

**MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU**

**PUOLUSTUSVOIMIEN RUOKAHUOLLON YHTIÖITTÄMINEN**

Kandidaatin tutkielma

Kadetti  
Kai Routila

Kadettikurssi 99  
Maasotalinja

Maaliskuu 2015

# MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi <b>Kadettikurssi 99</b>	Linja <b>Maasotalinja</b>
Tekijä <b>Kadetti Kai Routila</b>	
Tutkielman nimi <b>Puolustusvoimien ruokahuollon yhtiöittäminen</b>	
Oppiaine johon työ liittyy Sotatekniikka	Säilytyspaikka MPKK:n kurssikirjasto
Aika Maaliskuu 2015	Tekstisivuja 25
<b>TIIVISTELMÄ</b>  <p>Tämän kandidaatin tutkielman tarkoituksena on tarkastella Puolustusvoimien ruokahuollon yhtiöittämistä. Ruokahuollon palveluja ennen sen yhtiöittämistä tuotti Puolustusvoimien ruokahuollon palvelukeskus. Puolustusministeriö teetti vuonna 2008 selvityksen siitä, miten ruokahuollon palveluja kyettäisiin kehittämään entisestään. Selvityksessä esitellään neljä eri toimintamallia, joista uudeksi toimintamalliksi valittiin eduskunnan päätöksellä yhtiöittäminen.</p> <p>Tutkielmassa esitellään lukijalle mitä yhtiöittäminen on ja mitä etuja se tuo mukanaan. Tämän lisäksi lukijan on tärkeä ymmärtää mikä on valtionyhtiö ja siihen vahvasti liittyvä omistajaohjaus.</p> <p>Yhtiöittämisen kautta perustettu uusi valtionyhtiö Leijona Catering aloitti toimintansa vuonna 2012. Valtiolla on yhtiön omistuksessa strateginen intressi tuottaa Puolustusvoimien ruokahuollon palvelut. Leijona Cateringia rajoittaa yhtiön perustamisesta asti neljän vuoden suoja-aika. Suoja-aika rajoittaa yhtiötä siinä mielessä, että se ei voi irtisanoa työvoimaa suoja-ajan aikana. Tämän lisäksi yhtiön on tarkoitus toimia suoja-ajan aikana sidosyksikköasemassa. Tämä tarkoittaa hankintalain mukaan sitä, että Puolustusvoimien ei tarvitse kilpailuttaa ruokahuollon palvelujen tuottajaa, kunhan Leijona Cateringin liikevaihdosta yli 90 % myydään valtion budjettitalouden piirissä oleville virastoille tai laitoksille.</p> <p>Tutkielman tarkoituksena on tuoda esille miten Puolustusvoimien ruokahuollon on onnistunut. Tähän tutkimuskysymykseen vastataan sekä Puolustusvoimien näkökulmasta että perustetun yhtiön kannalta. Puolustusvoimien osalta ehdottomasti tärkeintä on selvittää, miten yhtiöittäminen on vaikuttanut Puolustusvoimien ruokahuollon kustannuksiin. Yhtiön kannalta</p>	

taas on tärkeintä tuoda nähtäväksi, miten yhtiön toiminta on lähtenyt käyntiin ja millaisia tulevaisuuden näkymiä sillä on. Yhtiön taloudellinen tilanne on tärkeä olla selvillä, jotta voidaan saada kuva yhtiön mahdollisuuksista tulevaisuudessa. Tästä syystä yhtiölle on laskettu sekä kannattavuuden että vakavaraisuuden tunnuslukuja.

Puolustusvoimien osalta yhtiöittämisen suurin etu on ollut kustannustietoisuus. PURU:n aikana kustannuksia ei osattu kohdentaa oikein. Leijona Cateringin myötä ruokahuollon kustannukset tiedetään eurolleen. Suurimmat säästöt ovat realisoitavissa suoja-ajan päätteeksi. Kuitenkin jo nyt Puolustusvoimat on saavuttanut säästöjä.

Leijona Catering kykenee tekemään itsestään kustannustehokkaamman suoja-ajan päätyttyä. Tunnuslukujen valossa yhtiöllä on kaikki edellytykset kasvattaa toimintaansa ja olla merkittävä toimija toimialallaan. Puolustusvoimien ruokahuollon palvelujen avautuminen kilpailulle olisi sekä Puolustusvoimia että Leijona Cateringia hyödyntävä. Puolustusvoimat voisivat varmistua siitä, että saavat ruokahuollon palvelunsa varmasti edullisimmalla ja Leijona Catering saisi jaettua liiketoimintariskiään hankkimalla muitakin asiakkaita kuin Puolustusvoimat.

Tutkimus on toteutettu kirjallisuuskatsauksena sekä haastattelemalla Puolustusministeriön kansliapäällikköä, kenraaliluutnantti Arto Rättyä ja Puolustusministeriön ylijohtajaa Teemu Penttilää, joka myös istuu Leijona Cateringin hallituksessa.

#### **AVAINSANAT**

Yhtiöittäminen, valtionyhtiö, sidosyksikkö, Leijona Catering

# SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO .....	1
1.1.	Tausta .....	1
1.2.	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat .....	2
1.3.	Tutkimusmenetelmät ja lähdeaineisto .....	2
1.4.	Viitekehys ja rajaus .....	3
1.5.	Aikaisemmat tutkimukset .....	3
2.	PUOLUSTUSVOIMIEN RUOKAHUOLLON MUUTOSTARPEET .....	4
2.1.	Puolustusvoimien ruokahuollon palvelukeskus .....	4
2.2.	Sopivan toimintamallin valitseminen .....	6
2.3.	Päätös yhtiöittämisestä .....	9
2.4.	Kritiikkiä yhtiöittämisspäätökselle .....	10
3.	YHTIÖITTÄMINEN .....	12
3.1.	Yhtiöittämisen käsite .....	12
3.2.	Valtionyhtiöiden tavoitteita .....	13
3.3.	Omistajaohjaus .....	15
4.	LEIJONA CATERING PALVELUNTUOTTAJANA .....	17
4.1.	Yhtiö .....	17
4.2.	Toiminta valtion sidosyksikkönä .....	18
4.3.	Kustannuksista .....	19
4.4.	Tunnusluvut .....	20
5.	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	23

## LÄHTEET

# **PUOLUSTUSVOIMIEN RUOKAHUOLLON YHTIÖITTÄMINEN**

## **1. JOHDANTO**

### **1.1. Tausta**

Puolustusvoimien ruokahuolto on käynyt läpi suuren uudistuksen 2000-luvulla. Ensimmäisinä toimenpiteinä perustettiin Puolustusvoimien ruokahuollon palvelukeskus, jonka tarkoituksena oli kehittää toimintaa Puolustusvoimien itsensä tuottamana. Tämän lisäksi omalle toiminnalle perustettiin verrokiksi toinen malli: Hamina-Kotka alueella ruokahuollon palvelut ulkoistettiin Fazer Amicalle.

Vuonna 2009 valmistui Puolustusministeriön selvitys siitä, miten ruokahuollon palvelut kyettäisiin toteuttamaan vielä tehokkaammin ja edullisemmin. Loppuraportin tulos oli selvä. Neljästä eri vaihtoehdosta valittiin uudeksi toimintamalliksi yhtiöittäminen. Yhtiöittämällä Puolustusvoimien ruokahuolto ja perustamalla Leijona catering Oy saavutettaisiin sekä säästöjä että tehokkuutta, mutta annettaisiin myös Puolustusvoimille mahdollisuus keskittyä ydintehtäviinsä.

Ruokahuolto on Puolustusvoimissa lakimääreinen velvollisuus, jota määrittävät laki asevelvollisuudesta (1438/2007) sekä laki maanpuolustuskorkeakoulusta (30.12.2008/1121). Palvelustaan suorittavalle varusmiehelle sekä upseerin virkaan vaadittavia sotatieteiden kandidaatin tutkintoon johtavia ja sotilasammattillisia opintoja suorittavalle annetaan maksuton muonitus. [1; 2.]

Tutkijaa aihe kiinnostaa erityisesti, sillä Puolustusvoimissa kuulee paljon epäileviä mielipiteitä Leijona Cateringia kohtaan. Tutkimuksessa selviää, mitä varten osa Puolustusvoimien henkilöstöstä kokee, että on siirrytty kalliimpaan malliin ja hyötyjä ei olisi päässyt syntymään. Myös poikkipuoleisia kommentteja Puolustusvoimien ruokahuollon palvelukeskuksen henkilöstön etujen heikkenemisestä on kantautunut tutkijan korviin.

## 1.2. Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat

Tutkimuksen tarkoitus on vastata seuraavaan tutkimuskysymykseen:

- Miten Puolustusvoimien ruokahuollon yhtiöittäminen on onnistunut?

Tutkimusongelma on asetettu siten, että tutkija kykenee tarkastelemaan Puolustusvoimien ruokahuollon yhtiöittämistä sekä Puolustusvoimien kannalta että perustetun yhtiön (Leijona Catering) näkökulmasta. Puolustusvoimien kannalta on tärkeää tarkastella niitä syitä, jotka johtivat siihen, että ruokahuolto päätettiin yhtiöittää. Tämän lisäksi tulee tarkastella mitä hyötyä yhtiöittämisestä on syntynyt Puolustusvoimille.

Perustetun yhtiön kannalta tutkimus painottuu siihen, mikä on yhtiön suhde Puolustusvoimiin ja mikä on yhtiön taloudellinen tila ja miten se vaikuttaa yhtiön tulevaisuuteen. Yhtiön osalta tarkastellaan useaan otteeseen sidosyksikköasemaa ja miten se vaikuttaa tällä hetkellä Puolustusvoimien mahdollisuuksiin vaikuttaa ruokahuollon palvelujen ostamiseen ja taas toisaalta miten se vaikuttaa yhtiöön. Yhtiön tulevaisuuden kannalta on tärkeää myös tarkastella yhtiön tämän hetkistä taloudellista tilaa.

## 1.3. Tutkimusmenetelmät ja lähdeaineisto

Tutkimus on toteutettu kirjallisuuskatsauksena sekä suorittamalla kaksi haastattelua. Haastateltavina ovat olleet Puolustusministeriön kansliapäällikkö kenraaliluutnantti Arto Rätty sekä Puolustusministeriöstä ylijohdaja Teemu Penttilä. Kenraaliluutnantti Rätty tuo tutkimukselle lisäarvoa tietämyksellään ruokahuollon yhtiöittämisestä. Ylijohdaja Penttilä on taas ollut toteuttamassa Puolustusministeriön teettämää selvitystä Puolustusvoimien ruokahuollon eri toimintamalleista. Tämän lisäksi hän istuu Leijona Cateringin hallituksessa ja tuo lisäarvoa tutkimukselle tietämyksellään Leijona Cateringin strategisista linjauksista.

Tutkimuksen lähteiden pääaineistona on käytetty Puolustusministeriön selvitystä ruokahuollon kehittämisvaihtoehdoista sekä Valtionhallinnon tuloksellisuustarkastuskertomusta (218/2011), joka pitää sisällään tietoa Puolustusvoimien rakennemuutoksista ruokahuollon ja terveydenhuollon saralla. Pääaineiston lisäksi on käytetty hallituksen esitystä laista Puolustusvoimien ruokahuollon yhtiöittämisestä, Finlex -lakikokoelmaa, Leijona Cateringin vuosikertomuksia sekä valtion omistajaohjauksen vuosikertomusta 2013. Tunnuslukujen laskemista varten on käytetty samoja laskentakaavoja, joita omistajaohjauksen vuosikertomuksessa on käytetty. Tunnuslukujen analysointia varten aineisto on haettu luotettavan yhtiön internet-sivuilta, joissa avataan kunkin tunnuslukujen ominaispiirteitä ja miten tunnusluvun arvoa, voisi verrata.

#### 1.4. Viitekehys ja rajaus

Tutkimuksen tarkoitus on tuoda nähtäväksi, mitä hyötyjä Puolustusvoimien ruokahuollon yhtiöittämisestä on syntynyt sekä yhtiölle että Puolustusvoimille. Tutkija tahtoo tuoda esiin, miksi yleensäkin suoritetaan yhtiöittämisia ja miten valtionyhtiöt ja niiden omistajaohjaus toimii. Nämä ovat tutkimuksen kannalta merkittäviä, sillä valtionyhtiöillä on vaatimuksia omistajiltaan, eli valtiolta.

Puolustusministeriön teettämässä selvityksessä esitellyistä toimintamalleista muut kuin yhtiöittäminen ovat rajattu pois. Muut toimintamallit ovat rajattu pois siitä syystä, että tutkimukselle ei tuo mitään lisäarvoa niiden tarkempi tutkiminen. Muut toimintamallit esitellään kuitenkin pääpiirteisesti.

Tutkija ei tahdo tehdä työstään turvaluokiteltua ja tästä syystä tutkimuksessa ei tulla menemään syvällisemmin Leijona Cateringin poikkeusolojen tehtäviin tai tarkempiin valmiudellisiin tehtäviin. Tutkija tulee kuitenkin esittelemään Puolustusvoimien ja Leijona Cateringin välistä strategista kumppanuutta, ja kumppanuuden asettamia velvollisuuksia yleisellä tasolla.

#### 1.5. Aikaisemmat tutkimukset

Puolustusministeriö ja valtiontalouden tarkastusvirasto ovat molemmat tutkineet Puolustusvoimien ruokahuollon palvelukeskusta. Molemmissa tutkimuksissa on otettu kantaa ruokahuollon kehittämismahdollisuuksiin.

Opinnäytetyön vastaavan tyypisistä aiheista on tehnyt Petteri Iitti vuonna 2003. Diplomityösään Iitti ottaa kantaa strategiseen kumppanuuteen ja ulkoistamiseen vaihtoehtona omalle palveluntuotannolle. Tämän lisäksi Elias Oikarinen on tutkinut varuskuntien toimintojen ulkoistamista talousteorian valossa lisensiaatintyössään 2003.

## 2. PUOLUSTUSVOIMIEN RUOKAHUOLLON MUUTOSTARPEET

### 2.1. Puolustusvoimien ruokahuollon palvelukeskus

Puolustusvoimien ruokahuollon palvelukeskus (PURU) perustettiin 1.1.2006. Tämä oli lopputulokset RUOKE-hankkeelle, joka sai alkunsa vuonna 2004, kun ryhdyttiin kehittämään ruokahuoltoa Puolustusvoimien omana toimintana. PURU oli pääesikunnan alainen hallintoyksikkö, jota johti Palvelukeskuksen esikunta Kuopiossa. Muonituskeskuksia PURU:lla oli 25 eripuolilla Suomea. [3, s.17.] PURU oli Suomen suurin julkishallinnon ruokapalvelujen tuottaja ja jos sitä verrattaisiin yksityisen sektorin toimijoihin olisi se ollut Suomen kolmanneksi suurin. [4, s.12.]

PURU:n ja Puolustusvoimien suhde perustui sisäiseen tilaaja-tuottajamalliin [3, s.18], jossa Puolustusvoimat toimi kaikissa tehtävissä eli tilaajana, asiakkaana, tuottajana ja omistajana [5]. Puolustusministeriön loppuraportissa selvennetään seuraavasti: ”Roolien päällekkäisyys ei edistä läpinäkyvyyttä.” [4, s.10.] Joukko-osastot ja Palvelukeskus sopivat keskenään palvelusopimukset, joissa sovittiin palvelun laadusta, määrästä, hinnasta ja yhteistoiminnasta. [3, s.18.]

PURU:n tehtävät olivat:

- tuottaa ruokahuollon palvelut Puolustusvoimille tilaajatuottajamallilla normaalioloissa,
- kehittää Puolustusvoimien ruokahuoltoa kokonaisuutena,
- kehittää ja ylläpitää ruokalistoja ja elintarvikesopimuksia normaali- ja poikkeusoloissa,
- osallistua ruokahuoltoon liittyvän ohjeistuksen ylläpitoon,
- osallistua poikkeusolojen ruokahuollon ja elintarviketäydennysten suunnitteluun, kehittämiseen ja toteutukseen Pääesikunnan logistiikkaosaston ohjauksessa,
- ohjata elintarvikehankintoja poikkeusoloissa,
- valmistautua tukemaan valmiuden säätelyä varautumalla poikkeusoloihin muun muassa luovuttamalla palvelukeskuksen henkilöstöä huoltorykmentteihin ja muihin huoltojoukkoihin,
- osallistua asiantuntijana kenttämuonituksen ja kenttämuonituskaluston kehittämiseen,
- osallistua huoltojoukkojen tuottamiseen kouluttamalla muonituksen/ruokahuollon erikoishenkilöstöä sodan ajan joukkoihin,



- osallistua muonituspalvelujen suunnitteluun Puolustusvoimien eri toimipaikoissa ja järjestää Pääesikunnan logistiikkaosaston erikseen käskiessä työpaikkaruokailujen kilpailutuksen. [4, s.12-13.]

Vaikka PURU oli pääesikunnan alainen hallintoyksikkö ja ohjaavana tahona oli Pääesikunnan logistiikkaosasto, ei kokonaisohjaus ollut täysin selkeää, sillä erilaisia ohjeita ja käskyjä tuli Pääesikunnan henkilöstö-, talous-, materiaali- ja suunnitteluosastoilta sekä kanslialta. Näiden lisäksi PURU:n toimintaa säätelivät useat normit. Kyseessä oli moniohjausmalli, joka oli ongelmallista, sillä Puolustusvoimat joutui käyttämään aikaa sellaisen toiminnan ohjaukseen, joka ei ole sen ydintehtävä. [4, s.13.]

Hankintatoimintaa johti ja ohjeisti Pääesikunta. PURU oli hankintavastuuyksikkö, joka toteutti hankintansa keskitetysti. Kilpailutukset ja valtakunnalliset elintarvikkeiden hankintasopimukset tehtiin keskitetysti Palvelukeskuksen esikunnassa. PURU:n johtajan ratkaisuoikeuden piiriin kuuluivat elintarvikehankinnat neljään miljoonaan euroon asti ja muiden hankintojen osalta puoleen miljoonaan euroon. Näitä suuremmat hankinnat vietiin esiteltäväksi ja tarkastettavaksi Puolustusvoimien sotatalouspäällikölle. PURU solmi usean vuoden sopimuksia ja usein kokonaisarvo ylitti palvelukeskuksen johtajan oman ratkaisuoikeuden määrän. Vuonna 2007 Puolustusministeriöltä pyydettiin delegointilupaa asiaan, mutta sitä ei myönnetty. [3, s.30-32.]

Vuonna 2008 henkilöstöä PURU:lla oli 620. Henkilötyövuosia vuodelle 2008 oli laskettu 585. Palkkamenot samaisena vuonna olivat 21,1 miljoonaa euroa. Henkilöstökuluja taas oli merkitty toiminnolle 6100 (asevelvollisten muonitus yhteensä) 19,6 miljoonaa euroa. Valtion tuottavuusohjelman mukaan PURU:n oli tarkoitus saavuttaa 630 henkilötyövuoden taso vuoteen 2010 mennessä. Henkilötyövuodet ylittivät 29:llä vuodelle 2008 suunnitellun henkilötyövähennyksen. Vaikka vuonna 2008 ei saavutettu suunniteltua henkilötyövähennystä, oli vuoden 2010 tavoitteeseen päästy jo etupainotteisesti. Vuoteen 2009 mennessä henkilöstöä irtisanoutui 34 henkilöä. [3] Puolustusministeriön teettämän raportin mukaan arvio henkilötyövuosista vuodelle 2014 olisi 562, jos PURU olisi jatkanut toimintaansa.[3, s.40–41.]

## 2.2. Sopivan toimintamallin valitseminen

Puolustusministeriö asetti vuonna 2008 hankkeen selvittääkseen miten Puolustusvoimien ruokahuoltoon kyettäisiin kehittämään. Hanke liittyi Puolustusvoimien tarpeeseen kehittää kustannustehokkuutta, tasapainottaa toimintaa ja taloutta, parantaa Puolustusvoimien poikkeusolojen toimintaedellytyksiä integroimalla toimintaa yhteiskunnan avoimen sektorin toimijoiden kanssa sekä toteuttaa valtionhallinnon tuottavuusohjelmaa hallinnonalalla. Loppuraportissa esitellään neljä eri vaihtoehtoa ruokahuollon toimintamalliksi. Hankkeessa otettiin huomioon vaatimukset poikkeusolojen varalle sekä mahdollisuudet tuottaa ruokahuollon palveluja puolustus- ja hallinnon ulkopuolisille organisaatioille. [4]

Ensimmäisenä vaihtoehtona oli jatkaa toimintaa nykymallilla, eli PURU:na. Toiminta rahoitettaisiin myymällä ateriapalveluja Puolustusvoimille. Tämä malli tukee vain osaltaan valtiovarainministeriön asettamia palvelukeskuksen perustamisen periaatelinjauksia. Puolustusvoimien osalta osaaminen painottuisi PURU:n taloudelliseen ja toiminnalliseen ohjaukseen. Henkilöstövähennyksiä syntyisi luonnollisen poistuman kautta 35 vuoteen 2014 mennessä. Malli ei tue Puolustusvoimien ydintehtäviin keskittymistä. [4, s.14–16.]

Toisena vaihtoehtona esiteltiin Puolustushallinnon alaista palvelukeskusta nettobudjetoituna virastona. Palvelukeskusta tulosohtaisi Puolustusministeriö. Samalla tavalla kuin PURU:ssa virasto toimisi inhouse-periaatteella, mutta asiakkaina voisi olla myös muita valtionhallinnon budjettitalouden virastoja. Puolustusvoimat ja palvelukeskus solmisivat palvelusopimuksen, jossa määritellään yhteistyön toimintaperiaatteet. Palvelukeskus erottuisi selvästi Puolustusvoimista ja sillä olisi oma rahaliikenne sekä itsenäinen vastuu tehtävistään. Palvelukeskus vastaisi omasta strategiastaan, toimintasuunnitelmastaan ja organisaatiostaan. Uusina ulottuvuuksina PURU:een verrattuna tulisi uudelleen järjestettäväksi toimintoja ja prosesseja, jotka pitävät sisällään asiakkaiden hallinnan, talousprosessit (hinnoittelu, laskutus, raportointi ja suunnittelu), tietojärjestelmien hallinnan, henkilöstöhallinnon ja voimavarojen suunnittelun. Virastolta vaadittaisiin nykymalliin verrattuna enemmän osaamista hankintojen osalta sekä liikkeenjohdon kannalta, sillä talouden ja toiminnan suunnittelu hoidettaisiin itsenäisesti. [4, s.16–18.]

Kolmantena mallina esiteltiin yhtiöittämistä. Ruokahuollon palvelut toteutettaisiin strategisella kumppanuudella. Yhtiömalli mahdollistaisi asiakashankinnan Puolustusvoimien ja valtionhallinnon ulkopuolelta. Yhtiön toimintaa ohjaisivat omistajat, tässä tapauksessa joko Puolustusministeriö tai valtioneuvoston omistajaohjausosasto, operatiivinen johto, asiakassopimukset sekä erilaiset lait ja säännökset. Yhtiö vastaisi omasta toiminnastaan suunnittelun, tietojärjestelmien, resurssien ja tukitoimintojen osalta. Samalla yhtiö vastaisi itsenäisesti hinnoittelusta, asiakkaista ja palveluista. Yhtiö kykenee säilyttämään inhouse-periaatteen noudattamisen kun se tuottaa n. 90 % liikevaihdostaan yhtiön määräysvaltaa käyttävälle hankintayksikölle. Malli mahdollistaa Puolustusvoimien keskittymisen ydintehtävänsä sekä integroitumisen yhteiskuntaan. Yhtiöittämisellä saavutettaisiin kustannustehokkuutta sekä vähennettäisiin henkilötyövuosia. Samalla vähentyisi Puolustusvoimien puolelta hallinnon tarve. [4, s.18–20.]

Ulkoistaminen käsiteltiin loppuraportissa neljäntenä mahdollisuutena. Mallissa ulkoistaminen toteutettaisiin kilpailuttamalla toiminta kotimaisilla markkinoilla. Painavimpana tekijänä ei olisi hinta vaan strateginen kumppanuus. Sopimukset solmittaisiin 5-7 vuodeksi. Ulkoistaminen vaatisi Puolustusvoimilta erityistä osaamista hankinnoissa ja tilaamisessa. Malli vaatisi myös kumppanilta hyvää osaamista toiminnasta poikkeusolojen aikana, vaikka poikkeusolojen ruokahuollon järjestelyjen suunnittelu jäisikin Puolustusvoimille. Ulkoistaminen mahdollistaisi toiminnan avoimen sektorin kanssa sekä tukisi tavoitetta, että Puolustusvoimat keskittyvät ydintehtäviinsä. Mallin avulla henkilöstöä siirtyisi valtion budjettitalouden ulkopuolelle. [4, s.21–23.]

Ruokahuollon henkilötyövuodet	Nykytila 2008	Malli 1	Malli 2	Malli 3	Malli 4
2009	620	620			
2010		608	605	600	
2011		596	590	580	
2012		584	575	560	0
2013		573	560	540	0
2014		562	545	520	0
Puolustusvoimiin jäävät henkilötyövuodet 2014*		562	4-5	6-8	9-10
<b>Puolustushallintoon jäävät</b>		562	549-550	6-8	9-10

\* Sopimusten hallinta, operatiivinen tilaaminen, poikkeusolojen suunnittelu Mallissa 1. myös ruokahuollon palvelun tuottaminen.

Kuva 1. Puolustushallintoon jäävät henkilötyövuodet 2014 [4, s.27.]

Edellä esitetystä kuvasta käy ilmi miten eri mallit vaikuttaisivat Puolustusvoimien henkilötövuosiin ruokahuollon osalta. Toiminnan jatkaminen PURU:na tai puolustushallinnon alaisena nettobudjetoituna virastona merkitsisi sitä, että Puolustusvoimien piiriin jäisi huomattava määrä henkilötövuosia, eivätkä nämä mallit täten vastaa henkilötövuosien säästötavoitteita. Yhtiöittäminen ja ulkoistaminen taas tukevat selvästi tätä tavoitetta. Sekä yhtiöittämis- että ulkoistamismallissa Puolustusvoimien palvelukseen jää henkilöstöä, jotka vastaavat sopimusten hallinnasta, operatiivisesta tilaamisesta ja poikkeusolojen suunnittelusta.

	Osana puolustusvoimia	Virasto	Yhtiö	Ulkoistamismalli**
Uuden toimintamallin kehittämiseen liittyvät projektikustannukset (2009-2010/11)		200 000	300 000	300 000
<b>Toimintakulut yhteensä vuonna 2014</b>	<b>68 457 906</b>	<b>67 785 468</b>	<b>63 838 872 - 64 118 872</b>	<b>74 861 473</b>
Elintarvikkeet	27 509 771	27 509 771	27 509 771	
Henkilöstökustannukset	24 378 844	23 641 406	20 301 244	
Kiinteistömenot	9 732 720	9 732 720	9 732 720	
Henkilöstöhallinto	126 570	126 570	126 570	
Taloushallinto	876 434	876 434	270 000-550 000*	
Tietohallinto	759 417	759 417	759 417	
Työterveys	203 586	203 586	203 586	
Muut kustannukset (ml. prosessienergia, vaatehuolto)	3 570 564	3 570 564	3 570 564	
<b>Korvaus- ja saneerausinvestoinnit</b>	<b>1 300 000</b>	<b>1 300 000</b>	<b>1 300 000</b>	
<b>Rahoituskulut</b>		<b>65 000</b>	<b>65 000</b>	
<b>Kustannukset verrattuna osana puolustusvoimia -malliin</b>		<b>-672 438</b>	<b>-4 339 035- -4 619 035</b>	<b>6 403 567</b>

\* Markkinoilta ostettavien taloushallinnon palveluiden kustannukset riippuvat vaadittavista prosesseista

\*\*Kustannukset ei vertailukelpoiset, vaatii RFI-menettelyä

Kuva 2. Kustannukset eri malleissa vuonna 2014 [4, s.27.]

Kuvan 2 perusteella voitiin selvästi todeta, että yhtiöittämissmalli olisi Puolustusvoimille edullisin vaihtoehto. Yhtiöittämisellä saavutetaan kustannussäästöjä etenkin henkilöstökulujen osalla verrattuna siihen, että ruokahuollon palveluja jatkettaisiin PURU:n mallilla tai nettobudjetoituna virastona. Henkilöstösäästöjä syntyy kun yhtiömallissa siirrytään noudattamaan yksityistä työehtosopimusta, joka laskee palkkoja noin 10 %:lla. Osakeyhtiömallilla saavutetaan myös säästöjä markkinahintaisilla taloushallinnon palveluilla. Ulkoistamismallin kustannukset on laskettu Haminan varuskunnan ulkoistamiskokeilun kumppanin Fazer Amican laskuttamista verottomista suoritehinnoista ja vuoden 2008 suoritemääristä. Yhtiömallin edullisuutta parantaa vielä se, että laskelmissa ei ole huomioitu mahdollisesti toiminnasta syntyviä voittoja. [4]

Kuvaa 2 tulee kuitenkin tarkastella terveellä kriittisyydellä. Puolustusministeriön selvityksessä ei ole esitelty, miten kyseiset luvut on laskettu. Tämän lisäksi taulukossa ulkoistamiselle esitetyt kustannukset ovat hyvinkin kyseenalaisia. Ulkoistamisen luvut on laskettu sen mukaan mitä Fazer Amican synnyttämät kustannukset olivat Hamina-Kotka alueella, ja niillä luvuilla on laskettu koko Puolustusvoimien ruokahuollon palvelujen tarpeiden täyttämiseen menevät kustannukset. Luvusta puuttuu täysin volyymin kasvamisen myötä tulevat hinnanalennukset ja pahimpana virheenä: muita yhtiöitä ei ole otettu mitenkään huomioon. Herääkin kysymys, onko missään vaiheessa selvitetty millä hinnalla muut yritykset olisivat tarjonneet palveluitaan?

### 2.3. Päätös yhtiöittämisestä

Hallitus esitti vuonna 2011 eduskunnalle säädettäväksi laki Puolustusvoimien ravitsemispalvelujen yhtiöittämisestä (HE 109/2011 vp). Pohjana esitykselle käytettiin aiemmin esitettyä Puolustusministeriön teettämää selvitystä eri toimintamalleista. Esityksellä oli samaiset tavoitteet, jotka jo aiemmin esitettiin eli parantaa Puolustusvoimien kustannustehokkuutta, tasapainottaa toimintaa ja taloutta, parantaa Puolustusvoimien poikkeusolojen toimintaedellytyksiä ja integroida toimintaa yhteiskunnan avoimen sektorin toimijoiden kanssa. Yhtiöittämisellä saavutetaisiin myös mahdollisuus kehittää Puolustusvoimien ravitsemuspalvelujen toimintaa, laatua ja palveluja. Perustettavasta yhtiöstä valtio merkitsisi kaikki osakkeet ja valtioneuvoston kanslia vastaisi yhtiön omistajaohjauksesta. Osakeyhtiön päätoimiala olisi ravitsemuspalvelut. [5]

Henkilöstö siirtyisi kokonaisuudessaan PURU:sta perustettavaan yhtiöön vanhoina työntekijöinä. Kaikkien työntekijöiden virat PURU:ssa päättyisivät ilman irtisanomista. Määräaikainen henkilöstö siirtyisi määräaikansa jäljellä olevaksi ajaksi perustettavaan yhtiöön. Henkilöstö siirtyisi pois valtion eläkejärjestelmän piiristä yksityisen alan eläkejärjestelmään. Henkilöstön parempi eläketurva katettaisiin eläkevakuutuksella, johon työntekijä on oikeutettu, jos jää perustettavasta yhtiöstä eläkkeelle tai palvelussuhde päättyy työntekijästä riippumattomista syistä. [5]

Perustettavaa yhtiötä rajoitaisi neljän vuoden suoja-aika, jonka aikana ei voitaisi irtisanoa henkilöstöä taloudellisista tai toiminnallisista syistä, ellei yhtiön tuottamien palvelujen tai tuotteiden määrässä taikka sisällössä tapahdu merkittäviä muutoksia. Tämän lisäksi määrätään kahden vuoden siirtymäaika, jonka aikana voidaan sopeuttaa henkilöstön määrä ja rakenne kysynnän ja kilpailun edellyttämälle tasolle. [5]

Lain myötä perustettavaan yhtiöön siirtyisi apporttiomaisuutena 6,4 miljoonaa euroa käyttöomaisuutta ja vaihto-omaisuutta 0,8 miljoonaa euroa. Vaihtuvia vastaavia yhtiöllä olisi 9,6 miljoonaa euroa. Aloittavan yhtiön taseen loppusumma tulisi olemaan 16 miljoonaa euroa. Käyttöomaisuus koostuu keittiökoneista ja – laitteista, ravitsemuspalvelujen tietojärjestelmistä sekä muusta PURU:n materiaali- ja käyttöomaisuuskirjanpidossa olevasta kalustosta. Vaihto-omaisuus koostuu elintarvikkeista, jotka arvostettaisiin käypään arvoon. Valtio myös sijoittaisi 1,6 miljoonaa euroa uutta pääomaa yhtiöön vuoden 2012 talousarviossa momentille 27.01.88 myönnetystä määrärahasta. [5]

Perustettavalla yhtiöllä olisi suoja-ajan ja siirtymäajan aikana yksinoikeus tuottaa ruokahuollon palvelut Puolustusvoimille. Suoja-ajan aikana yhtiö toimisi valtion sidosyksikkönä ja täten Puolustusvoimien ei tarvitsisi noudattaa julkisista hankinnoista annetun lain mukaista hankintamenettelyä ostaessaan perustettavalta yhtiöltä palveluita. Siirtymäaikana on mahdollista laajentaa asiakaskuntaa. Suoja- ja siirtymäajan jälkeen Puolustusvoimat solmisi asiakassuhteensa yhtiöön vapaaehtoisesti. Tällöin on kuitenkin otettava huomioon, että asiakaskunnan laajentumisen myötä yhtiö menettää sidosyksikkö asemansa, ja täten se merkitsisi sitä, että Puolustusvoimien tulisi kilpailuttaa ravitsemuspalvelunsa. [5]

Hallituksen esitys Puolustusvoimien ravitsemuspalvelujen yhtiöittämisestä lähetettiin puolustusvaliokunnalle käsiteltäväksi 8.11.2011. Puolustusvaliokunta ehdotti, että laki hyväksytään sellaisenaan; jäsenistä yhdeksän ehdotti, että laki hyväksytään ja seitsemän ehdotti, että laki hylättäisiin. [6] Laki hyväksyttiin hallituksen esityksen mukaisesti 16.12.2011.

#### 2.4. Kritiikkiä yhtiöittämis päätökselle

Tässä alaluvussa esitellään keskeisiä asioita, joita nousi esille lausuntokierroksella koskien lakia Puolustusvoimien ravitsemuspalvelujen yhtiöittämisestä. Puolustusministeriö pyysi lausunnon luomastaan hallituksen esityksen luonnoksesta. Lausunnon antoivat yhteensä 13 organisaatiota. [7]

Yhtiön sidosyksikköasema nousi useammassa lausunnossa esille. Valtiovarainministeriön mukaan yhtiön toimiessa sidosyksikköasemassa, ei noudateta hallituksen esityksen mukaista markkinaehtoista toimintaa. Sidosyksikköasema kyetään säilyttämään kun perustettavan yhtiön liikevaihdosta vähintään 90 % tuotetaan valtion sisäisille asiakkaille. Sidosyksikköaseman turvin Puolustusvoimat kykenevät hankkimaan yhtiöltä palveluja ilman julkisista hankinnoista annetun lain mukaista kilpailutusta. Elinkeinoelämän keskusliitto (EK) taas näkee, että yhtiö jolla on sidosyksikköasema ja samalla myy palveluitaan suoraan markkinoille sidosyksikköaseman

sallimin rajoituksin vääristää kilpailua. Samalla kannalla on työ- ja elinkeinoministeriö. Yhtiöllä olisi yksinoikeus tuottaa ruokahuollon palvelut Puolustusvoimille ja samalla se voisi vapaasti kilpailla markkinoilla, mikä ei edistä kilpailuneutraliteettia. [7]

Vääristynyttä kilpailua tuo myös valtiovarainministeriö esille omassa lausunnossaan koskien yhtiön sijoitettavaa apporttiomaisuutta. Yhtiö saisi kilpailuetua, jos se omistaisi suurkeittiölaitteet. Vallitsevassa kilpailutuskäytännössä operaattori ei yleensä tuo mukanaan suurkeittiölaitteita vaan vuokraa ne. Valtiovarainministeriö viittaa Senaatti-kiinteistöjen esittämiin kahteen vaihtoehtoon, joissa toisessa he vuokraisivat Puolustusvoimille sekä tilat että laitteet ja toisessa vuokraisivat suoraan PURU:lle tilat ja laitteet. Ensimmäisessä vaihtoehdossa Puolustusvoimat kykenisivät kilpailuttamaan ruokapalvelujen tuottajan tarjoten tilat ja laitteet. Toisessa vaihtoehdossa, jos yhtiö perustettaisiin, myös tilojen ja laitteiden vuokra jouduttaisiin neuvottelemaan uudelleen. Elinkeinoelämän keskusliitto pitää myös toimivamman kilpailun kannalta parempana, että laitteet jäisivät Puolustusvoimien omistukseen. Laitteiden jääminen yhtiöön tukisi yhtiön asemaa tulevaisuudessa, ja loisi mahdollisesti tilanteen, joka sulkisi pois mahdollisia kilpailijoita ruokahuollon palvelujen kilpailuttamisessa. [7]

Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan valtion ei tulisi olla omistajana yhtiössä, jonka toimiala on ravitsemuspalvelutoiminta. Varsinkin kun markkinoilla on jo yrityksiä. EK vielä lisää, että valtion ydintoimintoihin ei mitenkään lukeudu esimerkiksi juhlapalvelujen tuottaminen, vaan nämä tulisi jättää yksityisen tarjonnan varaan. [7]

### 3. YHTIÖITTÄMINEN

#### 3.1. Yhtiöittämisen käsite

Yhtiöittämisellä tarkoitetaan valtion virastojen, laitosten ja liikelaitosten tai niiden osien yhtiöittämistä, jossa syntyy uusi valtioenemmistöinen osakeyhtiö. [8, s. 25.] Alla on lueteltu perusteita, jotka puoltavat yhtiöittämisspätöstä:

- Julkisen sektorin supistamisvaatimukset edellyttävät toimintojen siirtämistä budjettitalouden ulkopuolelle.
- Hallituksen tavoitteena on julkisen hallinnon tuloksellisuuden ja tuottavuuden lisääminen, johon tulisi pyrkiä markkinaohjausta hyväksikäyttämällä ja sitä kautta niitä liikelaitoksia yhtiöittämällä, joilla ei ole viranomaistehtäviä.
- Yhtiöitetyn organisaation toimintavapaus kasvaa ja toimialarakenteen kehittäminen helpottuu lisäksi tehokkuus ja tuottavuus paranevat ja kustannukset alenevat.
- Toimintaa rajoittavat palvelutavoitteet poistuvat, investointien rahoitus helpottuu ja kilpailukykyisen ja joustavan henkilöstöpolitiikan harjoittaminen mahdollistuu.
- Yrityksen kilpailuedellytykset paranevat, päätöksenteko yksinkertaistuu ja nopeutuu, reagointikyky ympäristön ja asiakkaiden vaatimuksiin paranee.
- Yhtäläinen kohtelu muiden alalla toimivien yritysten kanssa, joka mm. mahdollistaa eläkevarojen takaisinlainauksen.
- Omistajan roolin selkiytyminen edelleen liikelaitosmuotoon verrattuna.
- Tarvittaessa osakeyhtiön omistus pohjaa on helppo laajentaa tai muuttaa.
- Lisäksi osakeyhtiö on kansainvälisesti tunnettu yhtiömuoto, mikä on oleellista kansainvälisillä markkinoilla toimivalle tai sinne pyrkivälle yritykselle. [9, 21–22.]

Yhtiöittämällä valtio kykenee pienentämään valtiontalouden menoja sekä lisäämään tuloja. Yhtiöittäminen on väline, jolla tehdään rakenteellisia muutoksia valtion menotalouden hallinnan parantamiseksi ja budjettisäästöjen aikaansaamiseksi. Usein yhtiöittäminen nähdään lyhyellä tähtäimellä nopeana keinona pienentää menoja. Säästöjen syntymisen ei tule olla itsetarkoitus vaan tavoitteena tulee olla luoda kilpailukykyinen osakeyhtiö. Hyvin hoidetusta yhtiöstä, valtio



voi saada osinkotuloja ja mahdollisesti myyntivoittoa, jos osakeyhtiö jossain vaiheessa päätetään myydä. [8, s.78–79.]

Osakeyhtiömalli mahdollistaa paremman menestyksellisyys- ja tuloksellisuuden mittaamisen kuin liikelaitos tai virasto. Tilinpäätöstietoja vertailemalla saadaan kuva yhtiön tuloksellisuudesta ja kannattavuudesta, joita laitoksesta ei voida saada. Liikelaitosten mittaamista häiritsee, että tavoitteet eivät ole ilmaistavissa rahamääreinä. Samalla ongelman tuottaa mitattujen arvojen vertailu perustetun yhtiön ja aikaisemman liikelaitoksen tai viraston välillä. Tästä syystä perustettua yhtiötä ei verrata aiempaan organisaatioon vaan alalla kilpaileviin muihin yhtiöihin. [8, s.79–80.]

Yhtiöittämisellä parannetaan tuloksellisuutta ja tehokkuutta päätöksentekoteiden lyhentämisellä, henkilöstöpolitiikan vapautumisella, itsenäisemmällä investointi- ja rahoituspolitiikalla ja itsenäisemmällä päätöksenteolla. Erityisesti kilpailuilla aloilla liikelaitos- tai virastomuoto ei ole tarpeeksi nopea ja tehokas toimimaan kyseisellä alalla. Samalla osakeyhtiömalli puoltaa markkina- ja kilpailuun perustettua toimintaa, jossa tuotanto sopeutetaan asiakaskysynnän mukaiselle tasolle. Osakeyhtiömalli nähdään soveltuvan parhaiten kysyntäohjauksen vaatimuksiin. [8, s. 81–82.]

### 3.2. Valtionyhtiöiden tavoitteita

Valtionyhtiö on osakeyhtiö, jonka osakkeiden tuottamasta äänimäärästä valtio omistaa yli puolet. Valtionyhtiöt toimivat kuten yksityissektorin osakeyhtiöt. Ne ovat itsenäisiä oikeushenkilöitä ja noudattavat osakeyhtiölakia (21.7.2006/624), kirjanpitolakia (30.12.1997/1336) ja muita vastaavia säädöksiä. Valtionyhtiöllä ei voi olla viranomais tehtäviä. [8] Valtioneuvosto on asettanut valtionyhtiöille tavoitteita, joita niiden tulisi saavuttaa. Seuraavaksi esitellään nämä tavoitteet.

Muiden osakeyhtiöiden tavoin on myös valtionyhtiöiden tuotannon vakiintuessa toimittava kannattavasti ja terveellä pohjalla. Yhtiöt eivät voi ylläpitää tuotantoyksiköitä tai tuotantolinjoja, jotka eivät pitkällä tähtäimellä muodostu kannattaviksi. Tehokas ja kilpailukykyinen toiminta turvaa mahdollisuuden valtionyhtiöille laajentaa toimintaansa. Kannattavuuden myötä valtionyhtiöt turvaavat myös olemassa olevat työpaikat ja mahdollisuuden, että uusia työpaikkoja syntyisi. [10]

Valtionyhtiöiden vakavaraisuutta voidaan ylläpitää ja parantaa kannattavuuden ja tuloskehityksen ylläpitämisellä sekä investointien oikealla mitoituksella ja kohdentamisella tulorahoitukseen nähden. Vakavaraisuutta parannetaan myös osakepääomasijoituksilla ja muilla yhtiön omaa pääomaa vahvistavilla toimenpiteillä. [10]

Osakepääoman sijoituksia kohdennetaan sellaisiin yrityksiin tai toimialoihin, joilla voidaan kehittää teollisuutta ja/tai muun elinkeinotoiminnan rakennetta ulkomaankaupassa tai jotka lisäävät työllisyyttä. Yhtiöiden vakavaraisuus ja kehittymismahdollisuudet turvataan eri suhdanne- ja markkinatilanteissa osakepääomasijoituksilla. [10]

Valtionyhtiöt voivat jakaa osinkoja. On kuitenkin otettava huomioon, että osinkopolitiikan tulee tukea valtion osakeomistusten arvon positiivista kehittymistä. Kussakin valtionyhtiössä osingot määritellään erikseen. Yhtiöiden tulee jakaa osinko, joka on vertailukelpoinen toimialallaan, yhtiön arvo silmälläpitäen. Osinkoja jaetaan ensisijassa yhtiön tekemän tuloksen perusteella, mutta yhtiöiden tulisi pyrkiä tilanteeseen, jossa pidetään yllä suhteellisen tasainen vuosittainen osinkovirta. [10]

Valtionyhtiöillä on mahdollisuus hakea valtion takausta rahoitusjärjestelyihinsä. Valtion yhtiöt kuitenkin harvemmin hakevat valtion takausta, sillä joutuvat maksamaan siitä käyvän hinnan. Valtionvarainministeriö valmistelee valtioneuvoston päätökseen koskevat asiat ja muut rahoitustoimenpiteet valmistelee se ministeriö, jonka hallinnonalaan valtionyhtiö kuuluu. [10]

Tavanomaisen liiketoiminnan tavoin on valtionyhtiöiden kyettävä laajentumaan toimialoillaan. Yhtiöt voivat laajentua yritysostoilla ja perustamalla tytäryhtiöitä. Päätöksen laajentumisesta tekevät yhtiön hallintoelimet ja ne vaativat hyväksynnän pääomistajalta. Toimialallaan laajentumisen lisäksi on kyettävä myös suuntaamaan toimintaa uusille toimialoille. [10]

Valtionyhtiöiden henkilöstöpolitiikan tavoitteena on olla esimerkillinen työnantaja. Hyvällä henkilöstöpolitiikalla edistetään kilpailukykyä ja turvataan olemassa olevat työpaikat ja mahdollisesti synnytetään uusia. Valtionyhtiöiden työntekijät kuuluvat asianomaisiin työnantajajärjestöihin. Mikäli valtionyhtiö toteuttaa merkittäviä lomautuksia tai irtisanomisia on sen ilmoitettava siitä sille ministeriölle, jonka hallinnonalaan se kuuluu. [10]

Valtionyhtiöissä toimiva johto ja hallintoelimet vastaavat yhtiön toiminnasta ja tuloksesta. Yhtiökokouksessa tehdään päätökset, jotka ministeriö omistajan edustajana tahtoo tehdä ja jotka poikkeavat hallintoelinten kannasta. Hallinnon kannalta keskeisin elin yhtiössä on yhtiön hallitus, johon yleensä valitaan yhtiön ulkopuolisia asiantuntijoita. Tämän lisäksi yleensä vastuussa olevalla ministeriöllä tulee olla suora edustus yhtiön hallituksessa. Yhtiöllä, jolla on laajaa yhteiskunnallista ja/tai kansantaloudellista merkitystä, on perusteltua käyttää hallintoneuvostoa. Hallintoneuvostoon valitaan yleensä henkilöstön edustaja, jolla turvataan henkilöstön asema ja vaikuttamismahdollisuudet. Jos hallintoneuvostoa ei ole perustettu voidaan henkilöstön edustaja valita hallitukseen. [10]

Valtionyhtiöt voivat kehittää henkilöstön kannustinjärjestelmiä. Kilpailukykyä kyetään parantamaan erilaisilla johdon sitouttamis- ja kannustinjärjestelmillä. Näin kannustetaan yhtiön johtoa tekemään toimenpiteitä, jotka tukevat mahdollisimman tehokkaasti ja pitkäjänteisesti omistajan asettamaa tuloksenteko- ja osingonmaksukykyä ja samalla osakkeen arvon nousua. Motivoivia kannustimia pitäisi keksiä johdon lisäksi koskemaan koko henkilöstöä. [10]

### 3.3. Omistajaohjaus

Yhtiöittämistä voidaan pitää osana omistajaohjausta. Yhtiöittämällä jonkin toimintansa, valtio päättää muuttaa organisaatiomuotoa vastaamaan tavoitteitansa. [8]

Omistajaohjaus voidaan jakaa kahteen eri kategoriaan: sisäiseen ja ulkoiseen omistajaohjaukseen. Ulkoisella omistajaohjauksella tarkoitetaan yhtiön ulkopuolista ohjausta, jolloin ohjaajina toimivat eduskunta, valtioneuvosto ja vastuuministeriö. Sisäistä ohjausta taas harjoittavat yhtiön yhtiökokous, hallintoneuvosto ja hallitus. Vaikka yhtiön hallitusta ei välttämättä luettaisi-kaan omistajaohjaukseen piiriin, on hallitus yleensä omistajan valitsema, jolloin omistajaohjaus toteutuu. [8, s.39.]

Eduskunta ja valtioneuvosto käyttävät niin kutsuttua institutionaalista omistajaohjausta. Eduskunta käyttää budjettivaltaa, jolla se voi vaikuttaa valtionyhtiöiden osakepääoman korotuksen määrärahoihin ja muihin määrärahoihin. Myös valtioneuvostosta päättäminen kuuluu eduskunnalle. Jos yhtiöllä on olemassa hallintoneuvosto, eduskuntaryhmät nimeävät hallintoneuvoston yhtiökokouksessa valittavat poliittiset jäsenet. Eduskunta päättää valtion omistuksesta silloin, kun tarvitaan päätös säilyttämisestä tai luovuttamisesta yhtiöissä, joissa valtiolla on kahden kolmasosan määräenemmistöasema, määräysvalta tai yhden kolmasosan määrävähemmistöasema. [8, s.39.]

Valtioneuvosto käsittelee ne asiat valtionyhtiöissä, jotka koskevat osakepääoma- ja muita sijoituksia valtionyhtiöiden omaan pääomaan sekä muita merkittäviä osakehankintoja ja osake-luovutuksia. Yhtiökokouksiin osallistuu valtioneuvoston määräämät edustajat, jotka ovat saaneet ohjeensa valtioneuvostolta. Yhtiökokouksessa tämä edustaja voi esittää kirjattavaksi valtio-omistajan kannanoton, joka velvoittaa yhtiön hallintoelimiä ja johtoa. Yhtiökokouksessa itsessään valitaan hallitus ja hallintoneuvostosta päätetään yhtiöjärjestyksestä. [8, s.39–40.] Voidaan siis todeta, että valtioneuvosto käyttää huomattavaa omistajaohjauksen valtaa.

Kullekin valtionyhtiölle nimetään vastuuministeriö. Vastuuministeriö määrittyy sen mukaan mihin hallinnonalaan valtionyhtiö kuuluu. Ministeriön tehtäviin kuuluu valmistella valtionyhtiötä koskevat asiat, jotka käsitellään eduskunnassa, valtioneuvostossa ja ministerivaliokunnissa. Vastuuministeriö vastaa, että heidän hallinnonalaan kuuluvan valtionyhtiön valmistelutyöt tehdään ja tavoitteet saavutetaan sekä eduskunnan ja valtioneuvoston päätökset pannaan toimeen. Yhtiökokouksessa useimmiten osakasvaltaa käyttää hallinnonalan ministeri tai ministeriön korkea virkamies. Yhtiön hallituksessa vastuuministeriöllä on yleensä edustaja tai ainakin se on valitsemassa toimielimiä. On kuitenkin muistettava, että vaikka hallituksen jäsen olisi ministeriön asettama, on tämän hallituksen jäsenen ensisijaisesti ajettava yhtiön etuja koskevia asioita. Yleensä vastuuministeriön edustaja käy keskustelut yhtiön edustajien kanssa, lähinnä toimitusjohtajan tai muun ylimmän johdon jäsenen kanssa. [8, s.40–41.]

## 4. LEIJONA CATERING PALVELUNTUOTTAJANA

### 4.1. Yhtiö

Leijona Catering Oy aloitti toimintansa 1.1.2012 ja on valtion kokonaan omistama valtionyhtiö. Yhtiön toimiala on ravintolapalvelut. Vuoden 2013 vuosikertomuksesta käy ilmi, että yhtiössä työskentelee 521 henkilöä. Vuonna 2013 Leijona Catering teki 65,3 miljoonan euron liikevaihdon ja saavutti sillä 3,97 miljoonan euron liikevoiton. Yhtiöllä on yli 50 toimipistettä Suomessa. Suurimpana asiakkaana on Puolustusvoimat ja sen sidosryhmät. [11]

Valtiolla on yhtiön omistuksessa strateginen intressi: Puolustusvoimien ravitsemuspalvelujen tuottaminen. Leijona Cateringin tehtävä on huolehtia kokonaisvastuullisesti Puolustusvoimien ravitsemuspalvelujen tuottamisesta niin normaali- kuin poikkeusoloissa. [12] Strategisesta intressistä johtuen, valtion on syytä pysyä toistaiseksi vahvana omistajana tai turvata muutoin kyseinen strateginen intressi. Omistajaohjauksesta vastaa valtioneuvoston kanslia. [12, 54 ja 74.]

Vaikka yhtiö tuottaa suurimman osan palveluistaan Puolustusvoimille on se osallistunut kilpailutuksiin vapailla markkinoilla. Prosentuaalisesti vapailla markkinoilla voitettujen asiakkuudet eivät juurikaan liikevaihdossa vielä näy, mutta niiden merkitys yhtiölle on merkittävä. Ne tuottavat yhtiölle arvokasta tietoa oikeansuuntaisesta hinnoittelusta markkinoilla tulevaisuutta varten. [14]

Puolustusvoimien ja Leijona Cateringin välillä on strateginen kumppanuus [14; 15]. Puolustushallinnon mukainen strateginen kumppanuus voidaan solmia Puolustusvoimien ja yhtiön välille, kun toiminta on luonteeltaan ydintoimintoja mahdollistava. Näihin toimintoihin liittyy lisäksi kriittinen vaikutus Puolustusvoimien ydintoimintaan. Strategiselle kumppanille asetetaan aina merkittäviä valmiudellisia ja poikkeusolojen toimintaedellytyksiin liittyviä vaatimuksia. Puolustusvoimien ulkopuoliselta palveluntuottajalta vaaditaan sotataloussopimuksen solmimista, jolla varmistetaan kumppanin osaamisen, henkilöstön, tilojen ja laitteiden käyttö Puolustusvoimien poikkeusolojen toimintaan ja organisaatioihin. [16]

Puolustusvoimien ydintoiminnalla tarkoitetaan toimintoja, jotka liittyvät kiinteästi ja suoraan suorituskyvyn suunnitteluun, rakentamiseen, ylläpitoon ja käyttöön. Ydintoimintoja mahdollistavilla palveluilla taas on suora kriittinen vaikutus näihin Puolustusvoimien ydintoimintoihin. Puolustusvoimat keskittyy ydintoimintaansa, joka on sotilaallinen maanpuolustus. [16]

Henkilöstön osalta Leijona Catering toteuttaa valtioneuvoston periaatepäätöstä tarjota valtionyhtiöissä työntekijöille kannustinpalkintoja. Leijona Cateringilla on olemassa koko henkilöstöä koskevia kannustinpalkintoja. Eri henkilöstöryhmille on olemassa erilaisiin mittareihin pohjautuvia palkitsemisjärjestelmiä. [14]

#### 4.2. Toiminta valtion sidosyksikkönä

Hankintalaki määrittelee sidosyksikköaseman seuraavasti: ” Tätä lakia ei sovelleta hankintoihin, jotka hankintayksikkö tekee siitä muodollisesti erilliseltä ja päätöksenteon kannalta itsenäiseltä yksiköltä, jos hankintayksikkö yksin tai yhdessä muiden hankintayksiköiden kanssa valvoo yksikköä samalla tavoin kuin se valvoo omia toimipaikkojaan ja jos yksikkö harjoittaa pääosaa toiminnastaan niiden hankintayksiköiden kanssa, joiden määräysvallassa se on.” [17]

Sidosyksikköasemasta on olemassa ennakkopäätöksiä sekä Suomessa että Euroopan unionin tuomioistuimesta. Euroopan unionin tuomioistuin on antanut asiassa C-295/05 tuomion, jossa se on määritellyt hyväksyttäväksi vähäisen ulkopuolisen liikevaihdon rajaksi noin 10 % [18]. Tällöin siis sidosyksikköasema ei vaarantuisi, kun ulosmyynnin osuus liikevaihdosta ei ylitä mainittua 10 % [19].

Leijona Catering toimii valtion sidosyksikkönä. [14; 15] Hallituksen esityksen mukaisesti yhtiön on tarkoitus toimia ainakin suoja-ajan aikana valtion sidosyksikkönä ja tämän jälkeen siirtyä toimimaan vapaasti markkinoilla. [5] Yhtiön siirtyessä vapaasti markkinoille, tarkoittaisi se sitä, että se menettää asemansa valtion sidosyksikkönä.

Penttilän mukaan Leijona Catering haluaisi osaltaan pitää sidosyksikköaseman, sillä silloin valtion budjettitalouden piirissä olevat toimijat voivat ostaa siltä palveluita ilman kilpailutusta suorahankintana. Leijona Catering on esimerkiksi solminut Terveysten ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) kanssa suorahankintana sopimuksen ruokahuollon palvelujen tuottamisesta Yhtiön kannalta kuitenkin, on selvä riskitekijä, että yhtiön liikevaihdosta niin suuri osa tulee yhdeltä asiakkaalta. Tilanteessa, jossa ruokahuollon palvelut avautuisivat kilpailulle, on kilpailun voittaminen Leijona Cateringille kysymys elämästä ja kuolemasta. [14]

Tällä hetkellä Leijona Cateringissa on vaihtoehtoisia strategioita tulevaisuutta varten. Yhden strategian mukaisesti pidetään kiinni sidosyksikköasemasta ja keskitytään yhteen asiakkaaseen ja myydään ulos noin 10 % liikevaihdosta. Toinen strategia taas veisi Leijona Cateringin selvästi avoimille markkinoille ja samalla annettaisiin Puolustusvoimille mahdollisuus kilpailuttaa ruokahuollon palvelut. On olemassa vielä muitakin strategioita, mutta niitä ei tässä vaiheessa lausuta julkisuuteen. [14]

### 4.3. Kustannuksista

Sekä Rädyn että Penttilän mukaan Puolustusvoimille syntyneitä säästöjä on siinä mielessä vaikea todeta, että PURU:n aikana ei kyetty kohdentamaan kaikkia kustannuksia, joita ruokahuollon palvelujen tuottamiseen liittyi. Erityisen vaikeaa oli kohdentaa kaikkia henkilöstökuluja, joita ruokahuollon palvelujen tuottaminen synnytti. PURU:n aikana henkilöstöä käytettiin moniin eri tehtäviin, ja ruokahuollon synnyttämien kustannusten lisäksi myös muita kustannuksia sisällytettiin ruokahuollon toimintamenoihin. Henkilöstökustannusten lisäksi tietotekniikan synnyttämiä kuluja oli hankala sitoa juuri ruokahuoltoon. Penttilä lisää vielä, että oli varmasti olemassa lisää ruokahuollon aiheuttamia piilokustannuksia, joita ei milloinkaan saatu selvitettyä. Penttilän mukaan Puolustusministeriössä on vahva käsitys siitä, että vaikka PURU:a olisi kehitetty, olisi kustannukset suuremmat kuin mitä Leijona Cateringin tuottamat palvelut maksavat [14; 15]

Yhtiömalliin siirtyminen on kustannussäästöjen ohella tuonut mukanaan kustannustietoisuuden. Kuten edellä mainittiin, oli olemassa kustannuksia, joita ei milloinkaan saatu kohdennettua juuri ruokahuoltoon. Nyt kustannustietoisuus toteutuu Puolustusvoimissa, kun ruokahuolto ostetaan Leijona Cateringilta. Puolustusvoimien osalta tiedetään eurolleen, mitä ruokahuollon palvelu Leijona Cateringin myötä maksaa. Tämä onkin aiheuttanut Puolustusvoimissa ihmetystä, sillä hinnat vaikuttavat kalliimmilta. Ongelmana onkin juuri se, että milloinkaan ei ole tiedetty mitä ruokahuolto oikeasti on maksanut. Kustannustietoisuuden etuja lisää vielä Rädyn mukaan kustannusten ennakoitavuus, jolloin kustannukset voidaan ottaa paremmin huomioon budjettia laadittaessa. [15]

Henkilöstön osalta osakeyhtiömuoto luo mahdollisuuden järjestellä työaikoja. Kustannustehokkuutta kyetään parantamaan työajan käytöllä, joka on osakeyhtiössä joustavampaa. Yksityisellä sektorilla työaika kyetään tasaamaan ja jaksottamaan. Henkilöstön työpanoksen osalta on työajan tehokkuuden parantamisen lisäksi onnistuttu purkamaan valtavia byrokratian ketjuja. Aiemmin tutkimuksessa esitetty PURU:n hankintatoimen byrokratia on tästä hyvä esimerkki. [14]

Räty kertoo, että vuonna 2015 hintoja on laskettu vuoteen 2014 verrattuna. Oli todettu, että vuonna 2014 laskutetut ruokahuollon palvelut olivat hieman ylihintaisia ja tästä syystä on laskettu hintoja vastaamaan oikeaa hinta-tasoa. Rädyn mukaan hinnat ovat nyt järkevällä tasolla. [15]

Valtioneuvoston periaatepäätöksen mukaisesti valtionyhtiöt voivat maksaa osinkoa ja niiden tulisi saavuttaa tasainen osingonmaksuvirta. Vuonna 2013 Leijona Catering maksoi valtiolle osinkoina 1,2 miljoonaa euroa [13, s. 54]. Rädyn mukaan osingon maksun sijaan olisi suotavampaa, että tuotto olisi huomioitu suoraan hinnoissa ja niiden alennuksissa, erityisesti kun toimitaan inhouse yhtiönä. Yhtiö ei kykene suoja-ajan aikana tekemään itsestään täysin kustannustehokasta tai myymään ulos ja täten ei olisi perusteltua maksaa osinkoa. Raha pitäisi osingon maksun sijaan käyttää yhtiön kehittämiseen sekä hintatason määrittämiseen oikealle tasolle. [15] Penttilä näkee että, jos yhtiöön syntyvät kassavarat olisi kyetty ennakoimaan paremmin, niin olisi kyetty suunnittelemaan kehittämistoimenpiteitä, joihin syntynyttä tulosta olisi käytetty sen sijaan, että varat jätettiin kassaan. Valtioneuvostonkanslian omistajaohjauksen kannalta on tietenkin ymmärrettävää, että muidenkin osakeyhtiön tavoin myös Leijona Cateringista saadaan tuottoa omistukselle. [14]

Hankinnat ovat PURU:een verrattuna kehittyneet sellaiseen suuntaan, että etsitään vielä tehokkaammin ja ammattitaitoisemmin halvimpia tarjouksia. Hankintojen osalta PURU:lla oli hyvät tarjoukset mutta Penttilä uskoo, että Leijona Cateringin aikana on saavutettu vielä edullisempia tarjouksia. PURU:n hankinnat nojasivat pitkälti volyyymiin, kun taas Leijona Catering pystyy joustavammin hankkimaan tehokkaampia sopimuksia. [14]

#### 4.4. Tunnusluvut

Aiemmin esitettyjen valtioneuvoston periaatteiden mukaisesti, valtionyhtiöiden on toimittava kannattavasti, niiden toiminnan on oltava vakavaraista ja yhtiöiden on kyettävä laajentumaan toimialallaan ja lisäksi laajennuttava uusille toimialoille. Tässä alaluvussa lasketaan vakavaraisuuden ja kannattavuuden tunnuslukuja Leijona Cateringin vuosikertomuksessa esiintyneiden tilinpäätöstietojen mukaisesti vuodelta 2012 ja 2013.



Liikevoittoprosentilla mitataan, paljonko yritykselle on jäänyt jäljelle liiketoiminnan tuotoista ennen rahoituseriä ja veroja. Tunnusluvulla kyetään mittaamaan saman toimialan yritysten välistä operatiivista kannattavuutta. Koska tunnusluvulla ei huomioida veroja ja muita rahoituseriä on velaton ja velallinen yritys vertailukelpoisia. Tunnusluvun ollessa negatiivinen kertoo se yrityksen liiketoiminnan operatiivisista vaikeuksista. Liikevoittoprosentti mitataan alla esitetyllä tavalla. [20]

$$\text{Liikevoitto} - \% = \frac{\text{liikevoitto}}{\text{liikevaihto}} \times 100$$

Leijona Cateringin liikevoittoprosentti on 6,1 %. [13, s.54.] Tulos on tyydyttävällä tasolla. [20]

Suhteellista kannattavuutta mitataan sijoitetun pääoman tuotolla. Tällä mitataan tulosta, joka saavutetaan yritykseen sidotuilla resursseilla, eli pääomalla. Tätä tuottoa tulisi verrata siihen korkoon, jonka yritys maksaa tai maksaisi vieraasta pääomasta ja tuoton tulisi nousta vieraan pääoman korkoa korkeammaksi. Tunnusluku ei ota huomioon esimerkiksi sitä, jos yritys on tehnyt investointeja ja nämä investoinnit eivät ole vielä maksaneet takaisin. On myös huomioitava, että yrityksellä, jolla on pienet pääomat, tuottoprosentti saattaa kasvaa isoksi pienestä euromääräisestä tuloksesta huolimatta. [21]

*Sijoitetun pääoman tuotto, %*

$$= \frac{\text{voitto ennen veroja} + \text{korko} - \text{ja muut rahoituskulut}}{\text{sijoitettu pääoma keskimäärin}} \times 100$$

Leijona Cateringilla sijoitetun pääoman tuottoprosentti on 27,5 %. [13, s.54.] Tämä tunnusluku on erinomainen. Erinomaisen tunnusluvun rajana pidetään 15 %. [21]

Omavaraisuusasteella mitataan yrityksen vakavaraisuutta. Tunnusluvulla selvitetään, paljonko yrityksen varallisuudesta on rahoitettu omalla pääomalla. Yrityksellä, jolla on korkea omavaraisuusaste, on paljon enemmän mahdollisuuksia toimia kiristyneessä kilpailutilanteessa, kuin yrityksellä, jolla on heikko omavaraisuusaste. Yksikin heikompi vuosi saattaa ajaa heikon omavaraisuusasteen omaavan yrityksen konkurssiin. Korkea omavaraisuusaste siis luo puskurin mahdollisia tappioita vastaan. Heikolla omavaraisuusasteella kyllä pärjää, jos kannattavuus on kohtuullisella tasolla ja vakaata. [22]

$$\text{Omavaraisuusaste \%} = \frac{\text{oma pääoma} + \text{vähemmistöosuus}}{\text{taseen loppusumma} - \text{saadut ennakot}} \times 100$$

Leijona Cateringin omavaraisuusaste on 72,8 %. [13, s.54.] Tämä tulos on erinomaisella tasolla. Erinomaisen tason saavuttaa 50 % omavaraisuusasteella. [22]

Seuraava tunnusluku kuvaa sitä, kuinka paljon tuottoa on kertynyt omalle pääomalle tilikauden aikana. Omalle pääomalle kohdistuu aina riskiä, joten sijoituksen tulee saada korkeampaa korkoa kuin markkinoilta saatava riskitön korko. Omistajat yleensä asettavatkin yhtiölle tuottotasoa, joka tulisi saavuttaa. Tunnusluvun analysointia vääristävät suuret investoinnit, jotka eivät ole ehtineet tuottaa tuloa. Yhtiöllä, jolla on pieni oma pääoma, on mahdollista saada hyväkin luku oman pääoman tuotolle jo pienelläkin voitolla. Tällöin tulisi ottaa myös huomioon euro-määräinen nettotulos. [23]

$$\text{Oman pääoman tuotto, \%} = \frac{\text{nettotulos}}{\text{oma pääoma (tilikauden keskiarvo)}} \times 100$$

Leijona Cateringin oman pääoman tuottoprosentti on 22,9 %. [13, s.54.] Tällä tuloksella voidaan todeta Leijona Cateringin olevan erinomaisella tasolla. Erinomaisen raja on 20 % [23]

Viimeisenä tunnuslukuna esitellään nettovelkaantumisaste. Tällä tunnusluvulla mitataan yhtiöön sijoitettujen varojen suhdetta rahoittajilta lainattuihin korollisiin velkoihin. Jos tunnusluku on korkea rajoittaa se yleensä kasvumahdollisuuksia ja samalla kaventaa yhtiön taloudellista liikkumavaraa. Tunnusluvun ollessa korkea rajoittaa se myös mahdollisuuksia saada lisärahoitusta sijoittajilta. Tilanteessa, jossa tunnusluku on negatiivinen, on yhtiö käytännössä nettovelaton. Korollista velkaa ei tällöin ole, tai ne voidaan maksaa takaisin yhtiön kassavirroista. [24]

$$\text{Nettovelkaantumisaste, \%} = \frac{\text{Korolliset nettovelat}}{\text{oma pääoma}} \times 100$$

Leijona Cateringilla tunnusluku on -79 %. [13, s.54.] Yhtiölle ei ole merkitty yhtään pääomalainoja. [11, 9]

## 5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Johtopäätöksissä tutkija esittää tutkimuksen aineistoon sitoen omat näkemyksensä aiheesta ja kokoaa yhteen aiemmin tutkimuksessa esitetyn. Luku johtopäätökset etenee samassa järjestyksessä kuin lukijalle esiteltiin valtioneuvoston asettamat periaatepäätökset valtionyhtiöille. Luvun lopussa tutkija antaa vielä omat suosituksensa jatkotutkimuksille.

Ensimmäisenä vaatimuksena on, että valtionyhtiöiden tulee toimia kannattavalla tavalla. Leijona Cateringin tapauksessa voidaan jo pelkästään tunnuslukujen valossa todeta, että toiminta on kannattavalla tasolla. Kaikki kannattavuutta mittaavat tunnusluvut ovat erinomaisella tasolla lukuun ottamatta liikevoittoprosenttia, joka on kuitenkin tyydyttävällä tasolla. Tosin Leijona Cateringin ei vielä tässä vaiheessa voida edes olettaa toimivan kannattavimmillaan. Niin kauan kuin yhtiön toimintaa rajoittaa suoja-aika, se ei kykene tekemään itsestään täysin kustannustehokasta, ja tätä kautta nostamaan kannattavuuttaan.

Puolustusvoimien näkökulmasta taas voidaan todeta, että siirtyminen PURU:n sijaan ostamaan palvelut Leijona Cateringilta on ollut kannattava päätös. Haastatteluilla on varmistettu, että Puolustusministeriössä nähdään asia samalla tavalla. Vaikka kaikkia PURU:n aikaisia kustannuksia ei milloinkaan saatu selvitettyä, voidaan selvitettyjen kustannusten valossa todeta, että säästöjä on jo syntynyt ja suurimmat säästöt ovat realisoitavissa suoja-ajan päätyttyä. Henkilöstön työajan tehokkaampi käyttö ja edullisemmat hankinnat puoltavat jo nyt edullisempia kustannuksia. Vielä kun lisätään, että vuoden 2014 hintoja on tarkistettu vuodelle 2015 ja nyt ne on asetettu oikealle tasolle, Puolustusvoimat on saavuttanut säästöjä.

Vakavaraisuuden osalta tunnusluvut osoittavat kiistatonta näyttöä siitä, että yhtiö toimii hyvin vakavaraisella pohjalla. Tämä onkin oletettavissa, sillä yhtiöön siirrettiin apportiomaisuutena laitteet PURU:sta ja yhtiö pääsi aloittamaan toimintansa valmiista pöydästä. Yhtiöllä ei myöskään ole velkoja yksityisiin rahoituslaitoksiin. Sen sijaan yhtiöön on sijoitettu valtion talousarviossa määrärahaa. Yhtiön osakepääomaa korottavia toimia ei ole tehty.

Vuonna 2014 Leijona Catering jakoi osinkoa 1,2 Me. Tutkija on haastateltavien kanssa yhtä mieltä siitä, että osingonmaksun sijaan raha olisi tullut jättää yhtiöön ja käyttää yhtiön kehittämiseen. Osingonmaksu on varsinkin suoja-ajan aikana kyseenalaista, koska yhtiö toimii sidosyksikköasemassa. Järjestelmä, jossa ensin Puolustusvoimille myönnetään määrärahaa, jonka se käyttää ruokahuollon palvelujen ostamiseen valtionyhtiöltä ja tämän jälkeen palautetaan takaisin valtiolle osinkoina, on vähintäänkin ihmetystä herättävää. On täysin ymmärrettävää maksaa

osinkoa tilanteessa, jossa yhtiö ei toimi sidosyksikkönä vaan avoimesti markkinoilla. Nyt raha tavallaan kiertää kehää.

Sidosyksikköaseman säilyttäminen on muutenkin yhtiön tulevaisuuden kannalta erityisen mielenkiintoinen kysymys. Suoja-ajan päätyttyä yhtiöllä on mahdollisuus siirtyä täysin vapaasti toimimaan markkinoilla ja poistua sidosyksikköasemasta. Puolustusvoimien kannalta tämä olisi samalla mielenkiintoinen vaihtoehto, sillä tällöin päästäisiin kilpailuttamaan ruokahuollon palvelujen tuottaminen ja valitsemaan kilpailuttamisen kautta tutkitusti edullisin palveluntuottaja. Näin voitaisiin varmistua siitä, että palvelut tuotetaan edullisimmalla tavalla, voitti Leijona Catering kilpailutuksen tai ei. Ruokahuollon palvelujen avautumista kilpailulle vaati myös moni taho lausuntokierroksella.

Ottaen huomioon Penttilän esittämät strategiat yhtiön sidosyksikköaseman säilyttämisestä, tutkija pitää parempana yhtiölle sidosyksikköasemasta luopumista ja siirtymistä vapaille markkinoille. Puolustusvoimat vastaa yli 90 %:n osuutta Leijona Cateringin liikevaihdosta, ja on sanomattakin selvää, että liiketoiminnan riskiä tulisi jakaa. Jos yhtiö häviäisi kilpailutuksen, konkurssiin ajautumisen riski olisi ilmeinen.

Suoja-ajan päätyttyä ja yhtiön mahdollisesti siirryttyä toimimaan vapaille markkinoille, yhtiöllä on myös mahdollisuus laajentaa toimintaansa. Valtionyhtiöiden yhtenä periaatteena onkin laajentua toimialallaan ja mahdollisesti myös suunnata toimintaa uusille toimialoille. Leijona Cateringin tapauksessa laajentumista voisi ensisijaisesti olettaa tapahtuvan tarjoamalla ruokahuollon palveluita muille valtion virastoille ja laitoksille. Nyt Leijona Catering oli jo saanut asiakkaakseen THL:n, ja saman tyyppisiä asiakkaita voisi olla luvassa tulevaisuudessa. Penttilä mainitsikin, että Leijona Catering on osallistunut vapailla markkinoilla kilpailutuksiin ja voittanut muutamia toimeksiantoja. Erityisen arvokasta näissä voitoissa on ollut se, että yhtiö on saanut tietoa oikeansuuntaisesta hinnoittelusta. Onkin siis oletettavissa, että vapailla markkinoilla Leijona Catering on hyvinkin varteenotettava toimija.

Puolustusvoimille on erityisen tärkeää, että sen strateginen kumppani toimii vakaalla pohjalla. Tästä syystä tutkija näkee, että laajalla asiakaskunnalla ja riskin jakamisella, yhtiön olemassaolo on turvattu ja se kykenee toimimaan strategisena kumppanina. Leijona Cateringin strateginen kumppanuus ulkoistuksen sijaan on siinä mielessä parempi vaihtoehto, että kaikki se tietotaito, mikä PURU:ssa oli, siirtyi yhtiöön. Leijona Cateringin toimiminen pitkäaikaisena kumppanina on myös todennäköisempää kuin ulkoistaminen valtion ulkopuoliselle yhtiölle. Valtiolla on Leijona Cateringin omistuksessa strateginen intressi tuottaa Puolustusvoimien ruokahuollon

palvelut. Tutkija uskoo, että juuri tästä syystä yhtiöön tullaan suuntaamaan riittävästi resursseja, että näin myös tapahtuu.

Henkilöstön rooli yhtiöittämisessä on kerännyt eniten poikkepuoleisia kommentteja. Yhtiöittämisen myötä henkilöstö siirtyy noudattamaan yksityistä työehtosopimusta, joka leikkaa heidän palkkojaan noin 10 %. Yhtiöittämisestä huolimatta henkilöstö saa säilyttää kerryttämänsä paremman eläkkeen PURU:n ajalta. Henkilö on oikeutettu eläkkeeseen jäädessään työsuhteen päätyttyä eläkkeelle Leijona Cateringista tai mikäli työsuhde päättyy henkilöstä riippumattomista syistä. Tutkija näkee vielä, että työajan tasaaminen ja jaksottaminen hyödyntää henkilökuntaa. Tähän kun lisätään se, että Leijona Cateringilla on henkilöstön kannustinpalkintoja kaikille henkilöstöryhmille, henkilöstön osa on vähintäänkin kohtuullinen.

Kaiken kaikkiaan tutkijalla on vakaa kanta, että yhtiöittäminen on ollut oikea strateginen ratkaisu ruokahuollon palvelujen tuottamiseen. PURU oli jo kehitystä aiempaan, mutta se toimintamalli kehitettiin tiensä päähän. Toiminnan yhtiöittäminen avasi mahdollisuudet vielä tehokkaampaan kehitykseen. Nyt kun vihdoin ruokahuollon synnyttämät kustannukset ovat selvillä, toimintaa voidaan aidosti tehostaa ja saada kustannuksia alas. Kustannusten saaminen oikealle tasolle on sekä Puolustusvoimien että Leijona Cateringin hyöty.

Tulevaisuuden tutkimuksia aiheesta on ehdottomasti tehtävä. Ensimmäinen ajankohta seuraaville tutkimuksille on suoja-ajan päätyttyä. Kun suoja-aika ei enää sido yhtiötä päätöksissään, kykenee se tekemään itsestään täysin kustannustehokkaan. Tällöin voidaan yhtiön kustannusrakennetta tarkastella ja etsiä sieltä kohtia, joissa tehostamista voisi tapahtua. Tämän lisäksi oivan pohjan tutkimukselle antaisi ruokahuollon palvelujen avautuminen kilpailulle. Tällöin voitaisiin kilpailukierrokselle osallistuneiden tarjouksia verrata keskenään ja tarkastaa uudelleen onko yhtiöittäminen edelleen paras tapa tuottaa ruokahuollon palvelut vai olisiko jokin muu toimintamalli kannattavampi.

## LÄHTEET

- [1] L 1438/2007.28.12.2007 Asevelvollisuuslaki.
- [2] L 30.12.2008/1121. Laki Maanpuolustuskorkeakoulusta
- [3] Valtiontalouden tarkastusviraston tuloksellisuustarkastuskertomus 218/2011. *Ruokahuollon ja terveydenhuollon rakennemuutokset Puolustusvoimissa*. Helsinki: Edita Prima Oy, 2011. 164 s. ISBN 978-952-499-166-7.
- [4] Puolustusministeriö. *Selvitys Puolustusvoimien ruokahuollon kehittämismuutoksista loppuraportti*. 75 s. FI.PLM. 2009-404, 94/40.07.01/2009
- [5] HE 109/2011 vp, Hallituksen esitys Eduskunnalle laiksi puolustusvoimien ravitsemuspalvelujen yhtiöittämisestä.
- [6] Eduskunta. *Puolustusvaliokunnan mietintö 1/2011 vp*. [viitattu 24.3.2015]. Saatavissa:[http://www.eduskunta.fi/faktatmp/utatmp/akxtmp/puvm\\_1\\_2011\\_p.shtml](http://www.eduskunta.fi/faktatmp/utatmp/akxtmp/puvm_1_2011_p.shtml)
- [7] Puolustusministeriö, *Hallituksen esitys laiksi Puolustusvoimien ravitsemispalvelujen yhtiöittämisestä*. Lausuntoyhteenveto. FI.PLM.2011-3582. 94/40.07.01/2009
- [8] Valtion tarkastusvirasto. *Yhtiöittäminen- valtion virastojen, laitosten ja liikelaitosten tai niiden osien muuttaminen valtioenemmistöisiksi osakeyhtiöiksi*. Tarkastuskertomus 16/98, 1998. 145 s. ISSN 1238-0296
- [9] Liikenneministeriö. *Liikelaitostamisen ja yhtiöittämisen vaikutuksia esimerkkiyrityksissä*. Helsinki: Oy Edita Ab, 1998.77 s. ISBN 951-723-506-2
- [10] Kauppa- ja teollisuusministeriö. *Valtion omistajapolitiikkaa koskeva valtionneuvoston periaatepäätös*. 16.9.1999. PDF
- [11] Leijona Catering vuosikertomus 2013
- [12] Valtioneuvoston kanslia. Yhtiökohtaiset strategiset intressit ja erityistehtävät. 26.6.2013
- [13] Valtion omistajaohjauksen vuosikertomus 2013
- [14] Penttilä T. Ylijohtaja Puolustusministeriö. kansliapäällikkö Puolustusministeriö. Helsinki. Haastattelu, Puolustusvoimien ruokahuollon yhtiöittäminen Puolustusministeriössä, 12.1.2015. Haastattelumuistiinpanot tutkijalla.

- [15] Rätty A. Kenraaliluutnantti, kansliapäällikkö Puolustusministeriö. Helsinki. Haastattelu, Puolustusvoimien ruokahuollon yhtiöittäminen Puolustusministeriössä, 12.1.2015. Haastattelumuistiinpanot tutkijalla.
- [16] Puolustusministeriö. *Puolustushallinnon kumppanuus*. Helsinki. 22 s. ISBN 978-951-25-2231-6
- [17] L 30.3.2007/348. Laki julkisista hankinnoista
- [18] MAO: 456/11, Markkinaoikeuden ratkaisu: Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä – tekstiilihuoltopalvelut.
- [19] HE 63/2010, hallituksen esitys eduskunnalle valtion liikelaitoksia koskevaksi lainsäädännöksi.
- [20] Balance Consulting. *Liiketulos ja liiketulos-%*. [viitattu 24.3.2015]. Saatavissa: <http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/liiketulos>
- [21] Balance Consulting. *Sijoitetun pääoman tuotto-% (ROI)*. [viitattu 24.3.2015]. Saatavissa: [http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/sijoitetun\\_paaoman\\_tuotto](http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/sijoitetun_paaoman_tuotto)
- [22] Balance Consulting. *Omavaraisuusaste-%*. [viitattu 24.3.2015]. Saatavissa: <http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/omavaraisuusaste>
- [23] Balance Consulting. *Oman pääoman tuotto-% (ROE)*. [viitattu 24.3.2015]. Saatavissa: [http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/oman\\_paaoman\\_tuotto](http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/oman_paaoman_tuotto)
- [24] Balance Consulting. *Nettovelkaantumisaste-% (Net Gearing)*. [viitattu 24.3.2015]. Saatavissa: <http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/nettovelkaantumisaste>