

19.6.2025 Neuvottelukunnalle toimitettua keskeistä materiaalia

30.6.2025 ylimääräinen yhtiökokous

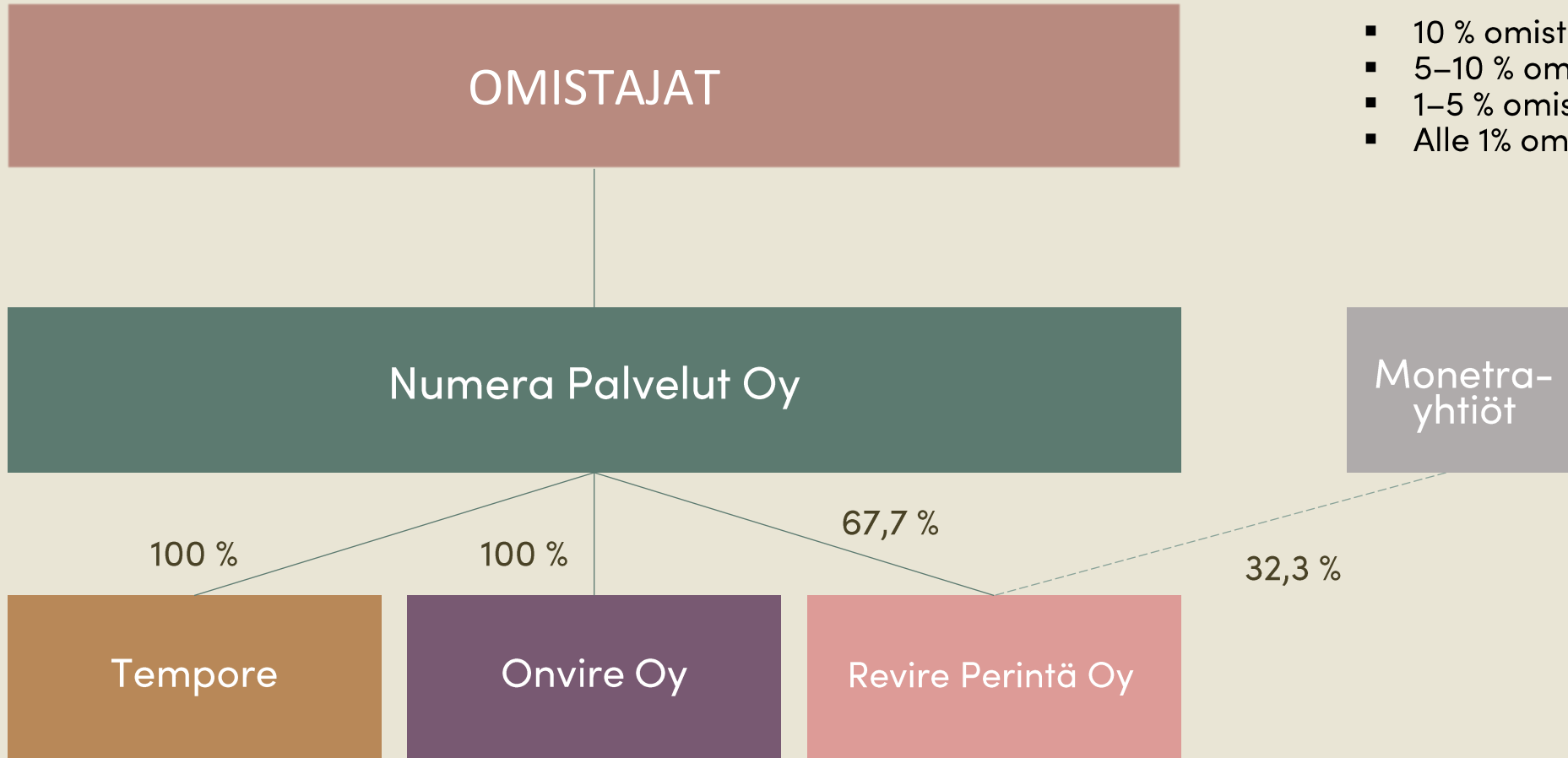
Numera Palvelut Oy

Yritysjärjestelyt

- Osakekauppa – Revire Perintä Oy
- Liiketoimintojen kauppa – Numera Palvelut Oy

Numera

Numera Palvelut Oy



- omistajia [276], joista [43] ei käytä palveluja
- epäsymmetria omistuksen ja palvelujen käytön välillä
- 10 % omistajia [2] kpl
- 5–10 % omistajia [1] kpl
- 1–5 % omistajia [14] kpl
- Alle 1% omistajia [259] kpl

Muutosvoimat: sääntely & markkinat

Säätely- ja markkinapaine haastavat Numera Palvelujen nykytoiminnan

✗ EU:N OIKEUSTAPAUKSET

- välilliset omistukset
- Revire-oikeustapaus

✗ MAO:N PÄÄTÖKSET

- näennäisomistukset
- 4 MAO:n tapausta

✗ HANKINTALAIN UUDISTUS

- 10 % omistussäätö

Nykyrakenne ei täytä lain vaatimuksia – siirtymäaika



? MARKKINARAKENNE

- tarjonnan keskittyminen, skaalaedut, HVA:t

✗ NYKYINEN TOIMINTATAPA

- haasteena tuottavuus ja yksikkökustannukset
- toimintatavat ja prosessit erilaisia

? DIGITALISAATIO, TEKOÄLY

- vaativat panostuksia
- uusien osajien saatavuus

Nykyinen toimintatapa kohtaa haasteita markkinoilla

Säätelyn erityiskysymyksiä

SIIRTYMÄIKA KILPAILUTUKSILLE

- kilpailutusvelvollisuuden alkaminen
- ei olemassa selkeitä aikamääreitä
- MAO:n linjaukset 6–12 kk
- käytännön aika esim. TaHe 24 kk

MÄÄRÄAIKAISET SOPIMUKSET

- voidaanko tehdä uusia määräaikaisia sopimuksia tai muuttaa vanhoja?
- antaako määräaikaisuus suojan uutta lakia vastaan vs. lain kiertäminen?

RAKENTEELLISET RATKAISUT

- voiko määräysvaltaa perustella päätöksenteon ”pyramidimallilla”?
- onko kyseessä väliaikaisratkaisu, joka lopulta kaatuu tuomioistuimissa?

SOPIMUSEHDOT

- toimittajasopimukset ehtojen mukaisesti
- asiakassopimuksien irtisanomisoikeus, jos sidosyksikköasema lakkaa
- siirtokiellot, siirtolupien saaminen

Strategia & yritysjärjestelyt

Sidosryhmien odotuksia

1 Lainsäätäjän näkökulma

- Sidosyksikköyhtiöiden hallitseva toiminta julkisella sektorilla syrjäyttää yksityistä tarjontaa ja voi estää yksityisen tarjonnan kehittymistä.
- Hallitusohjelmakirjaukselle on taustalla julkishallinnon yleistynyt tapa ostaa nimellinen omistusosuus julkisomisteisesta in house -yhtiöstä ja välttää tällä tavoin hankintalain edellyttämä kilpailutus.

3 Numera Palvelujen näkökulma

- Johto haluaa muodostaa selkeän suunnitelman yrityksen tulevaisuudesta ja tehostaa liiketoimintaa.
- Asiakkaat halutaan sitouttaa ja integroida tiiviimmin osaksi yhtiötä ja sen kehittämistä.



2 Asiakkaiden näkökulma

- Vaivattomuus ja kilpailutusten välttäminen ovat merkittäviä intressejä asiakkaille.
- Asiakkaat haluavat nähdä selkeän suunnitelman tulevaisuuden osalta.
- Asiakkaat haluavat edullista ja luotettavaa palvelua.

4 Omistajien näkökulma

- Osa omistajista haluaa hyödyntää myös jatkossa in house -lainsäädännön mahdollistamaa suora hankintaa kilpailutusten välttämiseksi.
- Merkittävät omistajat ovat kiinnostuneita yhtiön yritysarvosta.

Vanhaa strategiaa on terävöitetty keskittymällä tehokkuuden ja luotettavuuden parantamiseen

Vanhan strategian keskeiset piirteet



SOTE:ssa voittaminen



Digitaalinen tulevaisuuden työnantaja



Tehokkuus



Asiakas keskiöön

Uuden strategian keskeiset piirteet



Terävöitetään vanhaa strategiaa. Vähennetään virheiden määrää, mikä parantaa luotettavuutta ja tehokkuutta.



Standardisoidaan prosessit, luodaan yhtenäiset toimintatavat sekä panostetaan motivoituneeseen ja sitoutuneeseen henkilöstöön.



Luodaan selkeä ja proaktiivinen asiakaspalvelumalli varmistamaan onnistunut asiakaskokemus.

Lainsäädäntö ja rakennejärjestely

- Lyhyt siirtymä- ja sopeutumisaika (2026–2027)
- Omistusoikeutta koskeva vaatimus voimaan 1.6.2027
- Siirtymäaika on viisasta hyödyntää.



Toiminnan
jatkaminen
nykymuotoisena

Nykymuotoinen toimintamalli on nykyisen oikeuskäytännön mukaan kyseenalainen, eikä täytä tulevan lainsäädännön vaatimusta omistussuhteista.

?

Omistuksen
jakaminen/
ketjuttaminen/
"pyramidimalli"

Numera Palvelujen jakautuminen tarvittavaan määrään erillisiä in house -yhtiöitä tai omistuksen ketjuttaminen, ei ole lakiesityksen mukainen. Määräysvallan jakaminen kaikille omistajille ei ole realistisista. Volyymietu menetetään.

1

Uuden in house
-yhtiön
perustaminen
rajatulle
asiakasryhmälle

Järkevän kustannustehokkuuden saavuttaminen edellyttää riittävää volyymia sekä riittävän yhdenmukaisia palveluja asiakasryhmälle.

2

Markkina-
ehtoistuminen

Numera Palvelut turvaa palvelujen jatkuvuuden markkinaehtoisien kumppanuuden kautta. Kaupalliset ehdot ja markkinakilpailu turvaavat toiminnan ja riittävän pitkän siirtymäajan.

3

Yhteishankinta-
yksikkö

Yhteishankinta -yksikkönä toimiminen voi olla keino keskittää palveluhankintoja ja niihin liittyvää erityisosaamista. Tämä ei kuitenkaan ratkaise Numera Palvelujen TaHe-palvelutuotantoa.

Numera

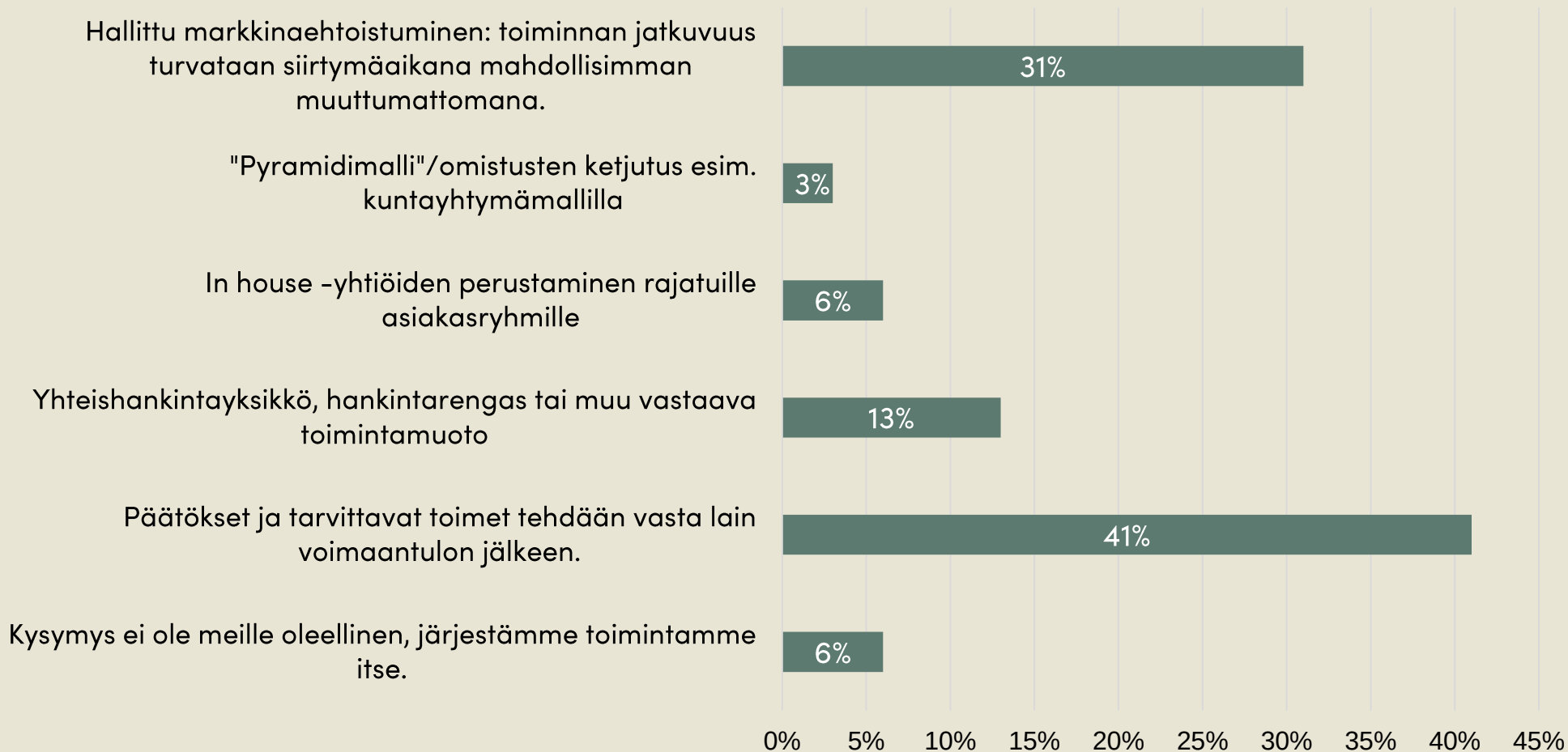
Päätöksenteko

- Hallituksella on valmisteluvastuu arvioida eri vaihtoehtoja ja esittää yhtiökokoukselle päätösehdotuksia, joiden pohjalta yhtiön toiminta voi täyttää lainsäädännön vaatimukset.
- Tytäryhtiöiden osakkeiden myynti, samoin kuin emoyhtiön liiketoimintojen olennainen myynti liiketoimintakaupalla vaativat osakassopimuksen mukaisesti Numera Palvelujen yhtiökokouksen päätöksen, joka tehdään *yksinkertaisella äänten enemmistöllä annetuista äänistä*.
- Jos tytäryhtiön tai liiketoiminnan kaupassa katsottaisiin olevan kyse yhtiön strategian muutoksesta, asia tulee osakassopimuksen mukaisesti käsitellä neuvoa-antavasti neuvottelukunnassa – varsinainen päätös tehdään osakeyhtiölain ja osakassopimuksen mukaisesti.
- Neuvottelukuntakäsittely 7.3.2025
- Neuvottelukuntakäsittely 10.4.2025
- Merkittävät yritysjärjestelyt Temporen ja TaHe-toiminnot voivat vaatia KKV:n luvan.

Numera

Omistajakyselyn tulokset

Millä keinolla Numera Palvelujen tulisi ensisijaisesti järjestää toimintansa oikeustilaa vastaavaksi?



Yritysjärjestelyt

Meneillään olevat yritysjärjestelyt

EMOYHTIÖ/TAHE

Emoyhtiö
Liikevaihto MEUR 65

Kunta-asiakkuudet

HVA-asiakkuudet

Kunta-asiakkuuksia koskeva
järjestely toteutusvaiheessa

HVA-asiakkuuksien
jatkokeskustelut Q3/2025

TEMPORE

Liikevaihto MEUR 90
(Tempore & Onvire)

HVA-asiakkuudet

Muut asiakkuudet

Järjestelyn toteutus
valmistelussa, päätöksiä
odotettavissa Q3/2025

REVIRE

Liikevaihto 7,9 Meur

Osakkeiden myynti
toteutusvaiheessa

YHTEISHANKINTAYKSIKKÖ

Selvitysvaiheessa, linjauksia
odotettavissa Q3/2025

* Liikevaihdot 2025 suuntaa-antavia

Numerä

Reviren osakekauppa

- Yhtiön myyntiä yritettiin pohjoismaiselle alan toimijalle jo 2023/2024, mutta kauppaan liittyvän sääntely-ympäristön epävarmuuden ja yhtiötä koskevan MAO:n päätöksen vuoksi ostaja vetäytyi tuolloin jo hyvin pitkälle neuvotellusta kaupasta.
- Pyydetty 2024 lopussa tarjoukset useilta toimijoilta, tarjouksia tuli kolmelta ostajaehdokkaalta. Suurin haaste kaikille ostajakandidaateille oli asiakkuuksien ja liikevaihdon jatkuvuus tilanteessa, jossa kaupan jälkeen asiakkaat kilpailuttavat eri tahdissa perintäpalvelunsa.
- Omistajat Numera ja Monetra-yhtiöt myyvät 100 % yhtiön osakkeista. Ostajana on uusi yhtiö, jonka omistajia ovat talousalan yhtiö ja sen taustalla toimivat yksityishenkilöt. Kauppahinta ei ole ostajan pyynnöstä julkinen vielä tässä vaiheessa. Tavanomaiset kaupan ehdot, ml myyjien vakuutukset ja kolmen vuoden kilpailukielto (ei sido Numeran ja Monetran omistajia).
- Ostaja sitoutuu omalta osaltaan myötävaikuttamaan siihen, että asiakkaat halutessaan voivat jatkaa palvelujen ostamista vähintään 24 kuukauden ajan.

EMOYHTIÖN TAHE- PALVELUT

Osa 2: jos saataisiin riittävästi volyymia, kustannuskilpailukykyä sekä hyvinvointialueita asiakkaiksi, niin olisi perusteltua siirtää ko. liiketoiminnot uuteen perustettavaan in house -yhtiöön.

"XXXXXXX Oy"

(Max. 10 hyvinvointialuetta)

HVA- KOKONAISUUS	KUNTA- KOKONAISUUS
Liikevaihto (2024) MEUR n. 15	Liikevaihto (2024) MEUR n. 36
Henkilöstö 100-120	Henkilöstö 358
Järjestelmät (sovittavana)	Järjestelmät (erit. S365HR)
asiakkuudet	asiakkuudet

Osa 1: alle 10 kunta-asiakkaasta ei ole ollut mahdollista saada riittäviä volyymeja ja kustannuskilpailukykyä - sopeutuskeinona on myydä ko. kuntaliiketoiminnot toimivalle ja luotettavalle markkinatoimijalle.

"KONTIO"

Omistus: markkinatoimija 80 % ja
Numera Palvelut Oy 20 %
(siirtymäajan).
Ostaja jatkaa palvelujen
toimittamista Sarastia-brändillä.

JÄRJESTELMÄTOIMITTAJAT

Numera

Talous- ja palkkapalvelut

1

HVA-in house

- Selvitystyö tehty viiden hyvinvointialueen kesken ulkopuolisen asiantuntijan johdolla
- Volyymi, tahtotila yhteiseen toimintamalliin ja talouden edellytykset arvioitu; tehokkuus edellyttäisi mahdollisimman yhtenäisiä palveluprosesseja ja järjestelmiä
- Ei toteudu alkuperäisen selvityksen mukaisesti, päätökset jatkosta tehdään kesän jälkeen.

2

Kunta-asiakkaat – markkinaehtoistuminen

- Markkinatoimijoilla ollut kiinnostus toimintaa kohtaan, keskusteluja käyty 2024 alkaen
- Neuvotteluja jatketaan markkinatoimijan kanssa, jonka kanssa allekirjoitettu aiesopimus
- Neuvottelukuntakäsittely 19.6.2025
- Ylimääräinen yhtiökokous 30.6.2025
- Closing KKV:n luvan jälkeen 10–11/2025
- Turvataan sopimuksin palvelujen jatkuvuus, Numera säilyy siirtymäajan 20 % omistajana

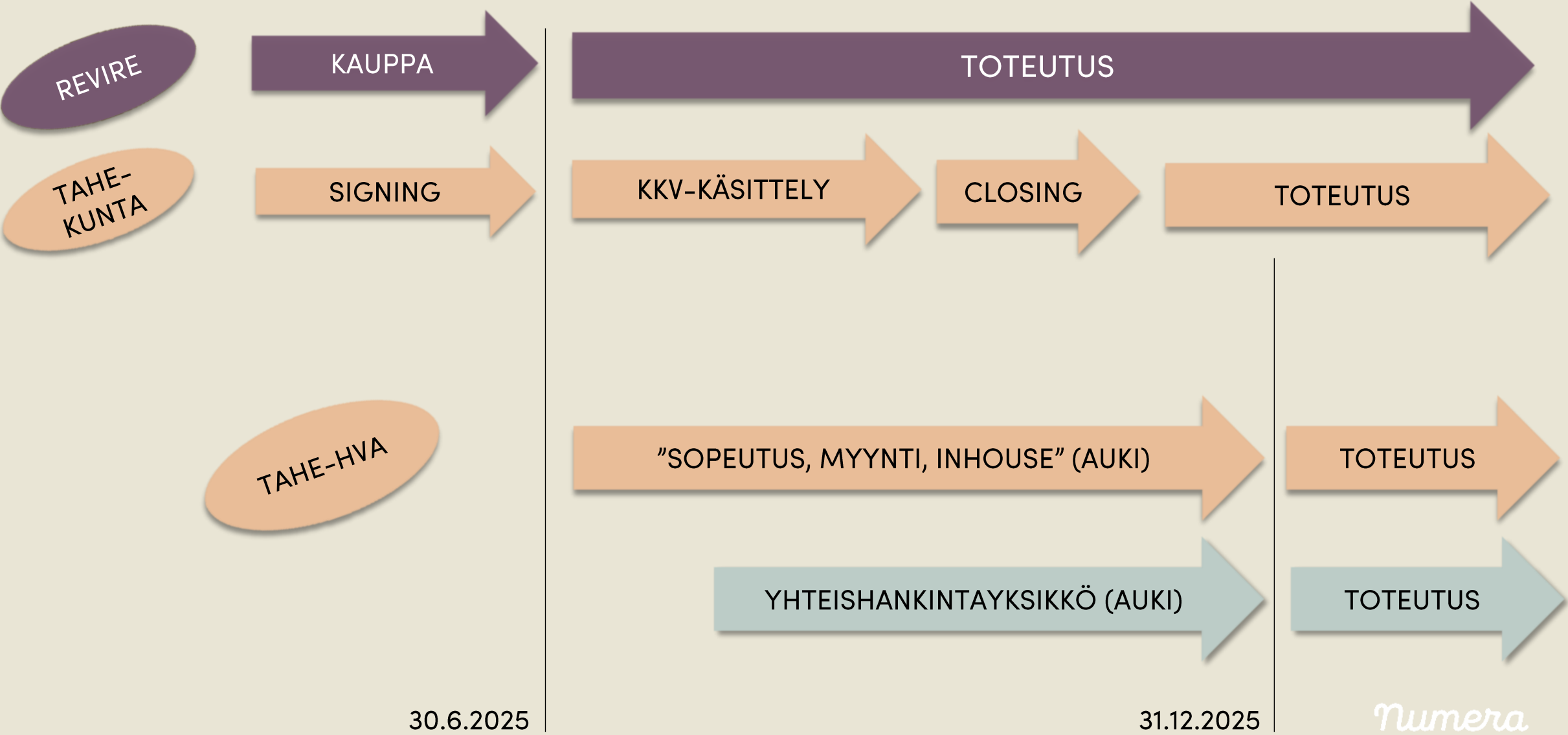
Käsittely neuvottelukunnassa, päätös yhtiökokouksessa

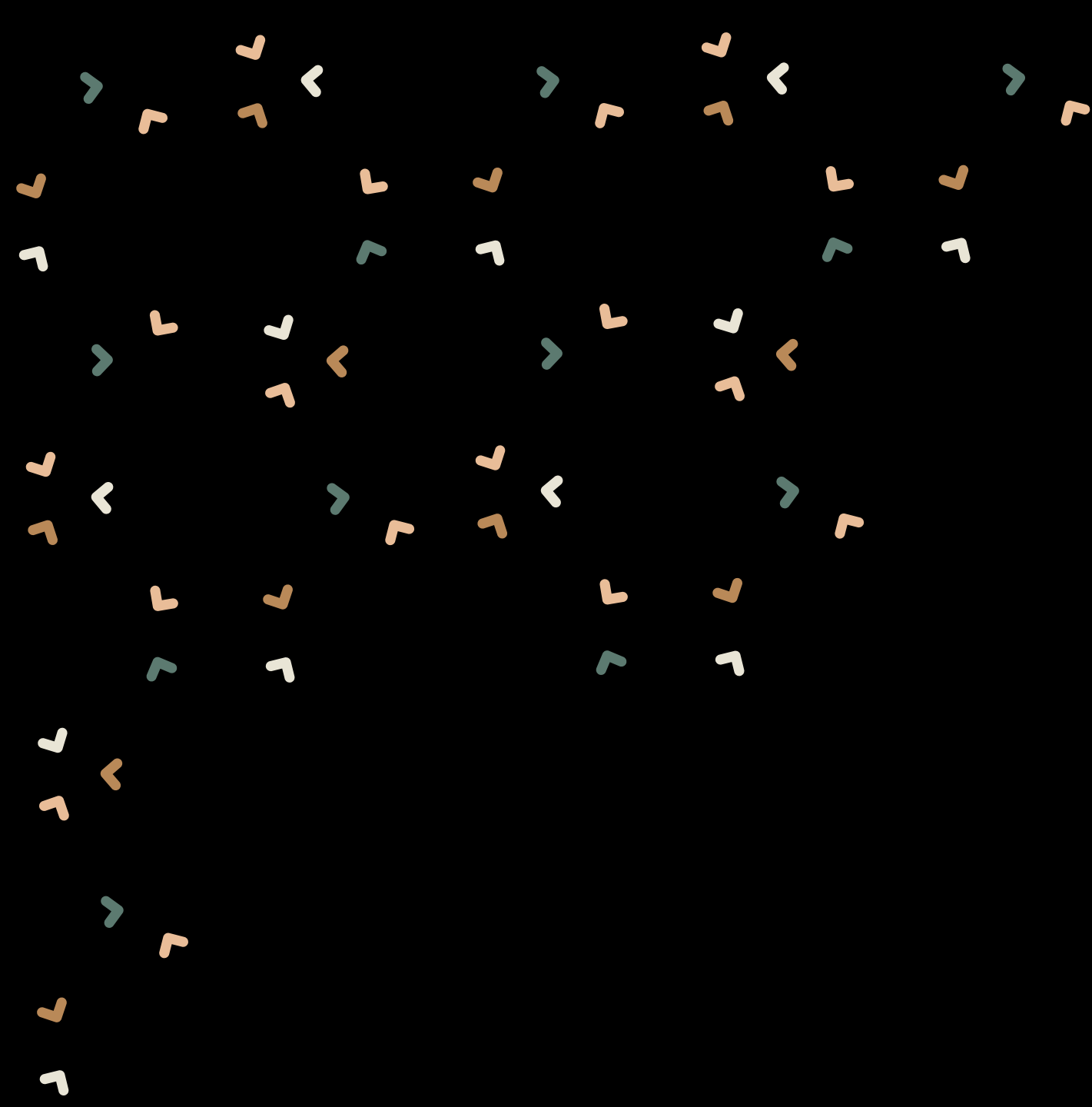
Miksi nämä ratkaisut?

- Nykyinen omistusrakenne ei täytä in house -ehtoja. Numera Palvelut ei voi turvata asiakkaiden palveluja in house -toimijana enää 2 vuoden jälkeen (kesä 2027). Riski on, että in house -asema menetetään jo aikaisemmin.
- Hallituksella on velvoite tuoda osakkaille ja asiakkaille päätösvaihtoehtoja ja -ehdotuksia, joilla turvataan palvelujen jatkuminen ja niihin riittävät resurssit.
- Tekemättömyys ja odottaminen maksaa: uusia asiakkaita ei tule ja jäävien asiakkaiden kustannukset karkaisivat. Riskit kasvaisivat kaikille omistajille.
- Näin palveluja voidaan tarjota ja kehittää asiakaslähtöisesti ja pitkäjänteisesti.
- Etua kirityksestä: Markkinatoimija tuo mahdollisuuksia ja esteettömän pääsyn esim. investointien, innovaatioiden ja tekoälyosaamisen piiriin. Näitä emme voi rakentaa itse samalla vauhdilla.
- Myös yhtiöön jäävien etu: turvaamme, ettei Numera Palveluihin jäävän toiminnan kustannusrakenne repeä.
- Uusi yhtiö voi tavoitella myös in house -rajojen ulkopuolisia asiakkuuksia. Kasvava asiakaspohja tuo vakautta.
- Ratkaisumme ei rajaa omistajien ja asiakkaiden toimintamahdollisuuksia, nykymalli on pian oman tiensä päässä.

Jatkosuunnitelma

Tavoiteaikataulu





Numera

[LinkedIn](#)



[Instagram](#)

