen toiminta toteutetaan yhteisten prosessien kautta – rakennuttaminen, vuokralaishallinto, isännöinti, talous- ja tietohallinto. Näin on saavutettavissa tehokkuuden parantamista ja kustannussäästöjä
- ”Brändisidonnaiset” prosessit voidaan toteuttaa erillisinä ja kustannuksiltaan läpinäkyvinä – esim. asuinsoikeustuotteen markkinointi, myynti ja asukashallinto
- Hankinnoissa pystytään saavuttamaan volyymietuja – yhteiskilpailutukset esim. rakennuttamisessa, isännöinnissä sekä kunnossapidossa
- Molempien yhtiöiden osaamista ja parhaita käytäntöjä pystytään hyödyntämään

TVT Asunnot Oy ja Varsinais-Suomen Asuinsoikeus Oy  
PwC

### Haasteita

- Vaso:n vähemmistöosakkaiden rooli omistajana ja päätöksentekijänä on uudessa rakenteessa auki
- Vaso-brändin ja -imagon säilyttäminen ja kehittämisen on turvattava
  - markkinoinnissa ja myynnissä – ”tehokas ja laadukas erikoistunut toimija vai vuokra-asuntoyhtiön filiaali”
  - nykyisten asuinsoikeuden omistajien keskuudessa – pelätään ennen kaikkea vuokra-asuntoimagoa ja vuokra-asuntojen ylläpidon pillosubventointia
- Molemmat yhtiöt toimivat haastateltujen käsityksen mukaan jo tällä hetkellä matalalla ja tehokkaalla organisaatiolla. Tehostamalla saatavat kustannussäästöt eivät välttämättä muodostu merkittäviksi
- Yritys- ja toimintakulttuurien yhteensovittaminen

Elokuu 2012

This publication has been prepared for general guidance on matters of interest only, and does not constitute professional advice. You should not act upon the information contained in this publication without obtaining specific professional advice. No representation or warranty (express or implied) is given as to the accuracy or completeness of the information contained in this publication, and, to the extent permitted by law, PricewaterhouseCoopers Oy, its members, employees and agents do not accept or assume any liability, responsibility or duty of care for any consequences of you or anyone else acting, or refraining to act, in reliance on the information contained in this publication or for any decision based on it.

© 2012 PricewaterhouseCoopers Oy. All rights reserved. In this document, "PwC" refers to PricewaterhouseCoopers Oy which is a member firm of PricewaterhouseCoopers International Limited, each member firm of which is a separate legal entity.