

Tuusulan liikuntapalveluiden rakenneselvitys

Loppuraportti | vaihtoehtojen 1–3 arviointi ja suositus

Suositus: vaiheittainen eteneminen vaihtoehdolla 1
Tuusulan Urheilukeskus Oy + Tuusulan Jäähalli Oy

Luonnos päätöksenteon tueksi



Executive summary

Selvityksen keskeinen johtopäätös ja ehdotettu eteneminen

Tuusulan liikuntapalveluiden rakenne on monipuolinen ja toimiva, mutta hajautunut. Kunnan oma toiminta, uimahalli, yhtiöt, palvelusopimukset, seurat ja ulkopuoliset kumppanit muodostavat kokonaisuuden, jonka talous-, vastuu- ja investointirakenne ei ole kaikilta osin läpinäkyvä.

Rakenneselvityksessä tarkasteltiin seuraavia vaihtoehtoja:

1. Urheilukeskuksen liikuntapalveluyhtiöt fuusioidaan (Tuusulan jäähalli Oy ja Tuusulan urheilukeskus Oy), Kellokosken jäähalli Oy sekä kunnan liikuntapalvelut toimivat omina yksiköinä jatkossakin
 2. Nykyiset yhtiömuotoiset liikuntapalveluyhtiöt fuusioidaan (Tuusulan jäähalli, Kellokosken jäähalli ja Urheilukeskus)
 3. Kaikki kunnan liikuntapalvelut ja -toiminta tuotetaan yhtiömuodossa (edellä mainitut, kunnan oma toiminta liikuntapalvelut ja uimahalli)
- Vaihtoehto 1 on rajatuin ja päätöksenteon kannalta hallittavin ensimmäinen vaihe.
 - Vaihtoehto 2 on mahdollinen myöhempi kehityspolku, mutta Kellokoski edellyttää erillistä palveluverkkotarkastelua.
 - Vaihtoehto 3 on toki pitkän aikavälin mahdollisuus, mutta ei tässä kohtaa suositeltava.

SUOSITELTU MALLI

Tuusulan Urheilukeskus Oy:n ja Tuusulan Jäähalli Oy:n yhdistäminen Tuusulan Urheilukeskuksen aluealueen yhdeksi liikuntapaikka-, tapahtuma- ja aluekehitysyhtiöksi.

RATKAISUN PERUSLOGIIKKA

- Sama fyysinen alue ja sama strateginen urheilukeskuskokonaisuus
- Konkreettiset energia-, kiinteistö-, myynti- ja hallintosynergiat

ETENEMINEN

VE1

Suositus
jatkovalmisteluun

12–24 kk

siirtymä ja toteutus

DD + PTS

päätöksen ehdot

Toimeksianto ja tarkasteltavat vaihtoehdot

Selvityksen tulee tuottaa palvelujen järjestämisen toimintamalli, joka on taloudellinen, tehokas ja käyttäjät huomioiva

SELVITYKSEN YDINKYSYMYS

Tuottaako kunta ja yhtiöt yhdessä, yksi yhtiö vai useampi yhtiö ja kunta jatkossa Tuusulan liikuntapalvelut?

ARVIOINTINÄKÖKULMAT

- Taloudellisuus ja konserniriski
- Hallinnollinen selkeys ja omistajaohjaus
- Juridiset, hankinta- ja verovaikutukset
- Käyttäjät, palveluverkko ja riskit

VAIHTOEHDOT

Vaihtoehto	Kuvaus	Luonne
1	Urheilukeskus Oy + Tuusulan Jäähalli Oy fuusioidaan; Kellokoski, uimahalli ja kunnan liikuntapalvelut jatkavat erillisinä	Rajattu ensivaihe
2	Nykyiset yhtiömuotoiset liikuntapalveluyhtiöt fuusioidaan: Urheilukeskus, Tuusulan Jäähalli ja Kellokoski	Laajempi yhtiöpolku
3	Kaikki kunnan liikuntapalvelut ja -toiminta tuotetaan yhtiömuodossa, mukaan lukien uimahalli	Pitkän aikavälin malli, ei suositus nyt.

Huomio: nykytila toimii vertailupohjana, mutta ei ole suositeltava pitkän aikavälin ratkaisu ilman merkittäviä ohjaus- ja vastuunjakomuutoksia.

Nykyinen palveluverkko: sama kunta, erilaiset toimintalogiikat

NYKYTILA

Tuusulan Urheilukeskuksen alue on strateginen keskittymä, Kellokoski paikallinen palveluverkkokysymys ja uimahalli kunnan oma erityiskohde

TULKINTA

Tuusulan liikuntapalveluiden nykytila ei ole yksittäinen organisaatorakenne, vaan useiden palveluroolien, taseiden, sopimusten ja käyttäjäryhmien kokonaisuus.

- Tuusulan Urheilukeskuksen alue: yhtiörakenteen tiivistämiselle vahvin toiminnallinen peruste
- Kellokoski: paikallinen saavutettavuus ja kustannustehokkuus korostuvat
- Uimahalli: kunnan hyvinvointi-, turvallisuus- ja valvontatehtävä, ei normaali liiketoimintakohde

Johtopäätös: rakennepäätöstä ei tule tehdä vain yhtiömäärän perusteella, vaan palveluroolin, investointien, käyttäjävaikutusten ja juridisen toteutettavuuden perusteella.

Tuusulan
liikuntapalvelut



Aineisto ja analyysitapa

Johtopäätökset perustuvat talousaineistoon, sopimuksiin, strategia- ja riskiaineistoihin sekä haastatteluihin

KERÄTTY AINEISTO

- Tilinpäätökset ja talousarviot 2022–2025/2026
- Strategiat, toimintasuunnitelmat ja riskianalyysit
- Sopimus- ja palvelusopimusaineistot
- Kiinteistö-, PTS- ja investointitarpeet
- Haastattelut: talous, kuntakehitys, tilapalvelut, vapaa-aikapalvelut sekä yhtiöiden johto/hallitukset

ANALYY SIN PAINOISTEET

- 1 Nykytilan data
↓
- 2 Haastattelujen hiljainen tieto
↓
- 3 Vaihtoehtojen talous- ja riskivertailu
↓
- 4 Juridinen ja verotuksellinen toteutettavuus
↓
- 5 Suositus ja etenemismalli

Tarkoitus ei ole vain fuusiotekninen arvio, vaan kunnan kannalta taloudellisimman, tehokkaimman ja käyttäjät huomioivan toimintamallin muodostaminen.

Arviointikehikko

ARVIOINTI

Vaihtoehdot arvioitiin samojen kriteerien perusteella

Taloudellisuus

Käyttötalous, kassavirta, investointikyky, konserniriski

Hallinto

Omistajaohjaus, johtaminen, vastuut, raportointi

Verotus

ALV, kiinteistöinvestoinnit, hinnoittelu ja vähennysoikeudet

Juridiikka

Kuntalaki, OYL, hankintalaki, sidosyksikköasema, sopimukset

Käyttäjät

Saavutettavuus, palvelutaso, seurat, koulut, erityisryhmät

Riskit

Investoinnit, henkilöriippuvuus, markkina, kilpailuneutraliteetti

Lähtökohtana on, että paras ratkaisu ei ole se, joka vähentää eniten yhtiöitä, vaan se, joka tuottaa päätöksentekijälle läpinäkyvimmän talous-, vastuu- ja riskikuvan sekä käyttäjille toimivan palvelun.

Nykytilan toimijat ja erityispiirteet

Jokaisella toimijalla on eri palvelurooli, talouslogiikka ja riskiprofiili

Toimija	Rooli	Keskeinen havainto
Tuusulan Urheilukeskus Oy	Tuusulan Urheilukeskuksen alueen monilajinen liikunta-, tila-, tapahtuma- ja kiinteistökokonaisuus	Suurin investointi- ja kehityskokonaisuus; vahva markkinapotentiaali, mutta myös velka-, käyttöaste- ja kiinteistöriski
Tuusulan Jäähalli Oy	Kahden jäähallin operointi Tuusulan Urheilukeskuksen alueella	Liiketoiminnallisesti johdettu; kaupallistaminen ja omavaraisuus korostuvat
Kellokosken Jäähalli Oy	Pohjois-Tuusulan paikallinen jääliikuntapalvelu	Pienempi, paikallisesti merkittävä; palveluverkkorooli korostuu.
Kunnan liikuntapalvelut	Hyvinvointi, koordinointi, seurat, ryhmäliikunta, ulkoliikunta	Kunnan liikuntapoliittinen tehtävä ei ole sama asia kuin tilojen operointi
Uimahalli	Kunnan oma liikuntalaitos ja hyvinvointipalvelu	Ei normaali liiketoimintakohde; turvallisuus, valvonta, uimakoulut ja erityisryhmät korostuvat

Nykytila on monilta osin toimiva, mutta päätöksenteon kannalta liian hajautunut: vastuut, subventiot, investoinnit ja palveluroolit eivät näy yhdessä näkymässä.

Nykytilan keskeiset ongelmat

NYKYTILA

Rakenneratkaisu ei yksin ratkaise ongelmia; ohjausmalli ja investointinäköymä on rakennettava rinnalle

- 1 Hajautunut rakenne**
Kunta, yhtiöt, tilapalvelut, yhdyskuntatekniikka ja ostopalvelut toimivat osin eri logiikoilla.
- 2 Kiinteistövastuiden epäselvyys**
PTS, kunnossapito, ulkokohteet ja investointivastuut eivät ole kaikilta osin selviä.
- 3 Subventioperiaatteiden puute**
Käyttäjämaksut vaihtelevat: osa saa lähes maksutta, osa maksaa lähes täyden kustannuksen.

- 4 Avainhenkilöriski**
Yhtiöissä on paljon yhden tai muutaman henkilön varassa olevaa osaamista.
- 5 Investointien kasautuminen**
Jäähallit, stadion, uimahalli ja ulkokohteet vaativat investointeja.

Yhteinen nimittäjä: kunnan tulee päättää, mitä se ohjaa omistajana, mitä se ostaa palveluna, mitä se subventoi käyttäjille ja mitä se odottaa yhtiöiltä liiketoimintana.

Taloudellinen tilanne – poimintoja käytettävissä olevasta aineistosta

TALOUS

Vuoden 2025 tiedot muuttivat erityisesti jäähalliyhtiöiden arviointia myönteisemmäksi

829 t€

Tuusulan Jäähalli Oy liikevaihto 2025

–16 t€

Tuusulan Jäähalli Oy tulos 2025

307 t€

Kellokosken Jäähalli Oy liikevaihto
2025

+7,5 t€

Kellokosken Jäähalli Oy tulos 2025

17,2 M€

Urheilukeskus Oy tase 2024

TULKINTA

- Jäähalliyhtiöiden tuloskehitys on parantunut, joten fuusiota ei tule perustella kriisiratkaisuna.
- Tuusulan Urheilukeskus Oy on suurin investointi- ja konserniriskikeskittymä.
- Taloudellinen ydinkysymys on kassavirta, käyttöaste, investointikyky ja konsernin kokonaisvelka – ei vain tilikauden tulos.

PÄÄTÖKSENTEON TARKENNETTAVA TIETO

- Yhtiöiltä ja kunnalta on saatu alustavia PTS- ja investointitietoja. Ne osoittavat merkittävän investointipaineen, mutta aineistot eivät vielä ole yhteismitallisia eivätkä kaikilta osin euromääräisiä tai teknisesti varmennettuja.
- Toiminto- ja kustannuspaikkakohtainen kannattavuus yhdistämistä varten.

Haastattelujen yhteinen viesti

Haastattelut vahvistavat vaiheittaisen etenemisen, mutta nostavat esiin toteutuksen edellytykset

Teema	Haastatteluissa esiin noussut havainto	Vaikutus suositukseen
Tuusulan Urheilukeskus + Tuusulan Jäähalli yhdistäminen	Useat haastateltavat näkevät Tuusulan Urheilukeskuksen alueen yhden yhtiön toiminnallisesti loogisena	Vahvistaa vaihtoehto 1:n asemaa
Jäähalliosaaminen	Tuusulan Jäähalli Oy on vahvasti erityisosaamisen ja avainhenkilön varassa	Osaamisen siirto on fuusion reunaehto
Kellokoski	Paikallinen palvelurooli ja kustannustehokkuus korostuvat	Ei suositella ensimmäiseen vaiheeseen mutta Jäähallien toiminnot hyötyisivät yhteistyön lisäämisestä
Uimahalli	Turvallisuus, valvonta, erityisryhmät ja kunnan palvelutehtävä korostuvat	Vaihtoehto 3 ei ole realistinen edistämisen mahdollisuus
Kiinteistöjohtaminen	Vastuunajat ja PTS-kokonaiskuva vaativat selkeytystä	Fuusion rinnalle yhteinen PTS ja vastuunjako

Konsernitason PTS- ja investointinäkymä 2027–2039

PTS

Liikuntapaikkojen investointitarpeet kasautuvat – fuusio ei poista niitä

Kokonaisuus	Tunnistettut investointitarpeet	Rahoitus- ja riskihavainto
Tuusulan Urheilukeskus Oy	Tennishallin korjaustarpeet, kenttäpintojen uusimiset, stadionhanke ja muut alueen kehittämisinvestoinnit	Yhtiön karkea 10 vuoden PTS-arvio noin 2,365 M€. Stadionhankkeeseen liittyvä noin 0,8 M€ uusi laina ei sisälly toimitettuun kassavirtamalliin.
Tuusulan Jäähalli Oy	Kylmälaitteisto, ilmanvaihto, pukuhuone- ja pesutilat sekä myöhemmät kiinteistökorjaukset	Kassavirta on ennusteen mukaan pääosin positiivinen, mutta investoinnit ja lainanhoito kaventavat puskuria. Kylmätekniikka on toiminnan jatkuvuuden kannalta kriittinen.
Kellokosken Jäähalli Oy	Vuosina 1–5 kylmälaitteisto, ilmanvaihto, pukuhuoneet ja pesutilat; vuosina 6–10 kiinteistön peruskorjaukset	Kylmä- ja IV-investoinnit suunnitellaan lainalla, muita korjauksia kassasta. Euromääräinen ja teknisesti varmennettu PTS puuttuu.
Kunnan liikuntapaikat	Hyrylän yleisurheilukenttä, tapahtuma- ja lumetusalue, huoltorakennukset, uimahallin suodatinmassat, ulkokuntosalit, kalusto ja kuntakeskusten työohjelmat	Vastuut jakautuvat vapaa-aikapalvelujen, tilapalvelujen ja yhdyskuntatekniikan kesken. Lisäksi uimahallin laajennus ja tekojää ovat vielä aikatauluttamattomia kokonaisuuksia.

Rakenteesta riippumatta kunnan ja yhtiöiden liikuntapaikkoihin kohdistuu seuraavan 5–10 vuoden aikana merkittäviä korvaus-, peruskorjaus- ja kehitysinvestointeja. Organisaatoratkaisun tehtävänä on parantaa niiden priorisointia, rahoitusta ja riskien näkyvyyttä, ei siirtää tai peittää investointitarpeita.

PTS-kokonaisuus tukee vaihtoehtoa 1 vain, jos yhdistymisen yhteydessä muodostetaan yksi omistajan hyväksymä 10 vuoden investointi- ja rahoitusohjelma. Ilman sitä fuusio voi keskittää riskit samaan yhtiöön parantamatta niiden hallintaa.

Juridinen ja verotuksellinen viitekehys

Rakenneratkaisu edellyttää oikeudellisesti hallittua toteutusta ja palvelusopimusmallia

Oikeudellinen kokonaisuus	Merkitys tässä selvityksessä
Osakeyhtiölaki	Sulautuminen, yleisseuraanto, sulautumissuunnitelma, velkojiensuoja ja täytäntöönpano
Kuntalaki	Omistajaohjaus, konsernivalvonta, yhtiöittämisvelvollisuus, takaukset ja vastuut
Hankintalaki	Sidosyksikköasema ja kunnan palveluostojen kilpailuttamattomuuden edellytykset
Arvonlisäverolaki	Liikuntapalvelut, tilavuokraus, kiinteistöinvestointien tarkistusvelvollisuus ja ALV-käsittely
Kilpailulaki	Kilpailuneutraliteetti, markkinamyynnin ja subventoidun toiminnan eriyttäminen
Työoikeus	Liikkeenluovutus, henkilöstön asema, toimitusjohtajasopimukset ja YT-menettelyt

KESKEINEN OIKEUDELLINEN VALINTA

Vaihtoehdon 1 juridisesti suositeltavin malli on absorptiosulautuminen, jossa Tuusulan Jäähalli Oy sulautuu vastaanottavaan Tuusulan Urheilukeskus Oy:öön.

- Rajattu kunnan määräysvallassa olevan yhtiön järjestely. Järjestelyssä kuitenkin huomioitava ja arvioitava omistussuhteet ja eri osakkaiden asema (Tuusulan Urheilukeskus Oy:n osalta)
- Yleisseuraanto siirtää varat ja velat vastaanottavalle yhtiölle
- Edellyttää vielä tarkempaa sopimus-, vero-, ALV- ja sidosyksikköarviota ennen lopullista päätöstä

Hankintalain kriittinen havainto: sidosyksikköasema ei ole oletus

Jos kunta ostaa palveluja omalta yhtiöltään ilman kilpailutusta, hankintalain 15 §:n sidosyksikköedellytykset on arvioitava erikseen. Tämä on vaihtoehto 1:n due diligencen keskeisimpiä kohtia.

Pääsääntö

Ulosmyynti enintään 5 % ja enintään 500 000 € muiden kuin määräysvaltaa käyttävien hankintayksiköiden kanssa.

Poikkeukset

Mahdollinen 10 % raja avoimuusilmoituksen perusteella tai prosenttirajan poistuminen, jos ulosmyynti on keskimäärin alle 100 000 €/v.

Tuusulan Jäähalli Oy

Alustava tulorakenne viittaa merkittävään muuhun kuin kunnan toimeksiannoista tulevaan myyntiin. Sidosyksikköasema ei ole itsestään selvä.

Vaikutus suositukseen

Kunnan ja yhdistetyn yhtiön välinen palvelusopimus on rakennettava hankintaoikeudellisesti kestäväksi. Jos sidosyksikköasema ei täyty, arvioitavaksi tulevat kilpailutus, käyttöoikeussopimus, suoramarkintaperuste tai muu hankintalain mukainen sopimusmalli.

Kaikissa vaihtoehdoissa ratkaistava: palveluvelvoite vs. markkinatoiminta

Rakennemalli ei yksin ratkaise kilpailuneutraliteettia. Kunnan lakisääteinen liikuntapalvelutehtävä ja markkinaehtoinen toiminta on erotettava kirjanpidossa, hinnoittelussa ja raportoinnissa.

Kunnan palveluvelvoite

koulut, päiväkodit ja yleisövuorot
seurojen ja lasten/nuorten palvelut
erityisryhmät ja hyvinvointitehtävä
kunnan määrittämä subventio

Markkinaehtoinen toiminta

yritysmyynti ja tapahtumat
leirit, turnaukset ja kumppanuudet
kahvila- ja oheispalvelut
hinnoittelu markkinaehtoisesti

Käytännön suositus

Suosituksena: yhdistetyssä yhtiössä tulisi olla tulosityksikkö- ja kustannuspaikkaseuranta; jäähallit, Tekova Areena, tennishallit, ulkokentät, tapahtumat, yritysmyynti ja kunnan palvelusopimus raportoidaan erillisinä. Tämä tukee sekä omistajaohjausta että hankinta- ja kilpailuneutraliteettiriskien hallintaa.

ALV, henkilöstö ja tietosuoja: jatkovalmistelun täsmennykset

DD-EHDOT

ALV ja verotus

Liikuntapalveluihin sovelletaan 13,5 %:n alennettua verokantaa; yleinen verokanta on 25,5 %. Vaihtoehto 3 on erityisen vaativa, koska kunnan ja osakeyhtiön palautus- ja vähennysoikeudet eroavat.

Henkilöstö

Sulautumisessa työsuhteiden siirtymistä arvioidaan liikkeenluovutuksen periaatteilla. Toimitusjohtajajärjestelyt ja yhteistoimintalain velvoitteet arvioidaan erikseen.

Tietosuoja ja järjestelmät

DD:ssä tarkistetaan varaus-, asiakas-, kulunvalvonta-, kameravalvonta-, laskutus- ja henkilöstöjärjestelmät sekä rekisterinpitäjä- ja käsittelijäroolit.

Päätöksenteko

Kunta tekee omistajaohjauksellisen periaatelinjauksen toimivaltaisen toimielimen kautta. Varsinaisesta sulautumisesta päättävät yhtiöiden toimielimet OYL:n mukaisesti.

Vaihtoehto 1:n toteutus on ehdollinen omistussuhteiden ja eri osakkaiden aseman määrittely, hankinta-, vero-, henkilöstö- ja tietosuojatarkistuksille (DD-prosessi) ennen lopullista sulautumissuunnitelmaa.

Vaihtoehto 1

Tuusulan Urheilukeskus Oy + Tuusulan Jäähalli Oy

Tuusulan Urheilukeskuksen alueelle yksi alueellinen liikuntapaikka-, tapahtuma- ja kehitysyhtiö. Kellokoski, uimahalli ja kunnan liikuntapalvelut säilyvät erillisinä.

Suosittelun jatkovalmistelun päävaihtoehto

Suurin arvo syntyy, jos fuusio yhdistetään aktiiviseen myyntiin, energia- ja kiinteistösynergioihin sekä läpinäkyvään tulosityksikköjohtamiseen.

Vaihtoehto 1 – miksi juuri tämä vaihtoehto?

VE1

Vaihtoehto kohdistuu samaan fyysiseen alueeseen ja rajaa riskit hallittavaksi kokonaisuudeksi

PERUSLOGIIKKA

- Tuusulan Urheilukeskus Oy ja Tuusulan Jäähalli Oy toimivat samalla strategisella alueella.
- Molemmat ovat riippuvaisia käyttöasteesta, energiasta, investoinneista ja kunnan palvelusopimuksista.
- Yhdistyminen mahdollistaa yhden johdon, yhden strategian ja yhteisen alueellisen palvelukokonaisuuden.

TAVOITETILA

Yksi Tuusulan Urheilukeskuksen alueellinen liikuntapaikka-, tapahtuma- ja aluekehitysyhtiö, joka yhdistää kunnan palveluvelvoitteen, aktiivisen markkinamyynnin ja kiinteistöjen elinkaarijohtamisen.



Yhtiö ei ole vain “fuusioitu hallinto”, vaan operatiivisesti johdettu liiketoiminta- ja palvelukokonaisuus.

Vaihtoehto 1: taustadata ja haastatteluhavainnot

VE1

Aineisto tukee mallia, mutta nostaa toteutuksen ehdot selvästi esiin

Aineistohavainto	Merkitys vaihtoehdolle
Tuusulan Urheilukeskus Oy on laajin investointi- ja kehityskokonaisuus	Vahvistaa tarvetta alueen johdon ja investointien keskittämiseksi
Tuusulan Jäähalli Oy:n 2025 talous parani olennaisesti	Fuusio ei ole kriisiratkaisu, vaan strateginen kehittämisratkaisu
Jäähallissa merkittävä kylmäkoneinvestointi ennen vuotta 2030	Tarve tekniselle ja rahoitukselliselle tiekartalle
Tuusulan Urheilukeskuksessa stadionhanke ja tennishallien korjaustarpeita	Investointien priorisointi on tehtävä koko alueen tasolla
Nykyinen yhteistyö Tuusulan Urheilukeskuksen ja Jäähallin välillä on arvioitu puutteelliseksi	Fuusio tai vähintään toiminnallinen integraatio voi korjata siiloutumista
Yhtiöiden avainhenkilöriippuvuus on merkittävä	Osaamisen siirto on toteutuksen kriittinen ehto, Jäähallitoiminnan osaaminen tarvitaan jatkossakin sekä hallituksessa että operatiivisessa työssä

Vaihtoehto 1: mahdollinen lisäarvo ja tuottopotentiali

VE1

Lisäarvo syntyy käyttöasteen, myynnin, energian ja yhteisen aluejohtamisen kautta

1 Yritys- ja TYKY-paketit

Jää + mailapelit + Tekova + kokoustilat + ravintolapalvelut yhdeksi tuotteeksi

2 Tapahtumat ja turnaukset

Yhteinen myynti jääurheilun, jalkapallon, salibandyn, voimistelun ja muiden lajien tapahtumille

3 Kesäkauden käyttö

Kesäjää + kentät + salit + oheispalvelut kasvattavat hiljaisen ajan käyttöä

4 Kumppanuusmyynti

Yksi aluebrändi ja suurempi näkyvyys yrityksille ja lajiliitoille

5 Energia- ja kiinteistösynergiat

Lauhdelämpö, aurinkoenergia, yhteinen energianhallinta ja PTS

6 Asiakasdata ja varaukset

Yhteinen varaus- ja asiakasdata mahdollistaa käyttöastejohtamisen

Ydinsanoma: juridinen fuusio ei itsessään luo lisätuottoa, mutta tuotto syntyy, jos yhdistetty yhtiö rakentaa aktiivisen tuotteistuksen, myynnin ja käyttöastejohtamisen.

Vaihtoehto 1: taloudellinen arvio

VE1

Taloudellinen hyöty on realistinen mutta ehdollinen kustannuspaikkaseurannalle ja investointiohjaukselle

MAHDOLLISET TALOUDELLISET HYÖDYT

- Yhteinen myynti ja palvelupaketointi kasvattaa markkinaehtoista tulopotentialiaa.
- Energia- ja kiinteistösynergiat voivat alentaa käyttökustannuksia pitkällä aikavälillä.
- Päällekkäinen hallinto, raportointi ja päätöksenteko kevenevät.
- Investointeja voidaan priorisoida aluekokonaisuuden eikä yksittäisen yhtiön näkökulmasta.

TALOUDELLISET RISKIT

- Velat, poistot ja investointitarpeet voivat peittyä yhteiseen taseeseen.
- Kannattavat toiminnot voivat subventoida heikompia, jos kustannuspaikkoja ei rakenneta.
- Yhtiön markkinamyynnin kasvattaminen voi vaikuttaa sidosyksikköasemaan.
- Todelliset hyödyt edellyttävät myynnin ja energiahankkeiden toteutusta
- Investointien ajoitusriski: kylmätekniikka, stadion ja tennishallin korjaukset voivat osua samoille vuosille.
- Rahoituskapasiteetin riski: yhdistetty tase ei automaattisesti tarkoita parempaa lainanhoitokykyä.
- Priorisointiriski: kaupallisesti tai teknisesti kiireellisimmät hankkeet voivat syrjäyttää palveluverkon kannalta tärkeät investoinnit.
- PTS:n laaturiski: tällä hetkellä aineistot ovat eri tarkkuustasolla ja osin johdon arvioita.

TALOUSOHJAUS

Yhdistettyyn yhtiöön suosittelemme rakentamaan tulosityksikkö- ja kustannuspaikkaseuranta: jäähallit, Tekova Areena, tennishallit, ulkokentät, mailapelit, tapahtumat, yritysmyynti ja kunnan palvelusopimus erikseen. Yhdistetylle yhtiölle suositellaan myös määriteltyä vuosittaista investointikattoa, vähimmäiskassapuskuria ja omistajien hyväksymä investointien priorisointimalli.

Vaihtoehto 1: hallinto ja palvelut

VE1

Kunnalle syntyy yksi selkeämpi vastinpari Tuusulan Urheilukeskuksen alueelle

Näkökulma	Nykytila	Yhdistetyn yhtiön tavoitetila
Omistajaohjaus	Kunnalla kaksi yhtiötä samalla alueella	Yksi yhtiö, yksi strateginen tavoitekeskustelu ja yksi raportointikokonaisuus.
Johtaminen	Erilliset toimitusjohtajat ja hallitukset	Yhteinen aluejohtaminen ja tulosityksikkörakenne
Asiakaskokemus	Erilliset varaukset, palvelut ja yhteyshenkilöt	Yhtenäinen palvelupolku ja yhden luukun myynti
Kiinteistöjohtaminen	PTS ja investoinnit hajallaan	Yhteinen Tuusulan Urheilukeskuksen alueen tekninen tiekartta ja energiaohjaus
Palvelusopimukset	Erillisiä sopimus- ja ostokäytäntöjä	Kunnan kanssa yksi läpinäkyvä palvelusopimus Tuusulan Urheilukeskuksen alueesta

Palvelun näkökulmasta onnistuminen näkyy vasta, jos varausjärjestelmä, asiakaspalvelu, tapahtumien koordinointi, pukuhuoneiden käyttö ja hinnoittelu yhtenäistyvät.

Vaihtoehto 1: juridinen ja verotuksellinen toteutettavuus

VE1

Rajatuin oikeudellinen muutos, mutta edellyttää due diligenceä ennen päätöstä

SUOSITELTAVA JURIDINEN MALLI

Absorptiosulautuminen: Tuusulan Jäähalli Oy sulautuu vastaanottavaan Tuusulan Urheilukeskus Oy:öön.

- Tuusulan Urheilukeskus Oy on suurempi ja strategisesti laajempi kokonaisuus.
- Brändi ja aluekehitysrooli tukevat vastaanottavan yhtiön asemaa.
- Yhtiöjärjestys ja toimiala päivitetään kattamaan myös jäähallitoiminta.

ENNEN SULAUTUMISSUUNNITELMAA TARKISTETTAVA

- Suunniteltava omistussuhteet ja eri osakkaiden asema sulautumisessa
- Sopimusten siirrettävyys ja muutoslausekkeet
- Lainat, takaukset, rahoittajien ehdot ja vakuudet
- Verotukselliset vaikutukset, ALV-vähennysoikeus
- Kiinteistöinvestointien tarkistuskaudet
- Sidosyksikköasema ja ulosmyynnin määrä
- Henkilöstö- ja toimitusjohtajajärjestelyt

Juridinen vahvuus: kyse on kahden kunnan määräysvallassa olevan yhtiön rajatusta järjestelystä samalla alueella. Tämä on selvästi hallittavampi ja ketterämmän toteuttavissa kuin muut vaihtoehdot.

Vaihtoehto 1: riskit ja hallintakeinot

VE1

Riskit ovat todellisia, mutta rajattavissa valmistelun ja toteutusmallin avulla

Riski	Vaikutus	Hallintakeino
Jäähallitoiminnan osaamisen katoaminen	Tekninen ja kaupallinen osaaminen heikkenee	Osaamisen siirtosuunnitelma, dokumentointi, siirtymäkausi ja jääurheilun vastuuhenkilö
Jäähalli jää "budjettiriviksi"	Jääurheilun erityistarpeet hämärtyvät	Oma tulosityksikkö, hallikohtainen raportointi ja hallitusosaaminen
Kustannusten peittyminen	Kannattavat ja tappiolliset toiminnot sekoittuvat	Pakollinen kustannuspaikkaseuranta
Investointien kasautuminen	Velka- ja rahoitusriskit kasvavat	Yhteinen teknisesti varmennettu 10 vuoden PTS, investointien kriittisyysluokitus, kassavirta- ja lainanhoitotesti sekä omistajan hyväksymä vuosittainen investointikehys.
Sidosyksikkö- ja veroriskit	Palvelusopimukset voivat vaarantua	Hankinta- ja veroarvio ennen sulautumissuunnitelmaa
Muutosjohtaminen	Henkilöstökuormitus ja epävarmuus	Yhteistoimintalain mukaisten velvoitteiden arviointi, roolikartta ja viestintäsuunnitelma

Vaihtoehto 1: suositeltu etenemisprosessi

VE1

Ensin toiminnallinen ja oikeudellinen varmistus, sitten juridinen sulautuminen



SUOSITELTU AIKATAULU

Aikaväli	Toimenpide	Tuotos
Q3/2026	Periaatepäättös ja valmisteluryhmä	Mandaatin vahvistus
Q4/2026	Due diligence ja teknis-taloudellinen energia-/PTS-arvio	Päätöksentekoaineisto
Q1–Q3/2027	Sulautumissuunnitelma, palvelusopimus ja hallitusprofiili	Toteutuspäättös
Q2–Q4/2027	Juridinen toteutus ja toiminnallinen integraatio	Vuoden 2028 alusta yksi yhtiö = Tuusulan Urheilukeskus Oy

Vaihtoehto 1: tavoiteorganisaation periaate

VE1

Yhdistetty yhtiö tarvitsee tulosityksikkölogiikan, ei vain yhden hallinnon

YHTIÖN TEHTÄVÄ

Tuusulan Urheilukeskuksen alueen liikuntapaikka-, tapahtuma- ja aluekehitysyhtiö, joka toteuttaa kunnan liikuntapoliittisia tavoitteita, kasvattaa markkinaehtoista tulonmuodostusta ja huolehtii kiinteistö- ja investointikokonaisuudesta.

HALLITUSOSAAMISEN VÄHIMMÄISPROFIILI

- Talous ja rahoitus
- Kiinteistö- ja rakennuttaminen
- Jäähallitekniikka ja energia
- Liikuntapalvelut ja seurayhteistyö
- Hankinta- ja kilpailuneutraaliteettiosaaminen
- Myynti, markkinointi ja tapahtumat

TULOSYKSIKÖT

- Jäähallit ja jääurheilu
- Tekova Areena ja ulkokentät
- Tennishallit ja mailapelit
- Tapahtumat, yritysmyynti ja kumppanuudet
- Kiinteistöt, energia ja tekninen ylläpito
- Asiakaspalvelu ja varausjärjestelmät

Periaate: jäähallit eivät saa kadota yleiseen liikuntapaikkamassaan. Niillä tulee olla oma operatiivinen vastuhenkilö ja oma talousraportointi.

Vaihtoehto 2

Kaikki nykyiset liikuntapaikkayhtiöt yhteen

Tuusulan Urheilukeskus Oy + Tuusulan Jäähalli Oy + Kellokosken Jäähalli Oy. Hallinnollisesti selkeämpi yhtiökenttä, mutta Kellokosken palveluverkkorooli nostaa riskitasoa.

Mahdollinen myöhempi kehityspolku, ei suositeltava ensimmäinen vaihe

Vaihtoehto 2: mahdollisuudet ja rajoitteet

VE2

Yksi liikuntapaikkayhtiö selkeyttää yhtiökenttää, mutta nostaa Kellokosken paikallisen palveluroolin päätöksen ytimeen

MAHDOLLISUUDET

- Yksi yhtiökohtainen raportointi ja omistajaohjaus koko liikuntapaikkayhtiökentälle.
- Hallinto, taloushallinto, hankinnat, PTS ja tekninen osaaminen voidaan keskittää.
- Kellokosken investointitarpeet voidaan nostaa osaksi konsernitason PTS-ohjausta.

RAJOITTEET JA RISKIT

- Kellokoski on paikallinen palvelu, ei vain yhtiötekkinen yksikkö.
- Paikallinen päätöksenteko, kustannustehokkuus ja hintataso voivat heikentyä.
- Tuusulan Urheilukeskuksen alueen suuremmat investoinnit voivat ohittaa Kellokosken tarpeet ilman suojamekanismeja.

KELLOKOSKEN VÄHIMMÄISEHDOT ENNEN JURIDISTA FUUSIOTA

- Erillinen palveluverkkotarkastelu ja käyttäjävaikutusten arviointi
- Oma kustannuspaikka ja hallikohtainen investointiohjelma
- Palvelutasositoumus, paikallinen käyttäjäfoorumi ja hinnoitteluanalyysi
- Kylmälaite- ja IV-investointien rahoitusmalli

Johtopäätös: vaihtoehto 2 voi olla myöhemmässä vaiheessa vaihtoehto, mutta se ei ole järkevä ensimmäinen ratkaisu johtuen Kellokosken sijainnista ja hyvin paikallista palvelua tarjoavasta toiminnasta. Yhdistäminen ei tuottaisi suurta lisäarvoa.

HUOM! Lisäarvoa voisi tuottaa jäähallien yhteiset investointikartoitukset. Kaikilla jäähalleilla vuosi 2030 tuo kylmälaitteistoihin liittyviä investointeja.

Vaihtoehto 3

Kaikki liikuntapalvelut ja uimahalli yhtiöön

Laajin muutos: yhtiö vastaisi yhtiöiden lisäksi kunnan omasta liikuntapalvelutoiminnasta ja uimahallista. Ei päätösvalmis ilman erillisselvityksiä.

Pitkän aikavälin mahdollisuus toki mutta ei ensivaiheen ratkaisu

Vaihtoehto 3: laajin ja riskipitoisin malli

VE3

Muodollisesti selkeä, mutta taloudellisesti, henkilöstöllisesti ja juridisesti kaikkein vaativin

Näkökulma	Arvio
Taloudellisuus	Kustannukset eivät välttämättä vähene, vaan voivat siirtyä kunnan käyttötaloudesta yhtiön palvelusopimukseen. Uimahalli on alijäämäinen palveluvelvoitekohde.
Hallinto	Yksi yhtiö vaikuttaa selkeältä, mutta kokonaisuus olisi erittäin laaja: jäähallit, uimahalli, ryhmäliikunta, seurat, ulkokohteet, tapahtumat ja erityisryhmät.
Verotus ja ALV	Uimahalli, kiinteistön käyttö, ohjattu liikunta, tilavuokraus ja oheispalvelut vaativat erillisen ALV-arvion.
Juridiikka	Henkilöstö, liikkeenluovutus, sidosyksikköasema, kilpailuneutraliteetti ja palvelusopimukset muodostavat laajan kokonaisuuden kun tarkasteltaisiin kaikkia liikuntapalveluita.
Käyttäjät	Riski, että matalan kynnyksen palvelut, erityisryhmät, koulut ja seurat joutuvat liiketoimintalogiikan alle ilman riittävää subventiota.

Johtopäätös: vaihtoehto 3 voi pitää pitkän aikavälin mahdollisuutena, mutta tällä hetkellä se ei näytä tarkoituksenmukaiselta

Yhteenveto

Vaihtoehtojen vertailu – pisteytetty kokonaisarvio

VERTAILU

Arvio 1–5, jossa 5 = paras/hallittavin kyseisessä kriteerissä

Kriteeri	VE1	VE2	VE3	Tulkinta
Taloudellinen hallittavuus	4	3	2	VE1 on rajattu; VE2 laajentaa riskejä; VE3 vaatii laajan palveluostomallin
Hallinnollinen selkeys	4	4	3	VE2 ja VE3 vähentävät yksiköitä, mutta kasvattavat yhtiön kompleksisuutta
Juridinen toteutettavuus	4	3	2	VE1 on selvästi rajatuin ja toisaalta helpoiten toteutettavissa
Verotuksellinen hallittavuus	4	3	2	Uimahalli ja kunnan toiminta tekevät VE3:sta vaativan.
Käyttäjien huomiointi	4	3	2	VE1 rajaa vaikutukset Tuusulan Urheilukeskuksen alueelle; VE2/VE3 vaikutukset laajempia ja siten riskisempiä
Riskien hallittavuus	4	3	2	VE1:n riskit voidaan hallita valmistelulla
Strateginen vaikuttavuus	4	4	3	VE1 vahvistaa Tuusulan Urheilukeskuksen alueen kärkeä; VE3 voi olla strateginen mutta liian varhainen

Kokonaisarvio: VE1 on paras askel, koska se yhdistää strategisen vaikuttavuuden, taloudellisen hallittavuuden ja rajatun riskiprofiilin.

Vaihtoehtojen yhteenveto pääkriteereittäin

VERTAILU

Ratkaisu ei ole “suurin mahdollinen yhtiö”, vaan vaiheittain hallittu palvelu- ja riskimalli

Näkökulma	VE1	VE2	VE3
Taloudellisuus	Paras vaihtoehto; rajattu valmistelukustannus ja realistiset synergiat	Mahdollinen, mutta Kellokosken investointi- ja palveluverkkoriski kasvattaa epävarmuutta	Ei päätösvalmis; kustannukset voivat siirtyä palvelusopimukseen
Hallinto	Parantaa Tuusulan Urheilukeskuksen alueen johtamista merkittävästi	Selkeyttää yhtiökenttää, mutta kasvattaa yhtiön hajanaisuutta	Muodollisesti selkeä, käytännössä erittäin monimutkainen
Juridiikka/verotus	Rajatuin ja hallittavin	Laajempi DD ja Kellokosken reunaehdot	Vaativin: henkilöstö, uimahalli, sidosyksikkö ja ALV
Käyttjävaikutukset	Pääosin neutraali tai myönteinen Tuusulan Urheilukeskuksen alueen käyttäjille	Kellokosken käyttäjille epävarma ilman turvamekanismeja	Laajat vaikutukset erityisryhmiin ja uimahalliin
Suosittelavuus	Suosittelaa jatkovalmisteluun	Mahdollinen myöhäisemmässä vaiheessa	Ei suositeltu

Kokonaisriskit, jotka päätöksenteossa on tunnistettava

RISKIT

Riskit eivät poistu yhtiöjärjestelyllä, mutta niiden näkyvyyttä voidaan parantaa

Riski	Todennäköisyys	Vaikutus	Koskee erityisesti
Investointien kasautuminen	Korkea	Korkea	Kaikki vaihtoehdot
Avainhenkilöriippuvuus	Korkea	Korkea	VE1, VE2
Uimahallin yhtiöittämisriski	Korkea	Korkea	VE3
Sidosyksikköaseman vaarantuminen	Korkea	Korkea	Kaikki, erityisesti VE3
ALV- ja veroriskit	Keskitaso	Keskitaso–korkea	Kaikki
Subvention epäselvyys	Korkea	Keskitaso–korkea	Kaikki
Markkinakysynnän yliarviointi	Keskitaso	Korkea	VE1, VE2, VE3
Hallitusosaamisen riittämättömyys	Keskitaso	Korkea	VE1, VE2, VE3

Riskien hallinnan yhteinen nimittäjä: omistajan tavoite, palvelusopimukset, kustannuspaikat, investointiohjelma ja juridinen/verotuksellinen varmistus on tehtävä ennen lopullista rakennepäätöstä.

Suositus: vaihtoehto 1 jatkovalmisteluun

SUOSITUS

Tuusulan Urheilukeskus Oy:n ja Tuusulan Jäähalli Oy:n yhdistäminen on paras ensivaiheen toimintamalli

PÄÄSUOSITUS

Tuusulan kunnan kannattaa vaihtoehto 1, jossa Tuusulan Urheilukeskuksen alueen yhtiörakenteen tiivistäminen yhden yhtiön malliksi.

PERUSTELUT

- Sama fyysinen ja strateginen alue
- Ilmeisin hallinnollinen päällekkäisyys poistuu
- Konkreettiset energia-, tila-, myynti- ja investointisynergiat
- Rajatuin juridinen ja verotuksellinen muutos
- Ei vaaranna Kellokosken paikallista palvelua eikä uimahallin erityistehtävää
- Mahdollistaa omistajaohjauksen vahvistamisen ilman koko järjestelmän kertamuutosta

EHTO

Fuusiota ei tule toteuttaa suoraan hallinnollisena päätöksenä. Ennen toteutusta vaaditaan due diligence, osaamisen siirto, kustannuspaikat, palvelusopimus, PTS, sidosyksikkö- ja ALV-arvio, verotuksen selvitys sekä hallitusosaamisen määrittely.

Suositusaikataulu

Vaiheittainen eteneminen vähentää riskiä ja varmistaa päätöksenteon tietopohjan

Aikataulu	Toimenpide	Tuotos
06–08/2026	Selvityksen käsittely kunnassa ja jatkovalmistelun suunnan valinta	Päätös vaihtoehto 1:n valmistelusta
08–12/2026	Due diligence, sopimuskartoitus, omistussuhteet ja eri osakkaiden asemaan liittyvä suunnitelma, vero- ja hankintaoikeudellinen arvio, investointien tarkennus	Päätöksentekoaineisto fuusiosta tai vaihtoehtoisesta järjestelystä
01–06/2027	Palvelusopimus, kustannuspaikat, hallitusprofiili, henkilöstöjärjestelyt ja osaamisen siirto	Toteutussuunnitelma ja päätösesitys
07–12/2027	Mahdollinen juridinen toteutus ja uuden toimintamallin käyttöönotto	Tuusulan Urheilukeskuksen alueen yhden yhtiön malli tai vastaava järjestely

Päätöksenteon ehdot ennen vaihtoehto 1:n toteutusta

EHDOT

Nämä on ratkaistava / toteutettava ennen varsinaista sulautumistoteutusta

- 1** Taloudellinen DD: tulos, tase, kassavirta, velat, vastuut, kunnan ostot ja markkinamyynti
- 2** Tekninen ja investointitaloudellinen DD: jäähallien kylmätekniikka ja ilmanvaihto, tennishallin kuntotutkimus, stadionhanke, kenttäpinnat, energia- ja lämmöntalteenottohankkeet sekä yhteinen 10 vuoden PTS. Työn tulee sisältää investointien kustannukset, ajoitus, prioriteetti, rahoitusmuoto ja vaikutus yhdistetyn yhtiön kassavirtaan.
- 3** Juridinen DD: sulautuminen (omistussuhteet ja eri osakkaiden asema) , sopimukset, velkojat, rahoittajat, yhtiöjärjestys ja palvelusopimukset
- 4** Vero- ja hankinta-arvio: ALV, sidosyksikköasema, ulosmyynti, kilpailuneutraliteetti. Tarvittaessa ennakkoerotuspäätös Verottajalta.
- 5** Henkilöstö- ja osaamisselvitys: avainhenkilöt, eläköityminen, roolit, yhteistoimintalain velvoitteet, osaamisen dokumentointi
- 6** Uusi hallitusprofiili ja tulosityksikköraportointi sekä tietosuoja- ja järjestelmä DD

Vaihtoehto 1 on Tuusulan kunnan kannalta taloudellisesti hallittavin, hallinnollisesti selkeyttävin ja juridisesti rajatuin ensivaiheen ratkaisu. Se tuottaa parhaat edellytykset todellisille synergioille ilman, että Kellokosken paikallista palveluverkkoa tai uimahallin erityiskysymyksiä viedään samaan päätökseen.

Suositeltu päätös: käynnistetään vaihtoehto 1:n due diligence ja sulautumisen jatkovalmistelu.

Liitteet

Taustatiedot

Liite A: keskeinen lähdeaineisto

Raportti perustuu annettuun aineistoon ja haastatteluihin

Aineistokokonaisuus	Sisältö
Toimeksiantoineisto	Selvityksen tavoite, kolme tarkasteltavaa vaihtoehtoa ja palvelujen järjestämisen tavoitetilä
Kokonaisanalyysi	Rakenneselvityksen analyysi, vaihtoehtojen vertailu ja juridinen täydennys sulautumisehdotuksineen
Tilinpäätökset	Tuusulan Urheilukeskus Oy; Tuusulan Jäähalli Oy; Kellokosken Jäähalli Oy
Talousarviot ja toimintasuunnitelmat	Tuusulan Jäähalli Oy:n talousarviot ja toimintasuunnitelmat; Kellokosken budjetti; investointiaineistot, Kunnan liikuntapalveluiden taloustiedot
Strategiat ja riskiaineistot	Tuusulan Jäähalli Oy strategia 2026–2030; Urheilukeskuksen riskianalyysi; kiinteistö- ja tilaaineistot
Sopimusaineistot	Palvelusopimukset, maanvuokrasopimukset, ostopalvelusopimukset, vakiovuorot, kahvila- ja palveluntuottajasopimukset

Liite B: haastattelut ja säädösviitekehys

Haastatteluaineisto täydentää talous- ja sopimusaineistoa hiljaisella tiedolla

Haastattelut	Rooli
Kunnan talousjohtaja	Konserniriski, markkinatilanne, omistajaohjaus ja taloudellinen tavoitetila
Kuntakehitysjohtaja	Elinvoima, palveluverkko, Tuusulan Urheilukeskuksen alueen strateginen rooli ja investointien priorisointi
Tilapalvelupäällikkö	Kiinteistöjohtaminen, PTS, vastuurajat ja investointiohjelma
Vapaa-aikapalvelut	Kunnan liikuntapoliittinen tehtävä, subventiot, käyttäjät ja uimahalli
Yhtiöiden toimitusjohtajat ja hallitusten edustajat	Operatiivinen nykytila, talous, investoinnit, riskit, osaaminen ja fuusion reunaehdot

Säädösviitekehys	Merkitys
Kuntalaki 410/2015	Omistajaohjaus, konserni, yhtiöittämisvelvollisuus, takaukset
Hankintalaki 1397/2016	Sidosyksikköasema ja kunnan palveluostot
Osakeyhtiölaki 624/2006	Sulautuminen ja yhtiöoikeudellinen toteutus
Liikuntalaki 390/2015	Kunnan liikunnan edellytysten luomisen tehtävä
Kilpailulaki 948/2011	Kilpailuneutraaliteetti ja markkatoiminnan eriyttäminen
Arvonlisäverolaki 1501/1993	Liikuntapalvelujen, kiinteistöjen ja oheispalvelujen ALV-käsittely
Työsopimuslaki ja yhteistoimintalainsäädäntö	Liikkeenluovutus, henkilöstön asema ja neuvottelut