

Opinnäytetyö - Ammattikorkeakoulututkinto

Luonnonvara-ala

Maatilan omistajanvaihdos Neuvonnan näkökulmasta

Prosessin kuvaus ja kehittäminen

TEKIJÄT Aleksi Kainulainen

Eetu Pursiainen

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU OPINNÄYTETYÖ  
Tiivistelmä

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Koulutusala  Luonnonvara- ja ympäristöala | | |
| Tutkinto-ohjelma  Agrologin tutkinto-ohjelma | | |
| Työn tekijä | | |
| Aleksi Kainulainen ja Eetu Pursiainen | | |
| Työn nimi | | |
| Maatilan omistajanvaihdos neuvonnan näkökulmasta | | |
| Päiväys | Arviointiin palautuksen päivämäärä tähän | 41/1 |
| Yhteistyötaho | | |
| Kannattavuudella jatkuvuutta -hanke | | |
| Tiivistelmä  Maatilojen toiminnan jatkuvuuden kannalta omistajanvaihdokset ovat välttämättömiä. Omistajanvaihdokset ovat prosessina moniulotteisia kokonaisuuksia, joiden toteuttaminen vie aikaa. Ennen varsinaisen prosessin käynnistämistä luopuja ja jatkaja valmistautuvat tulevaan henkisesti joko itsenäisesti ajatuksia pohtien tai yhdessä keskustellen. Tällaista ei-aktiivista prosessia tilalla käydään 3–8 vuotta ennen yhteydenottoa omistajanvaihdoksia tekevään asiantuntijaan.  Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia kuvaus tulevaisuuden tilojen omistajanvaihdosprosessin kulusta. Tavoitteena oli selvittää, miten omistajanvaihdosprosessi tehdään asiantuntijan näkökulmasta ja etsiä mahdollisia kehityskohtia. Lisäksi työssä selvitettiin eri yritysmuotojen huomioimista ja niiden vaikutusta prosessin kulkuun. Työn toimeksiantaja oli Kannattavuudella jatkuvuutta -hanke.  Opinnäytetyö perustui teemahaastettaluihin, joita varten laadittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa haastattelurunko. Haastateltaviksi valittiin harkinnanvaraisesti 12 maatilojen omistajanvaihdoksia tekevää asiantuntijaa, joista yhdeksän saatiin haastatteluun. He edustivat viittä eri organisaatiota eri puolelta Suomea. Heillä oli keskimäärin 14 vuoden kokemus työstä ja he hoitivat keskimäärin noin 15–20 omistajanvaihdosta vuodessa.  Työn lopputuloksena syntyi kirjallinen kuvaus sekä prosessikaavio omistajanvaihdosprosessin vaiheista neuvonnan näkökulmasta. Omistajanvaihdosprosessi on laaja kokonaisuus, johon vaikuttavat tilan tarpeet. Tulevaisuuden tarpeiden mukaan alkukartoitusvaiheessa mietitään tilan tulevaa yritysmuotoa. Tilan koko tai nykyinen yritysmuoto eivät vaikuta prosessissa varsinaisesti muuhun kuin tekniseen toteutukseen. Myös inhimillisen neuvonnan tärkeys korostui, ja tunteet nousivat usein esille vaikeasti käsiteltävinä asioina. Asiantuntijan työtä on kuunteleminen, keskusteleminen, erilaisten vaihtoehtojen tarjoaminen sekä talouslaskelmien laadinta.  Toimeksiantajalle työ antaa kattavan kuvauksen omistajanvaihdosprosessista neuvonnan näkökulmasta ja mahdollisuuden kehittää haastatteluissa nousseita kehitysideoita. Kehittämiskohteina esille nousivat alkukartoituksen jälkeen tilalle jäävän materiaalin kehittäminen, pitkän aikavälin strategian luominen tilalle, ennakkoratkaisujen hakemiseen liittyvät tulkinnat, prosessin jälkitoimeksi kontrollipalaveri ja koulutus inhimilliseen neuvontaan. | | |
| Avainsanat  omistajanvaihdos, maatalous, asiantuntijat, neuvonta | | |

SISÄLTÖ

[1 Johdanto 5](#_Toc192063070)

[2 Maatilan Omistajanvaihdos yleisesti 6](#_Toc192063071)

[3 Maatilan Omistajanvaihdosprosessissa huomioitavat asiat 8](#_Toc192063072)

[3.1 Tunteiden käsittely 8](#_Toc192063073)

[3.2 Maatilan kauppahinnan määritys ja tilakaupan toteutus 10](#_Toc192063074)

[3.3 Nuoren viljelijän aloitustuki 13](#_Toc192063075)

[4 neuvontapalvelut Maatilan omistajanvaihdosprosessin tukena 14](#_Toc192063076)

[4.1 Tekninen neuvonta 15](#_Toc192063077)

[4.2 Inhimillinen neuvonta ja tunteiden käsittely 16](#_Toc192063078)

[4.3 Jälkitoimet 16](#_Toc192063079)

[5 Opinnäytetyön tavoite, menetelmät ja toteutus 18](#_Toc192063080)

[5.1 Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus 18](#_Toc192063081)

[5.2 Menetelmä 19](#_Toc192063082)

[5.3 Toteutus 20](#_Toc192063083)

[5.4 Luotettavuus ja eettisyys 21](#_Toc192063084)

[6 Haastattelututkimuksen Tulokset 22](#_Toc192063085)

[6.1 Maatilan omistajanvaihdos asiantuntijan näkökulmasta 22](#_Toc192063086)

[6.2 Alkukartoitus 24](#_Toc192063087)

[6.3 Maatilan omistajanvaihdosprosessin eteneminen 25](#_Toc192063088)

[6.4 Ratkaisun tekeminen 28](#_Toc192063089)

[6.5 Ennakkoratkaisujen ja -päätösten hakeminen ja analysointi 28](#_Toc192063090)

[6.6 Jälkitoimet 30](#_Toc192063091)

[6.7 Yhteenveto 30](#_Toc192063092)

[7 Johtopäätökset 33](#_Toc192063093)

[8 Pohdinta 37](#_Toc192063094)

[LÄHTEET 39](#_Toc192063095)

[Liite 1: Kysymysrunko 42](#_Toc192063096)

kuvaluettelo

[Kuva 1. Omistajanvaihdospuu kuvaa onnistuneeseen omistajanvaihdokseen kytkeytyviä osa-alueita. (Maaseutuverkosto n.d.) 6](#_Toc192063097)

[Kuva 2. Omistajanvaihdosprosessin jakautuminen (Heinonen 2005, 17, Hyry 2018, 10 mukaan) 8](#_Toc192063098)

[Kuva 3. SPV-neuvonta prosessina (Laajalahti 2021). 14](#_Toc192063099)

[Kuva 4. Aikaisempi ja haastattelujen perusteella muokattu prosessikaavio neuvontaprosessin muodostumisesta. 31](#_Toc192063100)

# Johdanto

Maataloudessa kuten muissakin yrityksissä, omistajapohjan muutos on toiminnan jatkuvuuden kannalta välttämätöntä jossakin vaiheessa yrityksen elinkaarta. Yritystoiminnan siirtyminen luopujalta jatkajalle merkitsee molemmille suurta elämänmuutosta. Maatilan omistajanvaihdos on prosessi, joka muodostuu luopujan ja jatkajan keskinäisestä keskustelusta, prosessin suunnittelusta ja toteuttamisesta. Prosessi on monivaiheinen ja kestää hyvin suunniteltunakin tyypillisesti useita vuosia. Jokaisella maatilalla omistajanvaihdosprosessi on omanlaisensa, jolloin yhtä yksilöllistä toimintamallia ei voida kopioida suoraan kaikille tiloille. (Hyry 2018.)

Työn toimeksiantaja on Kannattavuudella jatkuvuutta -hanke, jonka toteuttamisesta vastaavat MTK-Pohjois-Savo, ProAgria Itä-Suomi sekä alueiden maaseutupalvelut. Hankkeen yhtenä tavoitteena on etsiä keinoja, joilla saada maatiloille jatkajia. (MTK-Pohjois-Savo n.d.). Maatilan omistajanvaihdosprosessista on saatavilla hyvin tietoa, kun aihetta tarkastellaan yrittäjien näkökulmasta. Neuvojien näkökulmasta prosessia on vähemmän tutkittu, eikä tutkimustietoa juurikaan ole. Työn alussa käsitellään omistajanvaihdosprosessia yleisesti enemmän maatilayrittäjän näkökulmasta. Seuraavaksi selvitetään prosessin kulku nykyhetkellä neuvojien näkökulmasta, ja pyritään löytämään prosessista kehityskohtia teemahaastattelujen kautta.

Tämän opinnäytetyön aihe-ehdotus on saatu hankkeelta, kun ilmaisimme mielenkiintomme omistajanvaihdokseen liittyvää aihetta kohtaan. Omistajanvaihdosprosessi on opinnäytetyöntekijöille aiheena kiinnostava, koska tulevaisuudessa molemmilla on tarkoitus tehdä sukupolvenvaihdos kotitiloilla. Oma ammatillinen osaaminen kehittyy työtä tehdessä useilla eri osa-alueilla: mm. hankkeen toimeksiannossa työskentely, laajan kokonaisuuden toteuttaminen ja tiedonhankintataidot.

Opinnäytetyön tarkoituksena on laatia kuvaus tulevaisuuden tilojen omistajanvaihdosprosessin kulusta. Tavoitteena on selvittää, miten omistajanvaihdosprosessi tehdään asiantuntijan näkökulmasta ja millaisia kehityskohtia prosessista nousee esiin. Lisäksi työssä selvitetään yritysmuotojen vaikutusta prosessin kulkuun ja miten maatilojen omistajanvaihdosprosesseissa otetaan huomioon eri yritysmuodot. Aihe on tärkeä tulevaisuuden kannalta, jotta omistajanvaihdosprosessia voidaan kehittää vastaamaan tulevaisuuden tarpeita sekä ymmärtämään itse prosessia entistä paremmin. Yhteiskunnallisesti aihe on tärkeä maatilojen jatkuvuuden kannalta. Lisäksi omistajanvaihdosasiantuntijat saavat tämän työn kautta koottua tietoa ja voivat siten mahdollisesti sujuvoittaa työtään.

Omistajanvaihdoksella tarkoitetaan tässä työssä perinteisiä sukupolvenvaihdoksia sekä ei-sukulaisten välisiä kauppoja. Työssä käytetään prosessin osapuolien nimityksenä jatkajaa ja luopujaa, kattamaan kaikki omistajanvaihdokset sukupolvenvaihdoksista ei-sukulaisten välisiin kauppoihin. Nimitykset ovat työssä yksikössä, mutta termeillä on tarkoitus kattaa myös tilanteet, joissa jatkajia tai luopujia on useampi. Tutkimus käsittelee jatkavia tiloja, jotka toimivat aktiivisesti vielä tulevaisuudessakin.

# Maatilan Omistajanvaihdos yleisesti

Omistajanvaihdoksen moniulotteisuutta ja laajuutta voidaan kuvata esimerkiksi omistajanvaihdospuun avulla (kuva 1). Siinä pyritään tarkastelemaan prosessia laajempana kokonaisuutena, jossa tarkastellaan sekä luopujan että jatkajan etuja, maatilayritystä itseään sekä omistajanvaihdosprosessia. Oleellisena nähdään avoin keskustelu koko perhepiirin kesken ja ylisukupolviset suhteet, koska valtaosa omistajanvaihdosprosessia tapahtuu tunnetasolla. Tästä syystä aktiivista keskustelua on syytä alkaa käydä aiheesta jo 3–8 vuotta ennen mahdollisen prosessin käynnistämistä. Itse prosessiin on olemassa useampia erilaisia vaihtoehtoja, joita voidaan tarkastella tapauskohtaisesti asiantuntijoiden avustamana. Lähtökohtana on syytä olla liiketoimintakelpoinen maatilayritys, aito tahtotila omistajanvaihdokseen niin luopujan kuin jatkajan puolesta sekä yhteinen näkemys prosessista ja sen tavoitteista. (Maaseutuverkosto n.d.).

Kuva, joka sisältää kohteen teksti

Kuvaus luotu automaattisesti

Kuva 1. Omistajanvaihdospuu kuvaa onnistuneeseen omistajanvaihdokseen kytkeytyviä osa-alueita. (Maaseutuverkosto n.d.)

Maatilojen omistajanvaihdosten määrän väheneminen nähdään selkeänä tulevaisuuden haasteena. Jatkajan puuttuminen tai mahdollisen jatkajan siirtyminen toiselle alalle ovat kasvavia ongelmia. Tilakoon kasvu edellyttää entistä suurempia pääomia ja voi joissain tapauksissa muodostua tilan jatkumisen esteeksi. Ongelma ei koske pelkästään Suomea vaan maatalousyrittäjien ikärakenne on muuttunut vanhemmaksi koko Euroopan Unionin tasolla. (Vuori & Yrjölä 2017). Osin tästä syystä omistajanvaihdokset ei-sukulaisten välillä voisivat olla yksi hyvä vaihtoehto pitämään maatalous elinvoimaisena. Ei-sukulaisten väliset omistajanvaihdokset voivat onnistua perinteisten sukupolvenvaihdosprosessien tavoin ja näissä molemmissa vaaditaan itse prosessilta pitkälti samoja asioita (Aittola & Tähtivaara 2018).

Omistajanvaihdoksen tueksi on aiemmin laadittu oppaita, kuten ProAgria Etelä-Pohjanmaan onnistunut omistajanvaihdoshankkeen julkaisuna syntynyt opas Sukupolvenvaihdos maatilalla 2019. Tämän oppaan alkulehdillä todetaan, että ”oppaan tiedot on koottu senhetkisen tietämyksen, alueellisen tulkinnan ja taidon mukaan.” (ProAgria Etelä-Pohjanmaa 2019.) Onkin ilmeistä, että lainsäädännölliset muutokset vaikuttavat omistajanvaihdosprosessiin. Lisäksi maatilat ovat muuttuneet tilakoon kasvaessa entistä enemmän pääomaa sitoviksi kokonaisuuksiksi. Myös yhteiskunta maatilojen ulkopuolella muuttuu jatkuvasti, mikä heijastuu omistajanvaihdosprosessissa huomiotaviin seikkoihin. Oppaita joudutaan usein myös pelkistämään ja karsimaan, jotta keskeisimmät asiat olisivat selkeämmin hahmotettavissa (ProAgria Etelä-Pohjanmaa 2019, 3).

Maatilan omistajanvaihdosprosessin kesto sekä vaiheet näyttäytyvät yrittäjille sekä asiantuntijoille hieman eri tavoilla. Neuvonnan asiantuntijatkaan eivät ole aina samaa mieltä siitä, miten ja millä ehdoilla neuvontaprosessi voidaan käynnistää ja milloin se alkaa. Yksinkertaisuudessaan samoista, prosessiin osallistuvista ihmisistä puhutaan eri nimillä, kun toiselle sama ihminen on emäntä, toiselle myyjä ja jollekin äiti. Prosessiin liitetään ihmisten toimesta asioita, joita korostetaan tai sivuutetaan. On haastava hahmottaa, ketkä kuuluvat kulloinkin mukaan prosessin eri vaiheisiin tai mitkä asiat ovat tärkeitä. Asioista, asiantuntemuksesta ja osallisista voi syntyä erimielisyyksiä. (Mattila-Aalto 2022.)

# Maatilan Omistajanvaihdosprosessissa huomioitavat asiat

Omistajanvaihdosprosessin aikataulutuksesta on ajansaatossa muodostunut toimiva käsitys: karkeasti arvioituna suunnittelu olisi aloitettava 3–5 vuotta ennen lopullista päätöstä. Omistajanvaihdosprosessi on hyvä aloittaa ajoissa, koska tällöin se voidaan toteuttaa tarkasti suunniteltuna ja vaiheittaisena prosessina (kuva 2). Omistajanvaihdos on mahdollista toteuttaa tarvittaessa nopeassakin aikataulussa. Tällöin on huomioitava, että jatkajalla on todellinen kyky ottaa tilanhoito vastuulleen ja kaikki prosessin välttämättömät asiat tulevat hoidetuksi. Suunnittelua ohjaa myös verotus, koska nopeassa aikataulussa toteutetussa prosessissa tulot kasaantuvat helposti omistajanvaihdosvuodelle. Kokonaisuuden kannalta verotustakin tärkeämpää on yrityksen kokonaisvaltainen kehittäminen asetettujen tavoitteiden mukaisesti. (Immonen & Lindgren 2013, 1–4.) Omistajanvaihdosprosessi koetaan usein hyvin teknisenä, vaikka todellisuudessa se on kuitenkin 80 % tunnetta ja 20 % numeroa ja teknistä toteutusta (Laajalahti 2021).

Kuva, joka sisältää kohteen teksti, kuvakaappaus, Fontti, viiva

Kuvaus luotu automaattisesti

Kuva 2. Omistajanvaihdosprosessin jakautuminen (Heinonen 2005, 17, Hyry 2018, 10 mukaan)

## Tunteiden käsittely

Maatilan omistajanvaihdos on prosessi, jonka eri vaiheissa mukana on useita henkilöitä omine näkemyksineen ja intresseineen. Prosessin aikana osapuolten elämässä tapahtuu isoja muutoksia: työn, kodin tai roolin muuttuminen perheessä ja suvussa voivat herättää suuria tunteita. Siksi prosessi on suunniteltava hyvin, jotta voidaan välttää luomasta kitkaa eri ihmissuhteisiin ja vähentämään potentiaalisia riitatilanteita. Riitatilanteiden pelossa ihmiset usein jättävät asiat keskustelematta, jolloin helposti äänekkäimmän ja vahvatahtoisimman tahto toteutuu. Prosessin aikana kaikkien osapuolten tulisi tulla kuulluiksi ja saada kertoa omia ajatuksistaan. Tällöin asiat eivät jää kalvamaan pitkiksi ajoiksi ja purkaannu myöhemmin mitättömissä tilanteissa. Pieni riita on parempi kuin asian käsittelemättömyys. (Haataja 2024, 7.)

Omistajanvaihdosprosessissa merkityksellistä on, että kaikkien osapuolten on uskallettava ja osattava asettaa rajat elämäänsä, ja muiden osapuolten on kunnioitettava niitä. Rajat on osattava asettaa, jotta on mahdollisuus molemmin puoliseen joustoon. Jatkajalla on oltava aito mahdollisuus tehdä tilan toiminnasta omien tavoitteiden mukaista ja näköistä. Myös luopujalla on mahdollisuus kieltäytyä halutessaan avunpyynnöstä esim. karjatalouden töihin. Omat mielipiteet tulee kuitenkin pystyä osoittamaan siten, ettei artikuloi epäkunnioittavasti toista kohtaan. Riitoja ei tule sinänsä pelätä, kun muistaa että, asiat riitelevät, eivät ihmiset. (Haataja 2024.)

Omistajanvaihdoksiin suhtaudutaan tilanteesta ja ihmisistä riippuen eri tavoilla. Eri osapuolilla tunteita voi nousta laidasta laitaan. Tunteet omistajanvaihdoksessa voivat olla positiivisia tai negatiivisia. Tilan toiminnan jatkuminen sinänsä on iloinen asia, mutta prosessissa käydään silti läpi vaikeitakin tunteita. Maatilan omistajanvaihdoksen jälkeen päällimmäiset tunteet saattavat olla tyytyväiset tai tunteena voi olla esimerkiksi, että on tullut jollain tavalla sivuutetuksi. Prosessin onnistumiseksi keskustelut aiheesta olisi syytä aloittaa jo hyvissä ajoin. Eri osapuolien ajatukset ja suhtautuminen saattaa vaihdella huomattavan paljon, minkä vuoksi on tärkeää, että puhutaan avoimesti ja kaikki tulevat kuulluiksi. Ihmiset keskustelevat aiheista erilaisella kynnyksellä, sillä toisille on helppoa keskustella avoimesti ja joissain tilanteissa koko asian puheeksi ottaminen on vaikeaa. (Tall & Keljo 2023.) Omistajanvaihdoksissa on tärkeää huomata miten suuresta elämään vaikuttavasta muutoksesta ja asiasta on kyse. Ainoastaan tällöin voi ymmärtää, miten tärkeää on ottaa huomioon inhimilliset tekijät. Työtä helpottaa, kun hyväksyy tunteet ja harjoittelee niistä puhumista. Samassa tilanteessa olevalle kollegalle tai neuvojalle puhuminen voi toimia ensikäden apuna tunteista puhumiseen. (Komi 2023.)

**Riskit**

Omistajanvaihdosprosessissa huomioidaan yleensä syvän päädyn riskit kuten avioero, kuolema tai tapaturma, ja näihin myös varaudutaan juridisilla turvaavilla asiakirjoilla ja vakuutuksilla. Huomiotta prosessin aikana helposti jää matalan päädyn riskit, kuten prosessiin kuuluvien perheiden sisäiset jännitteet tai tulevaisuuden suunnitelmat. Prosessissa ilmenee myös rakenteellista puhumattomuutta. Ihmissuhteisiin liittyvät hankaluudet tai omat tarpeet ovat asioista, joista ei välttämättä puhuta. Nämäkin asiat täytyisi puhua lävitse omistajanvaihdosprosessin aikana, koska avoin keskustelu usein selkeyttää asioita. Tunteita voi olla haastava sanoittaa, jolloin ne jäävät usein huomiotta eikä niitä osata välttämättä nostaa keskusteluun. Omistajanvaihdosprosessin onnistumisen edellytyksenä pidetään myös, että tunne-, perinne- ja ympäristöarvojen merkitystä ei sivuutettaisi. (Mattila-Aalto 2023.)

**Perheen tarpeiden selvittäminen**

Maatilan omistajanvaihdos sisältää myös sisäisiä prosesseja. Vaihdosprosessiin voidaan katsoa kuuluvan osaamisen, omistajuuden ja johtajuuden siirtymiset luopujalta jatkajalle. Näiden siirtymiseen vaikuttaa usein perheen tarpeet. Osaaminen siirtyy uudelle sukupolvelle usein vähitellen pitkän ajan kuluessa jo ennen omistajanvaihdosprosessin käynnistämistä. (Sorama & Joensuu-Salo 2017, 23–24). Jos tilalla luopuja ei jättäydy heti eläkkeelle vaan toimintaa jatketaan jatkajan kanssa yhdessä, on usein kyseessä vaiheittainen sukupolvenvaihdos. Tällöin on tärkeää sopia myös kirjallisesti osapuolten vastuista ja velvollisuuksista, jottei epäselvyyksiä pääse syntymään. (Keljo 2023, 17).

**Sisarusten huomiointi**

Sisarusten huomiointi omistajanvaihdosprosessissa on myös tärkeää. Suomessa maatilat pysyvät useasti suvussa ja omistajanvaihdoksista yli 90 prosenttia toteutetaan sukupolvenvaihdoksina. Yleistymässä on, ettei jatkajaa enää löydy perhepiiristä vaan lapset suuntaavat töihin muualle. (Kuja-Lipasti & Tall 2020.) Omistajanvaihdosprosessissa ei sisaruksille enää makseta ennakkoperintöä, mutta heidän asemansa perillisinä muuttuu (ProAgria Etelä-Pohjanmaa, 2019, 5). Ottamalla sisarukset mukaan prosessiin heti alusta asti voidaan välttyä useilta erimielisyyksiltä. (Haataja 2024, 11). Erään kyselyn mukaan jopa viidenneksellä on ollut jonkinlaisia ongelmia sisarusten kanssa omistajanvaihdosprosessin jälkeen (Kuosmanen ym. 2016). Jatkajalle siirtyvä omaisuus voi tuntua sisaruksista suurelta, jollei kokonaisuutta ymmärretä (Haataja 2024, 11). Myös luopujat näkevät kaikkien sisarusten tasapuolisen huomioimisen haasteena (Sorama & Joensuu-Salo 2017, 72).

**Asumisjärjestelyt**

Maatilan omistajanvaihdosjärjestelyissä usein siirtyy koko tilakeskus, mukaan lukien asuintalo. Taloon saattaa liittyä pitkät, jopa sukupolvien yli kestävät muistot. Luopujalle talon siirtymiseen voi liittyä luopumisen tuskaa, koska talo on voinut toimia pitkään kotina. Etenkin sukupolvenvaihdoksissa omistajuuden siirtyminen ei välttämättä näy käytännössä. Jatkajan sisaruksille lapsuudenkoti voi tuntua edelleen sopivalle ajanviettopaikalle tai luopuja saattaa edelleen kulkea talossa omin luvin. Jatkajan on saatava pitää taloa niin, ettei sinne kuljeta ilman lupaa, tällöin saadaan ehkäistyä riitoja ja väärinkäsityksiä. Kodin täytyy tuntua kodilta, eli uuden omistajan täytyy päästä itse esim. remontoimaan ja päättämään asioista kodissa. Ohjeena voidaan ajatella, että kaupan jälkeen on asetettu tietty aikamääre, jolloin luopuja ja sisarukset voivat noutaa tavaransa tilan päärakennuksesta. Tämän jälkeen uusi omistaja tekee lopuilla tavaroilla mitä parhaaksi näkee. (Haataja 2024.)

**Yrittäjän puolison asema ja rooli**

Maatalousyrittäjän puolison on usein pakko hyväksyä, että maatilan omistaminen ja sen kehittäminen on ennemminkin elämäntapa kuin pelkkä työ. Helpoiten asiat sujuvat, kun molemmilta puolisoilta löytyy intohimo tilan pyörittämiseen ja kummallakin on kokemusta siihen. Maatalousyrittäminen voi tällöin olla parisuhdetta yhteen liittävä asia ja tuoda iloa elämään. Parisuhteessa, jossa toisella osapuolella ei ole kokemusta maataloudesta tai kiinnostusta alaa kohtaan, tilanteesta voi tulla haasteellinen. Maatalousyrittäminen sitoo paljon aikaa ja voi näyttäytyä siksi parisuhdetta heikentävänä asiana. Toisen osapuolen näkökulmasta maatalousyrittäminen näyttää vain vievän aikaa ja läsnäoloa pois perheeltä ja parisuhteesta. Maatilalla elämänsä asunut ja töitä tehnyt voi olla sokea työmäärälle. Tällöinkin on ymmärrettävä, että vapaa-aika on erityisen tärkeää palautumisen ja perhe-elämän kannalta. (Haataja 2024.)

## Maatilan kauppahinnan määritys ja tilakaupan toteutus

**Arvon määritys ja kauppahinta**

Suomessa valtaosa omistajanvaihdoksista tehdään ostamalla maatila hallintaan. Tilan arvo määritetään prosessissa tuottoarvon mukaan. Tiloilla investoidaan usein ennen tilakauppaa. Investointien ollessa kehittämisinvestointeja, parantavat ne tilan tuottavuutta ja elinkelpoisuutta, mutta lisäävät jatkajan velanmäärää. Kannattavuus ja investointimahdollisuudet tilalla kehittyvät omistajanvaihdoksen jälkeen tilakohtaisesti, ja sillä on huomattava vaikutus tilan uusiutumis- ja kilpailukykyyn sekä kehittämismahdollisuuksiin. (Väre, Latukka & Mäkinen 2022.)

Yrityksen kauppahinta muodostuu monista eri tekijöistä. Huomioon täytyy ottaa luopujan sekä jatkajan tarpeet ja edellytykset. Kauppahinta on asetettava suhteessa yrityksen tulevaan tuottoon ja huomioitava tilan velkaantuneisuus myös jatkossa. Tilan kauppahinta ei välttämättä ole sama kuin sen arvo, jonka määrittämiseen on olemassa monia eri tapoja, mm. tuottoarvo ja verottajan käypä arvo. (Löfvendahl 2008.) Painetta kauppahinnan nostamiselle tuo esimerkiksi tilalla juuri tehdyt investoinnit (Väre, Latukka & Mäkinen 2022). Tilakaupan hintaa täytyy tarvittaessa tarkastella uudelleen, kun eri vaihtoehdot ovat selvillä. Tärkeintä kuitenkin on, että kaikki osapuolet hyväksyvät yhdessä sovitun tilakaupan hinnan. (Löfvendahl 2008.)

**Yritysmuodon valinta**

Yksinkertaisin ratkaisu omistajanvaihdoksessa on suora kauppa, jossa tila siirtyy luopujalta jatkajalle kokonaan kerralla. Tällöin vastuu siirtyy jatkajalle heti ja hän ryhtyy harjoittamaan maataloutta omiin nimiin. Suora kauppa on usein mahdollinen, kun luopuja pääsee eläkkeelle tai toimeentulo on muuten turvattu. Ratkaisu on selkeä ja jatkaja pääsee toteuttamaan omia suunnitelmiaan tilalla. Kerralla tehtävässä omistajanvaihdoksessa etuna ovat varainsiirtoverovapaus, korkotuki, nuoren viljelijän aloitustuki ja korotetut investointituet rakentamiseen seitsemän vuoden ajan kaupan jälkeen. (Laajalahti 2021.)

Maatilan toimintaa voidaan pyörittää maatalousyhtymänä, jossa maatilan omistaa useampi henkilö. Maatalousyhtymiä muodostuu yleensä, kun sukupolvenvaihdos toteutetaan vaiheittaisena. Tällöin jatkaja otetaan mukaan tilan toimintaan. Ehtona on, että toimeentuloa riittää kaikille osakkaille. Maatalousyhtymiä muodostuu myös, jos jatkajia on useampi, esimerkiksi sisarukset alkavat pitää tilaa yhdessä. (Kuja-Lipasti, & Tall. 2020, 18–23.) Maatalousyhtymä ei ole varsinainen yritysmuoto, vaan verotusyhtymä (ProAgria 2019). Maatalousyhtymä on toimiva ratkaisu, kun oikeudet ja roolit sekä vastuut ja velvoitteet ovat selvillä osapuolten kesken. Yhtymäsopimus on asioita selkeyttävä asiakirja, jolloin tulkintaeroja ei pääse tulemaan. (Kuja-Lipasti, & Tall. 2020, 18–23.)

Osakeyhtiömuotoisen maatilan omistajanvaihdoksen teknisessä toteutuksessa on useita erilaisia vaihtoehtoja. Arvon määritys toteutetaan tuottoarvon tai substanssiarvon perusteella. Nuoren viljelijän aloitustuki on mahdollista saada, kun nuorella viljelijällä/viljelijöillä on osake-enemmistö yli 50 %. Nuorella viljelijällä ollessa yli 50 % osakkeista ja siten määräysvalta, voidaan hakea myös hehtaariperusteisia nuoren viljelijän tukia sekä korotetut investointituet (10 %) rakentamisessa seitsemän vuoden ajan kaupanteosta. Lahjaverotuksessa huojennus on mahdollista saada, kun luovutetaan vähintään 10 % osakekannasta. Luopujalle omistajanvaihdoksesta syntyvä voitto voi olla luovutusvoitonverosta vapaata, mikäli luovutettava omaisuus on ollut luovuttajalla yli 10-vuotta ja luovutus tehdään rintaperillisille tai sisarille. (Laajalahti, 2021.)

**Vuokraus**

Maatilan toimintaa voidaan jatkaa myös vuokraamalla tila kokonaan tai osissa (Eskelinen 2019). Varsinaisen omistajanvaihdosprosessin voi aloittaa maatilan vuokrauksella (Alakangas 2022). Kyseessä on siis eräänlainen välivaihe ennen varsinaista ratkaisuntekoa (Eskelinen 2019). Vuokraamisessa omistajanvaihdos ei toteudu kokonaan, vaan luopuja edelleen omistaa tilan ja vain hallinnointi siirtyy jatkajalle. Vuokrasuhteen aikana sekä luopuja että jatkaja voivat tutustua uuteen rooliinsa. Tämän jälkeen päätöksen tekeminen luopumisesta ja jatkamisesta on usein kummallekin osapuolelle helpompaa. (Aittola & Tähtivaara 2018, 15–16.)

Jatkajalle suurimpana etuna vuokraamisessa on pienempi pääoman tarve, varsinkin tilanteissa, joissa rahoituksen saaminen on hankalaa. Tästä on hyötyä varsinkin tilanteissa, joissa jatkajana on ei-sukulainen. Vuokratilan hoitaminen vastaa jatkajan näkökulmasta pitkälti oman tilan hoitamista. Uusien investointien tekeminen voi olla vähäisempää vuokrauksen aikana, jos vuokrasopimuksen päättymisen jälkeisistä toimista ei ole vielä sovittu. (Aittola & Tähtivaara 2018, 39–45). Tilanteissa, joissa vuokraaminen on tehty jo valmiiksi ostotarkoituksella tätä ongelmaa ei ole. Tällöin kauppahinnan maksaminen voi tapahtua vuokrauksen aikana maataloudesta saaduilla tuloilla. (Eskelinen 2019.)

**Investoinnit**

Nuoret viljelijät investoivat usein voimakkaasti tilan tuotantoon omistajanvaihdoksen jälkeisinä vuosina. Suurimmat investointikohteet ovat koneet ja kalusto sekä tuotantorakennukset. Traktorin hankinta on merkittävä investointi omistajanvaihdoksen jälkeen. Investointeja tukee myös nuoren viljelijän aloitustuki, joka mahdollistaa investoinnit jo alkuvaiheessa. Investointeja tehneiden yrittäjien kokemus on ollut, että investoinnit on nostaneet yrityksen kannattavuutta, mutta huonontaneet maksuvalmiutta. Vakavaraisuus on investoineiden mielestä huonontunut vähän tai säilynyt lähes ennallaan. (Halme 2011.)

**Turvaavat asiakirjat**

Testamentti on yksi tärkeimmistä turvaavista asiakirjoista, jolloin maatilatoiminnan jatkamisella on edellytykset yllättävän kuoleman sattuessa. Asiakirja on testamentin laatijan yksipuolinen päätös siitä, mitä omaisuudelle tapahtuu tai miten omistajuus toteutetaan testamentintekijän kuoltua. Lakisääteinen perimäoikeus on mahdollista syrjäyttää testamentin avulla, sillä ei voida kuitenkaan kumota rintaperillisen lakiosaan tai puolison avio-oikeutta. (Kuja-Lipasti, 2019.)

Muita tärkeitä turvaavia asiakirjoja ovat edunvalvontavaltakirja ja avioehtosopimus. Edunvalvontavaltakirjalla voidaan määrätä valtuuttajalle edunvalvoja sellaisen tilanteen varalle, ettei valtuuttaja itse ole kykenevä päättämään asioistaan. Valtuutuksessa on kirjattu sellaiset asiat, joiden hoitamisen valtuuttaja haluaa siirtää valtuutetulle. Valtakirjalla valtuutetaan nimetty henkilö edustamaan valtuuttajaa, joko määrätyssä asiassa tai kaikessa asioiden hoidossa. Avoin valtakirja on perusteltu silloin, kun tehtävä ei ole etukäteen tiedossa tai halutaan antaa oikeus hoitaa kaikkia asioita valtuuttajan puolesta. Avioehtosopimuksella voidaan sulkea pois avio-oikeus. Sopimuksella voidaan määritellä, koskeeko se koko omaisuuksia vai määrättyä osaa. Avioehto voi koskea avioliiton purkautumista yleisesti tai esim. avioeroa. (Kuja-Lipasti, 2019.)

Yhtymäsopimus on maatalousyhtymässä tärkeä, koska silloin asiat on käyty läpi ja asianosaiset ovat saaneet kertoa näkemyksensä. Tarkoituksena on määritellä keskeiset pelisäännöt yhtymän toiminnasta ja tuloksen jaosta. Sopimuksessa määritellään myös osakkaiden sijoittamat panokset yhtymään. Maatalousyhtymä on vain verotusyhtymä, jonka muuta varsinaista toimintaa ei ohjata lainsäädännöllä. Tällöin asioiden kirjallinen sopiminen on tärkeää mahdollisten ongelmatilanteiden varalta. (Kuja-Lipasti, 2019.)

**Metsäomaisuus**

Metsäomaisuus vaikuttaa tilan käyvän arvon määrityksessä ja sitä kautta sillä voi olla vaikutusta myös kauppahintaan. Metsävarallisuudella on merkitystä tilan kokonaiskannattavuuden osalta. Metsä voi toimia tärkeänä vakuutena tai jopa tulonlähteenä varsinkin heti alkuun omistusvaihdoksen jälkeen, kun usein rahoitukseen tarvitaan lainaa ja tehdään uusia investointeja. Metsän osuus kauppahinnasta kuuluu korkotukilainan piiriin. Siihen pätee myös lahjaveron huojennus, kun metsävarallisuus siirtyy yhdessä maatilan kanssa jatkajalle. Metsävarallisuuteen liittyy myös muita pykäliä, kuten esimerkiksi mahdollinen metsävähennyspohja. (Osuuspankki 2021.)

## Nuoren viljelijän aloitustuki

Nuoren viljelijän aloitustuki on merkittävässä asemassa maatilojen omistajanvaihdoksissa. Avustusta myönnetään korkotukilainan ja varsinaisen avustuksen yhdistelmänä. Aloitustuen tarkoituksena on pehmentää tilanpidon aloittamisesta koituneita kustannuksia. Avustusta ei ole erikseen määrätty käytettäväksi esimerkiksi tuotantopanosten hankintaan, vaan yrittäjä voi itse määritellä mihin sen käyttää. Korkotukilaina voidaan käyttää tilan kauppahinnan maksamiseen ja maatalousirtaimen hankintaan, joita on mahdollista tehdä vuoden kuluessa aloitustukipäätöksestä. Nuoren viljelijän tukea myönnetään tilanpitoa jatkavalle, hakijan täyttäessä tietyt vaatimukset, joita ovat mm. alle 41- vuoden ikä tuen hakuhetkellä ja tilanpidon aloittaminen ensimmäistä kertaa. (Ruokavirasto 2024.)

Korkotukilainaa on mahdollista hakea rahassa maksettavan kauppahinnan maksamiseen, sen kohdistuessa: maatalouskiinteistöön ja asuinrakennukseen, koneisiin ja kalustoon tai kotieläimiin, metsäkiinteistöön tai muunlaiseen metsäomaisuuteen. Korkotukilainaa voidaan myöntää enimmäismäärän puitteissa myös ensimmäisen vuoden kuluessa tapahtuvaan maatalousirtaimen, kuten koneiden tai kotieläimien hankintaan. Korkotukilainaa voidaan myöntää 80 % kustannuksista. Korkotuki on enintään 3 % yksikköä ja lainansaaja maksaa kuitenkin aina vähintään 1 % koron, tai mikäli pankin kanssa muusta sovitaan. Jatkaja neuvottelee pankin kanssa lainan kokonaiskorosta, laina-ajasta sekä tarvittavista vakuuksista. (Osuuspankki 2021, 9-11.)

# neuvontapalvelut Maatilan omistajanvaihdosprosessin tukena

Maatilan omistajanvaihdosprosessissa käytetään lähes poikkeuksetta neuvontapalveluja, koska prosessi on huomattavan laaja ja huomioon otettavia asioita on paljon. Aiheen moniulotteisuus vaatii asiantuntijoilta syvää ammattitaitoa. Asiantuntijan työ on neuvoa omistajanvaihdosta tekeviä osapuolia neuvontaprosessin taloudellisissa ja teknisissä asioissa. Neuvovan asiantuntijan tulisi toisinaan pystyä vastaamaan inhimillisiin ristiriitoihin liittyviin kysymyksiin prosessin eri vaiheissa. Asiantuntijoiden työhön liittyy usein asiakaslupaus, jossa luvataan antaa ohjeita asiakkaan ongelmien ratkaisemiseksi. Asiantuntijan koetaan onnistuneen, mikäli hän pystyy tuomaan keskusteluun ajatuksia ja erityisosaamiseen perustuvaa tietoa, näkemyksiä ja kokemuksia, joiden avulla asiakas pystyy itse ratkaisemaan ongelman. (Mattila-Aalto 2020.)

Omistajanvaihdosprosessin tunnettuja riskejä ovat mm. yrityksen arvon määritys, perintö ja lahjaverotus sekä jatkajan löytäminen. Uuden yrittäjän ammattitaito, pelot, epävarmuus tulevasta sekä luopujan ja jatkajan näkemysten kohtaamattomuus tuovat prosessiin omat haasteensa. Inhimilliset haasteet vaikuttavat prosessin lopputulokseen ja sujuvuuteen. (Mattila-Aalto, 2020.) Neuvontatyöhön on varattava riittävästi aikaa, minimissään puoli vuotta, mutta mielellään yhdestä kahteen vuotta. Neuvontayhteistyö kestää alkukartoituksesta veroilmoitukseen noin kahdesta viiteen vuotta. Neuvonnan näkökulmasta prosessi nähdään suunnitelmallisena, jaksotettuna ajanjaksona (Kuva 3.) (Laajalahti 2021).

Neuvojien näkökulmasta omistajanvaihdosprosessin onnistumisen mahdollisuuksia parantavat useat tekijät. Tärkeää on, että asiantuntija pystyy neuvomaan yrittäjiä eri vaihtoehtojen puntaroinnissa ja yhteisen sovun löytämisessä siitä mitä prosessissa tehdään ja mitä jätetään tekemättä. Oleellista asiantuntijan työtä ovat myös tietojen kokoaminen, prosessissa siirtyvien omaisuusosien määrittäminen ja neuvonta kauppahinnan määrittämisessä. Onnistuneessa prosessissa asiantuntija vastaa byrokratian pyörittämisestä ja prosessin teknisestä toteutuksesta. Neuvojan asiantuntijuuteen kuuluu omistajanvaihdosprosessien tunteminen, jolloin hän voi tarjota apua ja ratkaisuja sellaisiin haasteisiin, joihin on olemassa selkeä ohjeistus ja jotka voidaan suunnitella ja ennakoida. (Mattila-Aalto 2021.)

Kuva 3. SPV-neuvonta prosessina (Laajalahti 2021).

## Tekninen neuvonta

Neuvojien ammatillisen osaamisen on kehityttävä jatkuvasti. Nopeasti muuttuva maatalouden toimintaympäristö vaatii osaavia neuvojia. Etenkin omistajanvaihdoksissa tarvittavien laskelmien toteuttaminen on haasteellista, ja edellyttää toteuttajilta jatkuvaa itsensä kehittämistä ja uuden opiskelua. Laskelmia laatiessa tulisi pystyä ottamaan huomioon kaikkien osapuolten tarpeet. Asiakkaan ja neuvojan välille tulisi muodostua katkeamaton vuorovaikutus neuvontatilanteissa. Hyöty saadaan laskelmista parhaiten irti, kun yrittäjällä sekä neuvojalla on motivaatiota päivittää ja seurata talouden tilannetta. (Manninen & Karhula 2006, 20–21, 26.) Haasteellisuutta neuvontatyöhön tuo yrittäjien väärät ennakkotiedot ja luuloihin perustuvat mielikuvat. Tällöin keskusteluja eivät ohjaa realiteetit vaan osapuolten kuvitelmat siitä, miten joillain toimintatavoilla saavutetaan parempi lopputulos. (Mattila-Aalto 2021.)

Laskelmien päivittäminen on tärkeää, jotta pysytään tietoisena talouden nykyisestä tilanteesta ja voidaan toimia sen mukaisesti. Neuvojien mukaan yleisimmät ongelmat johtuvat laskelmaa päivitettäessä siitä, että suunnitellut tulot eivät ole toteutuneet ja menoja on vastaavasti ollut suunniteltua enemmän. Laskelmissa käytetyt tuotantopanosten hinnat ja tuotostiedot saattavat erota huomattavasti toteutuneesta. Myös inflaation vaikutus on voinut olla odotettua suurempi. Laskelmaan suunnitellut investoinnit on voitu arvioida alakanttiin ja lisäksi on investoitu myös yksityistalouteen. Velkaa otetaan suunniteltua enemmän ja maksuvalmius on ollut todellisuudessa heikompi. Omistajanvaihdoksen jälkeen myös korvausinvestointien määrä on usein arvioitua suurempi ja kotieläintalouden tuotokset ovat saattaneet laskea. On myös tiloja, joilla talous kehittyy huomattavasti suunniteltua paremmaksi. (Manninen & Karhula 2006, 27.)

Teknisesti omistajanvaihdosprosessi neuvonnan näkökulmasta alkaa alkukartoituksella, jossa selvitetään tilan lähtökohdat, tulevaisuuden suunnitelmat ja luodaan askelmerkit sukupolvenvaihdokselle. Asiantuntijat laativat prosessin aikana erilaisia laskelmia ja selvityksiä, joita on lueteltu alla. (Kuja-Lipasti 2019.) Yksi toteutettavista hakemuksista on verottajan ennakkoratkaisuhakemus. Ennakkoratkaisua voidaan hakea mm. lahjaverotuksesta. Se antaa varmistuksen esim. arvokkaiden alueiden verotuksesta tai jääkö jokin omaisuusosa huojennusten ulkopuolelle. (Verohallinto 2025.) Maatilan omistajanvaihdoksissa korostuu etenkin tilojen elinkelpoisuus. Nuoren viljelijän aloitustukea hakiessa täytyy elinkelpoisuus olla laskelmista todennettavissa. Laskelmista täytyy käydä ilmi toiminnan jatkuvuus sekä kannattavuus, yrityksen taloudellinen tilanne sekä maksuvalmius. (Halme 2011.)

Teknisesti toteutettavia ja prosessia tukevia selvityksiä:

- käyvän arvon laskenta verottajan ohjeilla

- veroseuraamuksien arviointi

- ehtojen ja kauppahinnan pohdinta

- aloitustuen mahdollisuuksien selvittäminen

- prosessiin liittyvien asioiden selvittäminen ja suunnittelu

- liiketoimintasuunnitelma

- kannattavuuden ja maksuvalmiuden selvittäminen

- aloitustuki edellyttää: Luonnoskauppakirja ja hakemukset, kiinteistöjen ja omistusten selvittely

- ennakkopäätösten hakeminen (ELY, MELA, verottaja)

(Kuja-Lipasti, 2019.)

## Inhimillinen neuvonta ja tunteiden käsittely

Omistajanvaihdosprosessin aikana käydään läpi paljon tunnepitoisia asioita, jollaisia ei välttämättä olla aiemmin käyty läpi osapuolien kesken. Käsittelemättömiä asioita ovat usein erimielisyydet tulevasta tuotantosuunnasta ja jatkajan tulevaisuuden visioista tai yrityksen johtamisessa. Lisäksi osapuolilla voi olla pelko huijatuksi tulemisesta tai heillä voi olla ristiriitaiset näkemykset sisaruksien huomioimisesta. On myös epärealistisia odotuksia ennakkoperinnön saamisesta tai tilan myyntihinnasta. Asiantuntijan näkökulmasta katsottuna myös sisarusten välillä voi olla käsittelemättömiä asioita. Prosessin aikana perhesuhteet tulisi ottaa entistä enemmän esiin ja huomioida ne jo suunnittelussa. Osapuolten tulisi pystyä purkamaan prosessiin liittyvät syvimmät ajatuksensa ja tunteensa auki. Omistajanvaihdosprosessia toteuttavien yrittäjien odotusten, tarpeiden ja toiveiden tunnistaminen on tärkeää kaikkien osapuolten intressejä palvelevaan lopputulokseen pääsemisessä. (Mattila-Aalto 2021.)

Tunteet määritellään usein toiminnallisuuden kautta, sillä ne ovat reaktioita, mielenliikkeittä, ajatuksia tai tiloja, jotka usein johtavat johonkin toimintaan. Tunteet voivat olla tietoisia tai syvemmällä vaikuttavia tiedostamattomia. Myös niiden ilmaisu eroaa eri ihmisillä ja erilaisissa tilanteissa, jolloin toisen tunteita voi olla vaikea havainnoida tai tulkita. (Isokorpi & Viitanen 2001, 24–28.) Tunteet ohjaavat käyttäytymistämme ja niiden avulla pyrimme tekemään myös tulkintoja toisista ihmisistä (Isokorpi & Viitanen 2001, 34, Kari-Hietala 2019, 39–40). Tunteiden säätely on moniulotteinen kokonaisuus, johon kuuluvat sekä mielen sisäiset prosessit että kehossa ilmenevät ilmeet ja muut fysiologiset muutokset (Isokorpi & Viitanen 2001, 28, Kari-Hietala 2019, 41–42).

Omistajanvaihdos on sekä luopujalle että jatkajalle iso prosessi myös tunnetasolla. Varsinkin maatiloilla työstä tulee helposti iso osa identiteettiä, jolloin luopuminen voi olla raskasta. (Haataja 2024, 2.) Työ rytmittää elämää ja tuo siihen sisältöä erilaisten työhön liittyvien sosiaalisten verkostojen kautta. Eläkkeelle jäämiseen voi liittyä syrjään jäämisen tunteita, mutta toisaalta kyseessä voi olla pelkästään kauan odotettu haave. (Karila-Hietala 2019, 84, 186.)

Tunteet ohjaavat pitkälti myös omistajanvaihdoksia ja vaikeista asioista vaikeneminen voi hankaloittaa prosessia huomattavasti (Komi 2023, Ala-Siurua 2023). Työelämässä osaamista on perinteisesti arvioitu älykkyyden perusteella, mutta nykyään ymmärretään, että ihmisten kanssa työskennellessä myös tunteet ovat tärkeitä. Luottamuksen syntyminen ja aktiivinen kuunteleminen ovat usein edellytyksenä avoimelle keskustelulle. Emotionaalinen ammattitaito eli herkkyys havainnoida tilanteita voivat auttaa tilanteen kokonaiskuvan ymmärtämistä tai tuoda lisää kykyä reagoida tilanteiden muuttumiseen. Asiantuntijan ja asiakkaan välisen hyvän asiakassuhteen taustalla on usein ammattitaidon rinnalla tuntemus aidosta vuorovaikutuksesta. On kuitenkin syytä huomata, että asiantuntijan pitää osata suhteuttaa tunteitaan, eikä esimerkiksi ole tarkoitus pahoittaa asiakkaan mieltä. (Isokorpi & Viitanen 2001, 102–121.)

## Jälkitoimet

Asiantuntijat toteuttavat jälkitoimia teknisellä tasolla. Tilanpitoa aloittavalle tarjotaan neuvontaa kirjanpidon ja veroilmoituksen muodossa. Tukihakuneuvonta sisältyy myös useiden organisaatioiden palvelutarjontaan, on tärkeää saada tuet haettua ajoissa ja oikeanlaisesti. Neuvoja osaa myös kertoa millaisia erilaisia tukimuotoja olisi mahdollista hakea. Asiantuntijoiden työhön kuuluu myös tuotannollista neuvontaa, omistajanvaihdosvaiheessa uusia toimintatapoja otetaan yleisesti tiloilla käyttöön. Talousneuvontaa tarjolla mm. talouden johtamiseen ja maksuvalmiuden hallintaan. Investointien suunnittelu kuuluu usein aloittavan yrittäjän tarpeisiin, asiantuntijat tekevät mm. laskelmia ja auttavat hakemuksien ja virallisten suunnitelmien toteuttamisessa. (Kuja-Lipasti, 2019.)

# Opinnäytetyön tavoite, menetelmät ja toteutus

Opinnäytetyölle on tärkeää asettaa tavoitteet ja tarkoitus, ne vievät työtä oikeaan suuntaan. Menetelmät mahdollistavat tavoitteisiin pääsyn, menetelmien valinta tulee tehdä huolellisesti, jotta ne palvelevat tarkoituksessaan. Varsinaisesta toteutuksesta vastaa opinnäytetyön tekijät. Työ toteutetaan yhteistyössä toimeksiantajan ja ohjaajan kanssa.

## Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten omistajanvaihdosprosessi tehdään asiantuntijan näkökulmasta. Lisäksi selvitettiin, miten maatilojen omistajanvaihdosprosesseissa otetaan huomioon eri yritysmuodot. Aineisto kerättiin haastattelemalla eri neuvontaorganisaatioiden omistajanvaihdosasiantuntijoita ja näiden pohjalta koottiin kuvaus prosessin nykytilanteesta. Prosessin nykytilanteen kuvauksen lisäksi haettiin asiantuntijoiden näkemystä siitä, kuinka omistajanvaihdosprosessia voisi kehittää. Tarkoituksena oli laatia kuvaus tulevaisuuden tilojen omistajanvaihdosprosessin kulusta. Työn lopputuloksena syntyi kirjallinen kuvaus ja pelkistetty prosessikaavio prosessin vaiheista.

Työ tehtiin haastattelemalla omistajanvaihdosasiantuntijoita, joten työ on laadullinen tutkimus ja työssä käytettiin menetelmänä teemahaastattelua. Haastattelemalla saadaan asiantuntijoiden näkökulma parhaiten selville, ja kuinka he käytännössä itse hoitavat omistajanvaihdosprosesseja. Haastattelututkimuksen kysymykset laadittiin yhteistyössä työn toimeksiantajan kanssa. Kysymysrungon laadinta oli tärkeää, että prosessin tärkeimmät vaiheet ja kehitystarpeet saatiin tutkimuksen kautta esille. Riittävän taustatiedon omaksumisen ja kysymysten laadinnan vuoksi oli tärkeä perehtyä ennen haastatteluja maatilojen omistajanvaihdoksiin ja aikaisempiin tutkimuksiin.

**Tutkimuskysymykset**

Tutkimuskysymysten määrittäminen on tapa rajata tutkimusta. Tutkimuskysymykseen kiteytetään se mitä halutaan tutkia ja tietää. Tutkimuskysymykset suuntaavat huomion olennaiseen ja auttavat tutkielman tekijää pysymään oikealla polulla. Laadullisessa tutkimuksessa tulee kysymyksien olla yksiselitteisiä ja selviä. Etenkin tutkimuksen kohde tulee määritellä riittävän tarkasti, jotta voidaan saada laadukkaista tuloksia. On kuitenkin muistettava, että tutkimuskohteen, kysymysten ja menetelmän valinta ei aina etene siten kuin on suunniteltu vaiheesta toiseen. Tutkimuksen edetessä on mahdollista löytyä uusia tutkimuskohteita, tutkimuskysymyksiä ja näkökulmia. (Vesterinen, n. d.) Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä olivat:

Kuinka asiantuntijat hoitavat maatilan omistajanvaihdosprosessia, millaisia kehityskohtia?  
Onko yritysmuodolla tai maatilan koolla vaikutusta prosessin kulkuun?

**Työhypoteesit**

Hypoteesia ei varsinaisesti laadullisessa tutkimuksessa yleisesti tehdä. Tutkimuskysymyksiä pohtiessa on hyvä kuitenkin miettiä, millaisia tuloksia on mahdollista saavuttaa. (Vesterinen, n. d.) Tutkijoilla voi olla aikaisempia kokemuksia tutkimuksen kohteesta ja siten muodostuu työhypoteeseja siitä, mitä tutkimus saattaa tuoda tullessaan. Aikaisemmat kokemukset ja olettamukset eivät saisi kutenkaan lukita tutkimusasetelmaa ja etenemistä, vaan tutkimuksessa on hyvä pitää silmät ja korvat auki. Työsuunnitelmaa tehdessä muodostui kaksi työhypoteesia:

Yritysmuoto ja tilakoko vaikuttaa omistajanvaihdosprosessiin

Prosessiin tarvitaan kontrollipalaveri esim. vuoden päästä kaupasta

## Menetelmä

Tämä opinnäytetyö perustuu teemahaastattelujen osalta laadullisen tutkimuksen menetelmiin. Laadullisessa tutkimuksessa ilmiötä, tässä tapauksessa omistajanvaihdosprosessia, pyritään lähestymään kohteena olevien henkilöiden (asiantuntijoiden) kautta (Puusa & Juuti 2020, 9). Usein laadulliseen tutkimukseen sisältyy myös määrällisen tutkimuksen piirteitä, eivätkä nämä menetelmät ole varsinaisesti toistensa vastakohtia (Puusa & Juuti 2020, 75, Hakala 2024, 34). Laadullisessa tutkimuksessa tehdään paljon tulkintoja kerätyn aineiston pohjalta, vaikka aikaisempaa tietoa käytetäänkin apuna (Puusa & Juuti 2020, 11).

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että haastateltavaksi valitaan harkinnanvaraisesti muutamia henkilöitä, joiden uskotaan tietävän käsiteltävästä aiheesta mahdollisimman syvällisesti (Puusa & Juuti 2020, 84). Haastateltavien määrään vaikuttaa olennaisesti ketä ollaan haastattelemassa ja miksi. Toisaalta teemahaastattelussa haastatteluja jatketaan, kunnes uudet haastateltavat eivät enää tarjoa uutta tietoa. Tulkinnan haastateltavien riittävyydestä tekee siis haastattelujen tekijä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 58–60.) Työn alussa arvioitiin tarvittavan enintään 20 haastateltavaa.

Haastattelu on joustava tapa kerätä tietoa, koska siinä voidaan esittää tarkentavia kysymyksiä ja olla suoraan vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34–35). Riskinä teemahaastatteluissa on tulkintojen tekeminen, eli se kuinka hyvin haastattelussa ymmärretään haastateltavan todellinen tarkoitus. Riittävän laaja aiheen tunteminen ennen haastatteluja on opinnäytetyön tekijöiltä tarpeen, jotta tulkintaa voidaan tehdä luotettavammin. Erilaisten näkemysten saamisen ja havaitsemisen osalta tulee olla tarkkana niin haastateltavia valittaessa kuin tuloksia kirjoittaessa. Suorien lainauksen tekemistä tulee analysoidessa välttää ja pyrkiä ennemmin tekemään tulkintoja. (Puusa & Juuti 2020, 14, 60.)

Haastattelujen tueksi laadittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa haastattelurunko (liite 1), jolla kuvattiin omistajanvaihdosprosessia kronologisessa järjestyksessä sen hetkisen tiedon mukaan. Tällöin haastattelun aikana jokainen prosessin vaihe tuli käytyä läpi ja prosessin mahdolliset kehityskohdat saatiin esille. Tällöin kyseessä oli puoliavoin haastattelu, jossa haastattelurungon ympärille jää myös tilaa avoimelle keskustelulle (Hakala 2024, 116–117). Kun haastattelun kysymysrunkoa ei rakenneta liian tiukaksi, on mahdollista, että haastattelussa nousee esille sellaisia seikkoja, joita ei kysymyksiä laadittaessa edes olla huomioitu (Puusa & Juuti 2020, 111). Kysymysrungossa on käsiteltäviä teemoja tukevia kysymyksiä, mutta näiden käsittelyjärjestys tai kysymysten tarkka muoto voi hieman vaihdella käytännön haastattelutilanteessa teemahaastattelun tapaan (Hirsjärvi & Hurme 47–48, Puusa & Juuti 2020, 112).

Kysymyksiä laadittaessa tulee ottaa myös huomioon valittu haastattelumenetelmä, mutta myös se, että haastateltavina ovat omistajanvaihdokseen erikoistuneet asiantuntijat (Puusa & Juuti 2020, 106–107). Vastaajat ovat motivoituneempia osallistumaan haastatteluun kuin vastaamaan lomakemuotoiseen kyselyyn, jolloin kieltäytymisprosentti on haastatteluissa pienempi (Hirsjärvi & Hurme 2008, 36). Tällöin kiireisten asiantuntijoiden tavoittaminen on todennäköisempää. Haastattelut ovat myös hyvin joustavia tilanteita, koska haastattelussa voidaan tarkentaa kysymystä tai pyytää vastaajaa tarkentamaan sanomaansa (Puusa & Juuti 2020, 106–107). Tällöin esimerkiksi maatilaa ei tarvinnut erikseen lähteä terminä määrittämään. Haastattelun viitekehyksestä tuli vain käydä ilmi, että tarkasteltiin omistajanvaihdosprosesseja sellaisissa tilanteissa, joissa maatilat olivat aktiivitiloja. Eli sellaisia tiloja, joilla oli tarkoitus jatkaa maataloustoimintaa omistajanvaihdosprosessin jälkeen elannonhankintamielessä eikä vaihdosprosessia tehdä vain ja ainoastaan verotuksellisista syistä.

Haastattelu on tiedonkeruumenetelmänä haastava ja vaatii haastattelijalta osaamista ja hyvää valmistautumista (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35, Puusa & Juuti 2020, 117). Puoliavoin haastattelun analysointi ja tulkinta on hieman helpompaa, kuin täysin avoimessa haastattelussa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35, Puusa & Juuti 2020, 112). Haastatteluaineisto kannattaa purkaa ja tarkastella heti keruun jälkeen, jotta aineisto on vielä tuoreessa muistissa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 135). Haastattelujen aikana toinen opinnäytetyöntekijöistä toimi varsinaisena haastattelijana ja toinen keskittyi kirjaamaan asioita heti muistiin. Analyysi alkaa jo haastattelutilanteessa, kun havaintoja ja mahdollisia toistuvuuksia alkaa esiintyä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 136). Tämän vuoksi jokaisen haastattelun jälkeen keskusteltiin yhdessä haastattelun aikana tehdyistä havainnoista.

Laadullisen tutkimuksen analyysitekniikoita ja työskentelytapoja on runsaasti. Yksi mahdollisuus on merkitysten tiivistäminen, jossa haastattelun sisältöä tulkitaan ja tiivistetään. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 136–137.) Analyysissä tiivistetyt vastaukset päätettiin koota teemoittain apukysymysten alle, jolloin kaikkien haastateltujen asiantuntijoiden näkemyksistä voitiin löytää yhtäläisyyksiä sekä eroavaisuuksia. Aineiston kuvaus, luokittelu ja yhdistely on yksi mahdollisuus analysoida aineistoa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 145).

## Toteutus

Keskeinen osa opinnäytetyötä oli asiantuntijoiden haastattelut. Kun kirjallisuuden pohjalta laadittu haastattelurunko katsottiin yhdessä toimeksiantajan kanssa vastaavan tavoitteita, voitiin haastatteluja alkaa toteuttaa. Haastatteluun pyrittiin valitsemaan harkinnanvaraisesti asiantuntijoita, joiden asiantuntijuus oli tunnistettavissa julkisista lähteistä. Osa valituista henkilöistä nousi esille jo aiemmista keskusteluista ohjaajien ja toimeksiantajatahojen kanssa. Haastateltaviksi valittiin eri organisaatiossa työskenteleviä kokeneita asiantuntijoita eripuolilta Suomea. Haastattelupyyntöjä lähettiin yhteensä 12.sta eri taholle, joista lopulta työhön haastateltiin yhdeksää henkilöä. Asiantuntijat edustivat viittä eri neuvontapalveluita tarjoavaa organisaatiota.

Haastattelut toteutettiin Teams- ja Zoom-sovellusten kautta, jolloin haastattelut voitiin myös tallentaa. Tallentamalla haastattelut aineistoon oli mahdollista palata työtä tehdessä. Haastattelun aikana haastattelurungon avulla varmistettiin, että kaikilta asiantuntijoilta kysytään vähintään samat tärkeimmiksi katsotut kysymykset. Haastattelut eivät välttämättä edenneet täysin kysymysrungon mukaisessa järjestyksessä, vaan asiantuntija saattoi keskustelun lomassa vastata kysymyksiin. Haastattelu tilanteessa toinen opinnäytetyöntekijöistä johti haastattelua ja toinen toimi kirjurina. Tällöin saatiin varmistettua, että kaikki halutut aiheet tuli käsitellyiksi. Yhden tavanomaisen haastattelun kesto oli noin tunnin, jonka jälkeen opinnäytetyöntekijät keskustelivat vielä yhdessä haastattelussa esille nousseista asioista.

Haastattelujen keskeinen sisältö koottiin samaan tiedostoon käyttämällä kysymysrungon rakennetta hyödyksi. Tällöin haastatteluista saatuja vastauksia voitiin tarkastella kerralla. Vastauksista pyrittiin löytämään yhtäläisyyksien avulla yhteinen linja, jota täydennettiin esille nousseilla eroavaisuuksilla. Tämän tiivistetyn ja ryhmitellyn aineiston pohjalta tulokset oli mahdollista kirjoittaa puhtaaksi.

## Luotettavuus ja eettisyys

Opinnäytetyössä noudatettiin Savonia-ammattikorkeakoulun opinnäytetyön tekemiseen annettuja eettisiä ohjeita ja hyvää tieteellistä käytäntöä. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettisistä suosituksista on annettu kirjallinen ohje (Arene 2020), jota myös noudatettiin tässä työssä. Opinnäytetyöntekijät sitoutuivat noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä koko opinnäytetyöprosessin ajan. Tämä toi tekijöille vastuuta työn eettisyydestä ja luotettavuudesta.

Opinnäytetyötä tehtäessä perehdyttiin huolella omistajanvaihdoksia koskevaan aikaisemmin tuotettuun materiaaliin. Työssä pyrittiin käyttämään monipuolisesti luotettavia lähteitä, joihin viitattiin Savonian raportointiohjeen mukaisesti. Aloituskokouksessa pohdittiin työhön vaadittavia resursseja. Yhteistyössä ohjaajien kanssa huolehdittiin, että työn rajaus tehtiin olemassa olevien resurssien puitteissa. (Arene 2020.) Työtä varten on perehdytty haastattelututkimukseen liittyviin mahdollisiin ongelmiin ja pyritty varautumaan niihin ennalta. Haastattelujen tekeminen vaatii osaamista ja aloittelijat ovat alttiimpia tekemään virheitä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35, 124).

Luotettavuutta voidaan parantaa haastattelurungon huolellisella laatimisella, varmistamalla haastattelun tallentamisen tekninen onnistuminen ja kirjaamalla haastattelut mahdollisimman pian ylös (Hirsjärvi & Hurme 2008, 184–185). Harkinnanvaraisesti valitut haastateltavat voivat johtaa siihen, että otos on harhainen (Hirsjärvi & Hurme 2008, 60). Tähän varauduttiin valitsemalla mukaan kokeneita asiantuntijoita. Laadullisen haastatteluaineiston analysointi, tulkinta ja raportointi voi olla haastavampaa kuin määrällisen aineiston (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35).

Työtä varten solmittiin ohjaajan ja yhteistyökumppaneiden kanssa opinnäytetyösopimus. Haastattelut olivat luonteeltaan sellaisia, ettei niissä kerätty varsinaisia henkilötietoja. Tästä huolimatta työssä noudatettiin henkilötietojen käsittelyyn ja tietosuojaan liittyviä ohjeita (Arena 2020). Haastatteluissa saatuja tietoja käsiteltiin ohjeiden mukaisesti ja valmiissa työssä huomioitiin haastateltujen asianmukainen anonymiteetti (Arene 2020.). Yhdessä ohjaajien kanssa varmistetiin, ettei työssä julkaista yrityssalaisuuksia. Opinnäytetyö on julkinen asiakirja, joka julkaistaan Theseus palvelussa. Opinnäytetyön tulosten käyttöoikeus annettiin myös MTK:lle ja ProAgrialle, mutta varsinaiset tekijänoikeudet säilyvät varsinaisen opinnäytetyön tekijöillä.

Eettisesti toimiminen on asiantuntijalla keskeinen arvo ja lähtökohta. Lähtökohtana on pyrkiä toimimaan vastuullisesti, yhdenvertaisesti ja oikeudenmukaisesti. (Tampereen yliopisto 2021.) Tarkastellessa maatilan omistajanvaihdoksessa toimivaa asiantuntijaa, on eettisesti mielenkiintoisia osa-alueita paljon. Asiantuntijan on haastava toimia täysin puolueettomasti. On aiheita, joissa on otettava huomioon enemmän luopujan tarpeet, ja toisessa kohtaa enemmän jatkajan toimintaedellytykset. Toisaalta toteutettaessa maatilan omistajanvaihdosta on puolueettominta toimia maatilan parhaaksi. Maatilan etu huomioiden voidaan toimia vastuullisesti, yhdenvertaisesti, ja oikeudenmukaisesti esim. kauppahinnan määrityksessä, tällöin kauppahinta määräytyy tilan maksukyky ja tulevaisuus huomioiden.

# Haastattelututkimuksen Tulokset

Tutkimuksessa haastateltiin yhdeksää omistajanvaihdosasiantuntijaa, jotka edustivat viittä eri neuvontapalveluita tarjoavaa yritystä tai muuta organisaatiota. Haastatellut asiantuntijat olivat kokeneita työssään. Heillä oli keskimäärin 14 vuoden kokemus omistajanvaihdosprosessien hoitamisesta, kun työkokemuksen vaihteluväli oli karkeasti 3–30 vuotta. Määrällisesti asiantuntijat kertoivat hoitavansa vuosittain keskimäärin 18 omistajanvaihdosta (vaihteluväli 5–50). Haastateltavat arvioivat, että pitkällä aikavälillä omistajanvaihdokset ovat vähentyneet määrällisesti, mutta vuosittaisen vaihtelun ja prosessien pituuden takia tarkan määrän arviointi oli vaikeaa.

## Maatilan omistajanvaihdos asiantuntijan näkökulmasta

**Tiivistetty kuvaus omistajanvaihdoksesta asiantuntijan näkökulmasta**

Ennen asiantuntijan mukaan tuloa tilalla on käyty hiljaista prosessia mahdollisesti jo vuosia. Tässä hiljaisella prosessilla tarkoitetaan osapuolten itsenäisesti toteutettavaa ajatustyötä ja henkistä valmistautumista omistajanvaihdosprosessiin. Tämä voi olla luopujan valmistautumista tilasta luopumiseen ja jatkajan pohdintaa maatilayrittäjyyden tuomasta vastuusta. Hiljaisen prosessin aikana myös hiljainen tieto eli erilaiset toimintamallit ja perimätieto voivat siirtyä luopujalta jatkajalle. Tästä syystä hiljaiselle prosessille on hyvä antaa aikaa.

Yleisimmin prosessi alkaa asiantuntijan näkökulmasta alkukartoituksella, jossa luodaan pohja prosessin jatkamiselle. Prosessin eri vaiheissa on tärkeää ottaa huomioon inhimillinen näkökulma ja antaa ajan edistää prosessia. Esimerkiksi alkukartoituksen jälkeen asiantuntija antaa luopujalle ja jatkajalle aikaa. Tällöin omistajanvaihdos voi jälleen edetä hiljaisena prosessina. Aloitteellisuus annetaan asiakkaalle ja asiantuntija odottaa seuraavaa yhteydenottoa tilalta. Tällöin asiantuntija ei painosta prosessia etenemään. Alkukartoituksen jälkeen tilalle jää muistio tai muu tietopaketti eri vaihtoehdoista, jonka perusteella luopuja ja jatkaja saavat pohtia vaihtoehtojen sopivuutta rauhassa.

Tekninen prosessi on asiantuntijoille selkeä, minkä voi aikatauluttaa vasta sitten kun jatkaja ja luopuja ovat tehneet päätöksen jatkaa omistajanvaihdosprosessia. Prosessi jatkuu alkukartoituksen jälkeen laskelmien ja liiketoimintasuunnitelman toteutuksella. Laskelmat antavat kauppahinnalle perusteet, joilla jatkaja voi hakea tilakaupalle rahoitusta pankeista ja tilan toiminnan aloittamiselle ELY-keskuksesta.

Rahoituksen järjestyessä haetaan useimmissa tapauksissa verottajalta ennakkopäätös lahjaverotuksesta luonnoskauppakirjalla ja mahdollisella metsäarviolla. Organisaatioiden välillä on eroja ennakkoratkaisujen hakemisessa, osa hakee kaikissa tapauksissa ja osa arvioi sen tarpeellisuuden tapauskohtaisesti. Seuraavaksi laaditaan lopullinen kauppakirja ja toteutetaan varsinainen kauppa. Kauppaa seuraa jälkitoimet, jotka toteutetaan haastattelujen mukaan omalla tavallaan eri organisaatiossa. Yksinkertaisimmillaan jälkitoimia ovat muistilistan läpikäynti ja ohjeiden anto uudelle yrittäjälle.

**Prosessin eroavaisuudet sukupolvenvaihdoksessa ja ei-sukulaisten välisissä omistajanvaihdoksissa**

Onnistuneen omistajanvaihdoksen lähtökohtana on luopujan halu siirtää maatilaomaisuus seuraavalle yrittäjälle. Tilan täytyy olla myös markkinakelpoinen, jotta sitä voi markkinoida omille lapsille tai vieraalle jatkajalle. Ei-sukulaisten väliset omistajanvaihdokset yleistyvät jatkuvasti, kaikki haastatteluun vastanneet kertoivat vieraiden välisille kaupoille olevan tulevaisuudessa yhä enemmän tarvetta.

Erään asiantuntijan mukaan hiljaista prosessia käydään yleensä vähemmän ei-sukulaisten välisissä kaupoissa. Etenkin jatkaja ei ole prosessissa niin varhain mukana kuin perinteisessä sukupolvenvaihdoksessa. Toisaalta näissäkin luopuja on käynyt prosessia hiljaisena todennäköisesti jo vuosia ennen yhteydenottoa asiantuntijaan. Ei-sukulaisten välinen omistajanvaihdosprosessi voisi olla kaaviokuvana erinäköinen, koska luopujalla ja jatkajalla on tässä omat prosessit, jotka nivoutuvat yhteen esimerkiksi jatkajan löytäessä myynnissä olevan tilan. Erään asiantuntijan mukaan varsinkin suurten maatilakokonaisuuksien omistajanvaihdoksissa on jossain määrin olemassa alalle tulon este. Eli täysin ulkopuolelta tulevalla uudella jatkajalla rahoituksen saatavuus voi olla haastavaa, ellei jatkajalla ole entuudestaan muita vakuuksia. Tällaisissa tapauksissa ostajina ovat yleisimmin toiset jo olemassa olevat tilat.

Osa asiantuntijoista kertoi, että ei-sukulaisten välisissä kaupoissa luopujalla ja jatkajalla olisi kummallakin hyvä olla omat mielellään myös eri organisaatioista olevat asiantuntijat apunaan. Tällöin kauppahinta neuvottelujen kerrottiin sujuvan helpommin. Kun luopujalla ja jatkajalla on molemmilla omat asiantuntijansa, on helpompi käydä avointa keskustelua. Perinteisessä sukupolvenvaihdoksessa luopujalla on helposti tapana sanoa viimeinen sana. Prosessin eroavaisuutena on ei-sukulaisten välisissä kaupoissa, ettei osapuolet välttämättä tunne toisiaan entuudestaan. Tällöin neuvottelut ovat usein lyhyempiä ja faktapohjaisia. Inhimillisen neuvonnan tarvetta on yleensä vähemmän ei-sukulaistenvälisissä kaupoissa, kun mm. sisarusten huomiointi jää pois.

Tekninen prosessi itsessään on yhtä yksinkertainen molemmissa. Kauppahinta täytyisi olla korkeampi ei-sukulaisten välisissä kaupoissa, mikäli luopujalle tavoitellaan samansuuruinen summa verojen jälkeen. Luovutusvoittovero sekä alempi lahjaveroluokka vaikuttavat korottavasti maksettavien verojen määrään. Kauppahinnan määräytyessä tilan maksukyvyn mukaan, on maksimi kauppahinta käytännössä sama sukupolvenvaihdoksissa ja ei-sukulaisten välisissä kaupoissa. Myöskään rahoittajat eivät lähde rahoittamaan ylihintaisia kauppoja.

**Asioiden käsittely tietyssä järjestyksessä tai paikassa**

Neuvontapalaverin järjestäminen tilalla kuuluu useimman asiantuntijan toimintatapaan. Yleisimmin alkukartoitus tehdään tilalla ja muut tapaamiset hoidetaan etäyhteyksillä tai asiantuntijan toimistolla. Tilan ollessa asiantuntijalle tuttu, voidaan koko prosessi viedä läpi ilman tilakäyntiä, tällöin asiat todennetaan muilla keinoilla. Kotiympäristö koettiin asiantuntijan näkökulmasta joissain tilanteissa haasteelliseksi, koska ympärillä on häiriötekijöitä, keskustelu rönsyilee helpommin ja ajanhallinta on vaikeampaa. Toisaalta kotiympäristö on tilallisille rennompi ja turha stressi jää pois. Kotona kaikki paperit ovat saatavilla, eikä tarvitse murehtia matkustamisen vaikutuksesta aikatauluihin. Kotiympäristö voi olla myös tilallisille haastava tilanteissa, kun tilan väellä huonot keskinäiset välit. Asiantuntijan toimiston etuina nähtiin rauhallinen tila ja hyvät audiovisuaaliset-laitteet. Toimistolla on myös helpompi johtaa tilannetta, jolloin palaverissa saadaan vietyä asioita tehokkaammin eteenpäin.

Haastattelujen perusteella paikalla ei ole aina merkitystä. Useimmat näkivät alkukartoituksen sopivan paremmin tilalla järjestettäväksi, mutta osan mielestä tämäkin voidaan hoitaa etänä tai toimistolla. Asiantuntijoilla on tapana käydä asioita läpi usein jossain järjestyksessä, mutta tilannekohtaisesti järjestystä voidaan muuttaa varsinkin alkukartoitusvaiheessa.

## Alkukartoitus

Alkukartoitus on yksi tärkeimmistä vaiheista omistajanvaihdosprosessissa asiantuntijoiden kannalta. Se on usein asiantuntijan ensimmäinen varsinainen tapaaminen luopujan ja jatkajan kanssa. Tapaamisen tarkoituksena on olla sekä keskustelutilaisuus että tiedonkeruuhetki, jonka pohjalle kokonaiskuva tilasta alkaa rakentua. Tapaamisessa voidaan puhua tilan historiasta ja nykytilasta, mutta tärkeää on myös puhua sekä luopujan että jatkajan tulevaisuuden suunnitelmista.

Tässä vaiheessa myös mahdolliset sisarukset voivat olla mukana tapaamisessa, jolloin heilläkin on mahdollisuus saada tietoa omistajanvaihdosprosessista. Tilalle jää alkukartoituksesta aina muistio, johon kootaan laskelmia ja muita huomioita. Prosessin alussa pääpaino on usein luopujassa, mutta tilan tulevaisuuden strategia ja tulevat investoinnit on tärkeä ottaa myös huomioon. Prosessin edetessä pääpaino siirtyy jatkajaan, jolloin tilan erityispiirteet ja tulevaisuuden tavoitteet voidaan ottaa käsittelyyn jopa useamman eri asiantuntijan voimin.

**Pitkänaikavälin suunnitelmat**

Haastateltujen asiantuntijoiden mukaan yleensä omistajanvaihdosprosessin jälkeiset suunnitelmat otetaan ainakin puheeksi. Joskus alkukartoitusvaiheessa osapuolten ajatukset ovat kiinni meneillään olevassa prosessissa, jolloin tulevaisuuden suunnitelmiin palataan myöhemmin jatkajan kanssa. Aivan lähitulevaisuuden investointisuunnitelmat on tärkeä saada selville ainakin ennen rahoituksen suunnittelua, tällöin voidaan rahoittajan kanssa huomioida myös tulevat rahoitustarpeet. Osa asiantuntijoista näki, ettei omistajanvaihdosta ja isoa investointia voida budjettirajoitteen takia tehdä samalla vuosikymmenellä. Korkea kauppahinta rajoittaa mahdollisuuksia lähitulevaisuuden investointeihin.

Lähitulevaisuuden suunnitelmiin pidettiin yleisesti tärkeänä paneutua omistajanvaihdosprosessin yhteydessä. Osa asiantuntijoista korosti, että jo kymmenen vuoden päässä epävarmuus kasvaa ja tilanteet voivat muuttua. Esille nousi myös näkemys, jossa tilalle laadittiin tulevaisuuden kehityskulkuvaihtoehtoja eli tiekarttoja 15 vuoden päähän. Tässä mallissa jatkajalle voidaan konkretisoida kuinka eri vaihtoehdot (esim. jatkaminen kotieläintilana nykytasolla, toiminnan laajentaminen, siirtyminen viljatilaksi tai pelkkä kesannointi) vaikuttavat tilan talouteen ja vaadittaviin panostuksiin. Syynä pidemmän aikavälin tarkasteluun on mm. investointien kuolettamiseen kuluva aika. Toinen esille noussut mahdollisuus oli käsitellä kokonaisuutta käyttämällä apuna miellekarttoja.

**Yritysmuoto**

Asiantuntijoiden mukaan tulevaisuuden eri yritysmuotoja mietitään jo alkukartoitusvaiheessa. Tilan tulevaisuuden suunnitelmat sekä taloudellinen tilanne vaikuttavat eri vaihtoehtojen kannattavuuteen. Varsinkin yhtiöittäminen nousee nykyään usein esille, ja se otetaan laskelmissa yhtenä vaihtoehtona esille, mikäli asiantuntija näkee sille taloudellisia edellytyksiä. Lähtökohtaisesti yhtiöittäminen ei ole kaikille tiloille verotuksellisesti paras ratkaisu. Osa asiantuntijoista näkee yhtiöittämisen myös omistajanvaihdoksesta erillisenä prosessina, jolloin siihen voidaan palata myöhemmin. Lisäksi yhtiöittämisessä on selvitettävä yksilöllisesti paras vaihtoehto ja otettava huomioon eri vaihtoehdot mm. yhtiöitetäänkö koko maatila vai jokin osa toiminnasta, ennen vai jälkeen omistajanvaihdoksen.

Nykyinen vero- ja tukijärjestelmä ei suosi maatalousyhtymiä, vaan usein voimakkaasti investoineen tai investoivan sekä tulosta tekevän tulevaisuuden maatilan on järkevää harkita osakeyhtiömuotoa. Lähtökohtana yhtiöittämiselle on sen tuomat taloudelliset hyödyt tilalle. Erään haastateltavan mukaan puhuttaessa varsinaisista tulevaisuuden maatiloista, yhtiöittäminen on usein tarpeen tehdä viimeistään omistajanvaihdosprosessin jälkeen, jollei sitä ole jo tehty tai tehdä prosessin aikana. Osa asiantuntijoista keskittyy enemmänkin nettovarallisuuden kohottamiseen, vaihtoehtona yhtiöittämiselle. Omistajanvaihdosprosessissa on periaatteessa samat askelmerkit ja itse prosessi sama olipa kyseessä yhtiö tai luonnollinen henkilö, mutta toteutuksessa on teknisiä eroavaisuuksia.

Nykyinen yritysmuoto ei muuta itse omistajanvaihdosprosessia, mutta kuten edellä todettiin, osakeyhtiössä on omia teknisiä erojaan. Yhtiössä omistajanvaihdos voidaan toteuttaa myös useilla eritavoilla, mutta itse prosessi voi olla parempi aloittaa aikaisemmin. Käytännössä isoin ero luonnollisten henkilöiden ja yhtiön välillä on, että yhtiö on myös itsenäinen oikeushenkilö. Tällöin omistajanvaihdoksessa liikkuu vain yhtiön osakkeet, eikä konkreettisesti itse maatilaomaisuus mahdollisine velkoineen.

Maatilan fyysisellä koolla ei ole vaikutusta prosessiin, vaan merkitystä on enemmän edellä kuvatulla tilan taloudellisella tilanteella. Pieni maatila voi olla yksinkertaisemmin vietävissä prosessin läpi ja isompiin voi kulua enemmän aikaa. Kaikkein pienimmät tilat eivät ole välttämättä tulevaisuuden maatiloja, ja niiden omistajanvaihdos tehdään usein vain verojen minimointia ajatellen. Tulevaisuuden tiloilla pääpainon tulee olla tilan kehittämisessä ja taloudellisen toiminnan turvaamisessa.

**Aikataulutus**

Alkukartoitusvaiheessa tehdään yleensä jonkinlainen aikataulutus. Asiantuntijat näkivät, että varsinkin jos prosessi on selkeä ja sitä on tarkoitus alkaa heti edistämään, voidaan aikataulutus tehdä heti alkuun. Asiantuntijan aistiessa epävarmuuksia, annetaan tilalle aikaa ja aikataulutetaan prosessi tilallisten ollessa varmemmalla näkemyksellä. Aikataulu selkeyttää kokonaisuutta ja on tilallekin konkreettinen väline seurata prosessin eri vaiheiden kestoa. Usein alkukartoitusvaiheessa aikataulutus voi olla karkeasti arvioituna ja se kirjataan tilalle jäävään muistioon. Jos alkukartoitus vaiheessa tulevaisuuden suunnitelmat ovat tilalla vielä avoinna, voidaan joissain tapauksissa aikataulutus jättää vielä tekemättäkin.

## Maatilan omistajanvaihdosprosessin eteneminen

**Työskentely ennestään tutulle asiakkaalle**

*”Isänsä poika, sanoo aina mitä ajattelee, kun ei muista mitä valehdellut.”*

Asiantuntijat eivät pitäneet ongelmana sitä, että luopuja tai jatkaja olisi asiantuntijalle ennestään tuttuja. Etenkin jos kyseessä oli asiakkuussuhde, pidettiin aikaisempaa tuntemusta vain etuna. Tällöin asiantuntijan ei tarvitse lähteä kartoitusvaiheessa liikkeelle aivan tyhjästä. Uskottiin myös, että jo olemassa oleva luottamus auttaa vaikeiden asioiden käsittelyä. Asiat joudutaan joka tapauksessa sanomaan niin kuin ne ovat, eivätkä asiantuntijat lähde kaunistelemaan sanomisiaan. Asiantuntijat joutuvat usein kiusallisiin tilanteisiin, mutta se nähtiin osana työtä. Toisaalta osa asiantuntijoista ei itse halua tehdä omistajanvaihdosprosessia esimerkiksi perhetutuille, naapureille tai muille läheisille, koska siitä voi olla omat haasteensa.

**Vaikeasti käsiteltävät asiat**

”*Omistajanvaihdos on kuin junarata: matkalla on tarpeen mukaan useampiakin asemia ja junassa tulee olla myös pakki”, ”kyseessä ei ole mikään pikajuna.”*

Asiantuntijoilta kysyttiin myös, että nouseeko prosessissa toistuvasti joitain vaikeasti käsiteltäviä asioita ja onko heillä jo olemassa työkaluja tai ohjeita näiden tilanteiden ratkaisemiseen. Usein esille nousi tunnetiloihin liittyviä asioita, mutta myös kauppahintaan ja talouteen liittyvät asiat toistuivat. Joskus on myös tilanteita, joissa tuntuu, että kaikki on osallisille jollakin tapaa vaikeaa. Tällöinkin taustalla on usein tunteisiin tai henkilökemioihin liittyviä asioita.

Tunnepuolella olevat haasteet voivat liittyä luopumisen tuskaan, puhumattomuuteen tai muihin selvittämättömiin asioihin. Näiden aistiminen voi olla joskus asiantuntijalle hankalaa. Joskus osallisten on helpompi puhua samaa sukupuolta olevan asiantuntijan kanssa, jolloin lukkoja saadaan avattua. Yleisesti keinoina nähdään kokemuksen myötä tullut osaaminen ja keskustelutaidot. Asioita lähestytään usealta kantilta ja edetään ratkaisukeskeisesti. Työkaluina on erilaisten vaihtoehtojen tarjoaminen ja ylipäätään paljon avointa keskustelua myös erikseen luopujan ja jatkajan välillä.

Luopujalla voi olla joskus epärealistiset odotukset mahdollisesta kauppahinnasta. Tällöin asiantuntija voi laskelmin osoittaa, ettei ylisuuren hinnan maksaminen ole jatkajalle taloudellisesti mahdollista eikä rahoittaja lähde tällaiseen mukaan. Yleensä tilanteet raukeavat viimeistään ajan kanssa, kun luopuja saa rauhassa miettiä asiaa laskelmien valossa.

Joskus tilan huono taloudellinen tilanne voi aiheuttaa ongelmia prosessin etenemiseen. Taustalla voi olla sellaisia ongelmia, jotka voidaan asiantuntijan kanssa käydä läpi ja kehittää tilan taloutta parempaan suuntaan. Tällöin voidaan löytää myös keinot, joilla omistajanvaihdosprosessi voidaan taloudellisesti toteuttaa myöhemmin huolellisen suunnittelun avulla. Joissain taloudellisesti vaikeimmissa tapauksissa voidaan joutua toteamaan, että taloudellisia lähtökohtia prosessin edistämiselle ei ole.

Esille nousi myös, että tilanteen käsittely jatkajan puuttuessa voi olla hankalaa. Kuten edellä todettua, vieraiden väliset kaupat ovat yleistyneet, mutta niihin liittyy omat taloudelliset haasteensa. Näissä tapauksissa luopuja voi tarvita neuvontaa tai muuta henkistä tukea. Hankalimmissa tapauksissa kaikkiin isompiin henkisiin lukkoihin yleisesti nostettiin haastatteluissa esille välitä viljelijästä hanke.

**Tunteiden käsittely**

*”Osallisten tunnetilojen aistiminen on joissain tapauksissa haastavaa.”*

Asiantuntijat nostivat haastatteluissa tunteet usein esille vaikeasti käsiteltävinä asioina. Toisaalta joillain asiantuntijoilla oli myös näkemyksenä, että heidän työnsä on keskittyä talouspuoleen ja tunnelukkojen avaaminen kuuluu toisille tahoille. Talouslaskelmilla voidaan tuoda tunteiden rinnalle faktoja, jotka osaltaan voivat auttaa. Toisaalta omistajanvaihdosprosessi kokonaisuutena on tilallisten näkökulmasta valtaosin tunnepuolella ja henkistä valmistautumista. Toiset asiantuntijat näkivät tunteiden sanottamisen ja eräänlaisena psykologina olemisen olevan osa työtä.

Varsinkin alkukartoitus on neuvottelutilanne, jossa asiantuntijan tulee pysyä puolueettomana ja tuoda sekä luopujan että jatkajan näkökulmaa esille. Keskustelu, kuunteleminen, erilaiset vaihtoehdot ja talousluvut usein laukaisevat tilanteen. Asiantuntijoilla ei ole varsinaista koulutusta tunteiden käsittelyyn, mutta työ tuo mukanaan varmuutta ja ikä elämänkokemusta tällekin saralle. Vaikeimmissa tapauksissa varsinaisen psykologin mukana oleminen tai muu apu voi olla tarpeen ennen omistajanvaihdosprosessia voidaan lähteä viemään eteenpäin.

**Asumisjärjestelyt**

*”Yhteisasumiset mennyttä aikaa.”*

Asumisjärjestelyt voidaan tarvittaessa nostaa esille jo alkukartoitusvaiheessa. Yleensä ne on tilalla ratkaistu jo aiemmin osapuolten välillä, ja ne harvemmin enää aiheuttavat ongelmia omistajanvaihdosprosessissa. Yhteisasumista eri sukupolvien kanssa ei enää suositella ja lähes aina lähimpänä navettaa oleva talo menee tilakaupassa. Nykyaikaisella maatilalla tuotantorakennukset voivat olla jo erillään asuinrakennuksesta, jolloin luopuja voi joissain tapauksissa jäädä asumaan entiseen päärakennukseen. Yksikään haastatelluista asiantuntijoista ei pitänyt asumisoikeutta tai syytinkiä suositeltavana ratkaisuna. Sen kautta saatava verotuksellinen etu on varsin vähäinen. Maaseudun autioitumisen vuoksi myytäviä asuntoja on tarjolla, joten uuttakaan taloa ei enää kannata rakentaa luopujalle samaan pihapiiriin.

**Sisarusten huomiointi**

Omistajanvaihdos on luopujan ja jatkajan välinen kauppa, mutta sillä on sukupolvenvaihdoksissa vaikutusta jatkajan muiden sisarusten asemaan. Asiantuntijoiden suhtautuminen sisarusten huomiointiin vaihteli hieman. Toiset näkivät, että sisarusten on hyvä olla alkukartoitusvaiheessa mukana prosessissa, jotta he tietävät kuinka esimerkiksi kauppahinta muodostuu ja voivat myös esittää asiantuntijalle muita kysymyksiä. Toiset taas näkivät, etteivät sisarukset ole kaupanosapuolia, joten he eivät ole varsinaisesti osa prosessia. Osa asettui näiden näkökantojen väliin ja näkivät että sisarukset saavat toki olla kuuntelemassa, mutteivat he yleensä osallistu prosessiin.

Nykyään sisarukselle ei makseta sisarosuuksia, mutta luopujalla on usein tahtotila jättää heillekin jotain perinnöksi. Keinoina esille nousi ennakkoperinnön mahdollisuus tai jonkin muun omaisuuserän testamenttaaminen. Maatila on usein luopujan suurin varallisuuserä, joten sitä ei täysin ole mahdollista kompensoida. Sisarusten mukana oleminen prosessissa nähtiin sitouttavan heidät paremmin kauppahintaan, kun he ymmärtävät millaisilla perusteilla kauppahinta muodostuu. Tämä todennäköisesti vähentää omistajanvaihdoksen moittimista luopujan kuoltua.

Sisarusten huomioinnista puhuttaessa nousi osalta asiantuntijoista näkemys millä tavoilla sisarusten lakiosa tulisi huomioida lahjaluonteisissa kaupoissa. Valtaosa asiantuntijoista kokee sisarusten huomioinnin olevan vanhempien päätettävissä, koska sisarosuudet ovat mennyttä aikaa. Kaksi asiantuntijaa kertoi vaikuttavansa sisarusten huomiointiin, heidän keinonsa oli korottaa kauppahintaa lähemmäs käypää arvoa tai rahalla maksettava sisarosuus. Yleisesti maatalouden sijoitetun pääoman tuotto on alhainen ja maatalousyrittäminen on pääomavaltaista. Maatilan omistajanvaihdos on kuitenkin toteutettava sen maksukyky huomioiden, jolloin käytännössä kaikki omistajanvaihdokset tehdään lahjaluonteisella kaupalla.

## Ratkaisun tekeminen

*”Ei elämää suurempi juttu.”*

Varsinaisen ratkaisun omistajanvaihdoksesta tekevät luopuja ja jatkaja yhdessä. Asiantuntija on kuitenkin vahvasti tukena ratkaisun tekemisessä. Osapuolten kuunteleminen ja yhteisen keskustelun käyminen tuovat osapuolia lähemmäksi yhteistä tahtotilaa. Asiantuntija tarjoaa erilaisia vaihtoehtoja käytännön toteutukseen. Osa tarvitsee ratkaisun tueksi numeerisia talouslaskelmia ja toinen apua tunteiden käsittelyssä. Joskus ratkaisun alla voi olla varsin pienten asioiden pyörittelyä ja pohtimista, esimerkiksi kauppaan sisältyvistä yksittäisistä omaisuuseristä.

**Henkilöriskien arviointi ja turvaavien asiakirjojen vähimmäistaso**

Kaikenlaiset henkilöriskit ovat maatiloilla hyvinkin mahdollisia. Yrittäjän oma osaaminen ja koulutus vaikuttavat siihen, kuinka riskeihin tilalla suhtaudutaan ja varaudutaan. Isommilla tiloilla henkilöriskien hallinta voi olla helpompaa myös olemassa olevan työvoiman kautta. Yksinyrittäjä ei voi varautua aivan samoin, mutta jonkinlainen varahenkilö tilalla olisi hyvä olla. Näiden asioiden kirjaaminen liiketoimintasuunnitelmaan on hyvä keino myös pohtia riskeihin varautumista. Vakuutusturva on yksi hyvä keino varautua henkilöriskeihin. Osa asiantuntijoista korosti, että MYEL-vakuutuksen maksut kannattaa pitää riittävän korkealla. Korkeampi taso takaa riittävän korvauksen sairauspäiville ja kartuttaa tehokkaammin eläkettä.

Asiantuntijat nostivat henkilöriskien arvioinnin yhteydessä esille turvaavat asiakirjat. Kaikki haastatellut suosittelevat asiakkailleen edunvalvontavaltakirjaa ja testamenttia. Lähes kaikki pitivät myös avioehtoa välttämättömänä. Esille nostettiin myös yhtymäsopimus, joka kannattaa tehdä, jos tila toimii verotuksellisesti maatalousyhtymänä.

Turvaavien asiakirjojen laadinta nähtiin vahvasti erityisosaamista vaativaksi, ettei niitä kannata yrittäjän itse tehdä ilman asiantuntijan apua. Turvaavat asiakirjat täytyy olla laadittu siten että ne toimivat tarpeen tullen. Asiantuntijoilla on näiden laatimiseen valmiina mallipohjia, joissa huomioidaan tarvittavat maatalouden erityispiirteet. Osa asiantuntijoista ohjaa asiakkaansa juridisissa asiakirjoissa näihin erikoistuneen ammattilaisen luokse.

## Ennakkoratkaisujen ja -päätösten hakeminen ja analysointi

Ennakkoratkaisujen hakeminen etenkin verottajalta on osalle neuvontaa tekeville organisaatioille automaatio, tällöin voidaan välttää yllätykset verotuksen osalta. Ennakkoratkaisuhakemus on työkalu asiantuntijan selustan turvaamiseksi. Omistajanvaihdoksia tehdään myös ilman ennakkoratkaisuja, asiantuntijan arvioidessa tilanteen selkeäksi tapaukseksi niiden kerrottiin olevan tarpeettomia. Selkeällä tapauksella tarkoitetaan asiantuntijan subjektiivista arvioita hakemuksen tarpeellisuudesta. Verottajan palveluhinnastoon tuli korotuksia vuoden 2025 alussa, joten osa asiantuntijoista pohtii ennakkoratkaisun hakemisen tarpeellisuutta korostetusti.

Rantaan rajoittuvat kiinteistöt ja alueet, joilla on tuulivoimapuistoja tai aurinkopaneelikenttiä, ovat esimerkiksi sellaisia maa-alueita, joista saattaa tulla yllättäviä päätöksiä. Lyhyt vastausaika selvityspyyntöihin aiheuttaa joissain tilanteissa neuvonnan ruuhkautumista. Ennakkoratkaisujen hakeminen menee pääosin hyvin, hakemuksen tulee olla selkeästi täytetty ja siitä käydä ilmi mistä ratkaisua haetaan. Haasteita on ollut pitkissä käsittelyajoissa. Tässä vaiheessa asiat ovat jo muutoin sovittuja, joten pitkät käsittelyajat venyttävät prosessia turhaan. Verottaja vaatii entistä enemmän tietoa, joten käsittely kestää kauemmin ja palvelu ruuhkautuu.

**Rahoitus osana prosessia**

Laskelmat ja liiketoimintasuunnitelma tehdään poikkeuksetta rahoitusneuvottelujen tueksi. Asiantuntijatyötä tarvitaan rahoitusneuvotteluissa, etenkin haastavissa rahoitustilanteissa, mutta on se alkanut vakiintua myös yleiseksi käytännöksi. Asiantuntijat ovat auttamassa yrittäjää rahoituksen saatavuusneuvotteluissa, ja lainan ehtojen sopimisessa. Rahoittajat peräänkuuluttavat yrittäjäominaisuuksia uusilta maatalousyrittäjiltä. Osa asiantuntijoista kertoi tekevänsä pankin pyynnöstä lausuntoja heidän näkemyksistään jatkajan yrittäjäominaisuuksista. Jatkajan tulevaisuuden investointisuunnitelmat otetaan jo alkuvaiheessa huomioon laskelmissa. Tällöin voidaan huomioida tilan vakuuksien riittävyys tulevaisuudessa, ja selvittää pankin kanssa investointien mahdollisuuksia rahoittajan näkökulmasta.

Vakuusarvot ovat tietyillä alueilla Suomessa heikentyneet huomattavasti, mikä aiheuttaa haasteita myös taloudellisesti kannattavien omistajanvaihdoksien suunnitteluun ja rahoituksen saatavuuteen. Ei-sukulaistenvälisiä kauppoja pidetään joillain alueilla lähes mahdottomina heikon rahoituksen saatavuuden vuoksi. Luopujalla yleensä on kova tahtotila saada tilalle jatkaja, mikä antaa positiivista virettä ei-sukulaisten välisten kauppojen toteutusmahdollisuuksille.

**Arvon määritys ja kauppahinta**

*”Kauppahinta ei tule kaivamatta tilalta.”*

Käyvän arvon määritys tehdään yleensä jo alkukartoituksen yhteydessä tilalle verohallinnon ohjeiden mukaisesti, milloin arvioidaan veroseuraamuksia eri kauppahinnoilla. Käypä arvo määritetään tilalle ennen kauppahinnan solmimista. Tämä voi antaa luopujalle osittain väärän kuvan tilan arvosta, koska käypäarvo on eri asia kuin kauppahinta mikä tilasta on mahdollista maksaa sen tuotoilla. Kaupan toteuttamista käyvällä arvolla ei käytännössä ole mahdollista toteuttaa, koska rahoittajat eivät lähde tähän mukaan. Poikkeustilanteessa lähes käyvällä arvolla toteutettava kauppa voi olla mahdollista esimerkiksi velkaisen maatalousyhtymän purkutilanteessa. Kauppahinnan maksimin määrittää tilan maksukyky, ja luopujan tarve minimin. Tämän välille jäävät kauppasummat ovat toteuttamiskelpoisia, kuitenkin aina maksukyky kokonaisuudessaan huomioiden. Arvokkaat alueet, kuten soranottopaikat, asuinrakennus yms. voidaan tarvittaessa sopia erikseen.

Useimmat asiantuntijat välttävät vaikuttamasta ensimmäiseen kauppahinta ehdotukseen, ja vasta ensimmäisen kauppahinta ehdotuksen tilalta saatuaan ottavat kantaa sen toteuttamiskelpoisuuteen. Asiantuntijan on usein haastavaa saada ensimmäiset kauppahintaehdotukset luopujalta tai jatkajalta. Osa asiantuntijoista kertoi ohjailevansa lopullista kauppahinnan muodostusta lähes jokaisessa prosessissa, ja toiset eivät suuremmin puutu kauppahintaan koko prosessin aikana.

Asiantuntija tuo sellaisia teknisiä seikkoja kauppahinnan muodostukseen korostetusti esille, joita luopuja tai jatkaja eivät välttämättä osaa ottaa itse huomioon. Esille tuotujen asioiden pohjalta kauppahinnan muokataan ja sovitellaan. Yleensä uudet esille nousevat tekijät ovat kauppahintaa alentavia. Vakavaraisessa taloustilanteessa olevan luopujan päällimmäinen tahtotila on siirtää tila jatkajalle kannattavasti, jolloin tunteet ohjaavat kauppahintaa alemmas. Huonossa taloustilanteessa luopujan tunteet pyrkivät ohjaamaan kauppahintaa ylöspäin, mutta kaikkia tunteita ei pystytä kauppahinnalla ruokkimaan.

Asiantuntijoilla on erilaisia toimintatapoja, jos luopuja ja jatkaja eivät pääse sopuun kauppahinnasta. Tässä tilanteessa lähdetään laskelmien kautta näyttämään osapuolille tilan maksuvalmiutta, käyttämällä tilan toteutuneita talouslukuja. Laskelmia läpikäydessä tilan taloudelliset realiteetit selkeytyvät myös luopujalle. Toteutuneita lukuja käsitellessä ei ole epäilyksiä lukujen realistisuudesta. Oletuksia voidaan tehdä tulevaisuuteen, kaikki mitä tapahtunut 10 vuotta taaksepäin lähihistoriassa, voi tapahtua myös 10 vuotta eteenpäin tulevaisuudessa. Vaikeissa taloustilanteissa on syytä antaa aikaa ja vähentää tilan velkamäärää ja auttaa nostamaan tilan taloudellista tulosta.

## Jälkitoimet

Tilakaupan jälkeen käydään läpi prosessiin kuuluvat jälkitoimet. Jälkitoimien määrä ja panostus vaihtelee asiantuntijan ja organisaation mukaan, mutta myös jatkajan valmiudet toimia yrittäjänä vaikuttaa jälkitoimien tarpeeseen. Yleisimmin toteutettava jälkitoimi on käydä läpi käytännön muistilistasta jatkajan ja luopujan kanssa kaupanteon jälkeen toteutettavista asioista. Osa asiantuntijoista käy myös läpi erilaisia yrityselämän ohjeistuksia. Teknisesti toteutettavia rutiininomaisia jälkitoimia ovat mm. lahjaveroilmoitukset, lainhuutojen ja y-tunnuksen hakeminen, ennakkoverot ja alv, ELY-keskukselta korkotukilainan nostolupa ja aloitustuen maksatus.

Neuvontaorganisaatiossa työskentelevä asiantuntija ei voi kerätä itselleen määräänsä enempää maatiloja, joille tekisi esimerkiksi tilinpäätöksen omistajanvaihdoksen jälkeen. Osa neuvontaorganisaatioissa työskentelevistä asiantuntijoista teetättää kaikki prosessissa tarvittavat laskelmat toisilla talousasiantuntijoilla. Talousasiantuntija jää parhaassa tapauksessa asiantuntijaksi tilan talousasioihin jatkossakin tai erään asiantuntijan sanoin ”talouspäälliköksi” tutustuttuaan yrittäjiin. Tilitoimiston toteuttamassa omistajanvaihdosprosessissa on luontevaa seurata uuden yrittäjän alkua talouslukujen kautta jatkossakin. Tilitoimiston asiakkaana seurataan, että talous lähtee pyörimään haluttuun tapaan ja annetaan kehitysneuvoja sekä palautetta niin hyvässä kuin pahassa.

Haastateltujen asiantuntijoiden mielestä olisi hyvä käydä ns. kontrollipalaveri noin vuoden sisällä kaupasta. Osalla vastaava on jo käytössä. Asiantuntijat, jotka kertoivat jo tekevänsä kontrollipalaverin kaltaista, kertoivat sen toimivan hyvin valmistellun työn loppuun saattamisena. Jatkavat yrittäjät ovat usein nuoria ihmisiä ja heillä kykyä vastaanottaa kehitysneuvoja, talouteen tai tuotannolliseen toimintaan. Palaverissa kysellään myös ennen kaikkea mielialoja, koska pienyrittämisessä yksi tärkeimpiä asioita on, että työtä tehdään hyvällä mielellä ja intohimolla.

Useampi asiantuntija kertoi ajanpuutteen olevan syy, miksi prosessin jälkeistä palaveria ei käydä. Toisena tekijänä nähtiin olevan maksajan puuttuminen tämänkaltaiselle palaverille. Asiantuntijatyötä tekevälle on tärkeää kehittyä jatkuvasti, jolloin rakentava palaute asiakkaalta kehittää asiantuntijan ammattitaitoa ja tulevien prosessien hoitokykyä parhaalla mahdollisella tavalla. Palaverin toteutusta pidettiin hyvänä ajatuksena myös myynnillisesti. Jatkavalla yrittäjällä on usein vuoden sisällä kaupasta herännyt uusia neuvonnallisia tarpeita, joihin asiantuntijat voisivat tarjota palveluja.

## Yhteenveto

Asiantuntijoilta kysyttiin vastaako omistajanvaihdosprosessista aiemmin laadittu kaavio (kuvan 4 ylempi kaavio) heidän näkemystään neuvontaprosessista. Useat vastasivat sen vaikuttavan oikealle ja kuvaavan prosessia. Omistajanvaihdosprosessi alkaa neuvonnan näkökulmasta alkukartoituksella. Haastatteluissa korostui, että alkukartoitus on yksi tärkein vaihe omistajanvaihdosprosessia asiantuntijoiden kannalta. Haastateltavat näkivät alkukartoituksen olevan keskustelun omainen tiedonkeruu hetki, jossa tehdään valtaosa prosessin pohjatyöstä. Kuva, joka sisältää kohteen teksti, kuvakaappaus, Fontti, vaaleanpunainen

Tekoälyn generoima sisältö voi olla virheellistä.

Kuva 4. Aikaisempi ja haastattelujen perusteella muokattu prosessikaavio neuvontaprosessin muodostumisesta.

Kaaviota tarkemmin läpi käytäessä nousi kuitenkin esiin seikkoja, joiden perusteella kaaviota muokattiin heidän näkökulmaansa sopivaksi (kuvan 4 alempi kaavio). Alkukartoituksen merkitys ja siinä läpikäytävien asioiden laajuus tuntuivat merkittäville, joten tätä haluttiin visuaalisesti korostaa isontamalla laatikkoa. Tilakäyntien määrä on vähentynyt, kun valtaosa haasteltavista kertoi tilakäynnin olevan yleensä vain kertaluontoinen. Yleensä vain alkukartoitus tehdään tilakäyntinä ja osa asiantuntijoista oli sitä mieltä, että tilan ollessa tuttu voidaan myös alkukartoitus hoitaa toimistolla tai etänä. Muut yhteydenotot asiantuntijan ja tilan välillä toteutetaan yleisemmin etänä tai toimistolla. Tämän perusteella muutimme alkuperäisen kaavion tilakäynnit paremmin kuvaavaan muotoon muiksi tapaamisiksi.

Haastatteluissa käsiteltiin myös rahoitusta. Osa asiantuntijoista näkivät, että rahoitusneuvotteluissa auttaminen on osa prosessia. Prosessissa laadittavat laskelmat ja liiketoimintasuunnitelma toimii apuvälineinä rahoitusneuvotteluissa, mutta haastavissa tilanteissa asiantuntija osallistuu myös rahoitusneuvotteluihin. Kolmikantaneuvottelut pankin, tilan ja asiantuntijoiden kanssa ovat yleistyneet. Kaikki haastateltavat eivät osallistu itse neuvotteluihin fyysisesti, mutta eräs haastateltava ehdotti rahoitukselle omaa laatikkoa. Sama asiantuntija toisaalta korosti, että kaikki prosessit ovat yksilöllisiä ja kaikkea ei voi prosessikaaviossa huomioida. Haastatellut asiantuntijat arvioivat vieraiden välisille kaupoille olevan tulevaisuudessa yhä enemmän tarvetta. Näissä tapauksissa sopivan kauppahinnan löytäminen ja rahoituksen saaminen nähtiin haasteina. Näistä syistä rahoituksen hakeminen nostettiin prosessikaavioon.

Asiantuntijat nostivat usein esille, että ”ratkaisun tekeminen” täytyisi olla ennen ennakkoratkaisujen hakemista. Ennakkoratkaisujen hakuvaiheessa on kauppahinnan oltava jo sovittu ja luonnoskauppakirja laadittu. Tällöin varsinaiset ratkaisut omistajanvaihdoksessa on jo tehty, ja vain lopullisen kauppakirjan allekirjoitus jää myöhemmäksi. Lopullinen allekirjoitus on toisaalta viimeinen sinetti ratkaisulle, mutta lähtökohtaisesti päätös on kypsynyt jo paljon aiemmin. Allekirjoituksen osuutta pienennettiin samasta syystä prosessi kaaviossa. Ennakkoratkaisujen hakemisen rooli on myös hieman muuttunut. Yleensä nämä päätetään hakea, mutta osa asiantuntijoista ei pidä niiden hakemista kaikissa prosesseissa välttämättömänä. Näitä tapauksia ei haastatteluissa pyydetty avaamaan tarkemmin. Toisaalta hakemista puoltavina seikkoina esille nousi kiinteistöillä sijaitsevat rantatontit ja tuuli- tai aurinkovoimala-alueet. Ennakkopäätösten analysointi jää luonnollisesti pois, jos niitä ei haeta. Toisaalta asiantuntijoista valtaosa kertoi, ettei niiden analysointiin käytetä yleensä paljoa aikaa.

# Johtopäätökset

*”Maassa hyvin monenlaista tapaa tuottaa palvelua niin hyvässä kuin pahassa”*

*”Ei ole olemassa vain yhtä tiettyä sapluunaa”*

Yksi tutkimuksemme tavoite oli selvittää, kuinka asiantuntijat hoitavat omistajanvaihdosprosessia. Prosessi on kokonaisuutena laaja ja moniulotteinen, joten huomioitavia asioita on paljon (Mattila-Aalto 2020, Maaseutuverkosto n.d.). Haastateltavat asiantuntijat näkivät myös prosessin olevan laaja, ja jopa moninaistuvan edelleen. Prosessiin kuuluu teknistä neuvontaa ja taloudellisia laskelmia, mutta myös inhimillinen neuvonta on oleellista (Mattila-Aalto 2020). Kun tarkastellaan omistajanvaihdosprosessia kokonaisuutena, inhimillinen neuvonta ja tunteet ovat jopa teknistä toteutusta tärkeämpiä (Laajalahti 2021). Haastatteluista kävi ilmi, että tunteet ja henkinen valmistautuminen on usein merkittävä osa prosessia. Laskelmat nähtiin yhtenä apuvälineenä tunneasioiden järjestämiseen. Varsinkin alkukartoitusvaiheessa kuunteleminen ja keskustelut nähtiin erityisen tärkeänä.

Työn lopputuloksena syntyi päivitetty prosessikaavio neuvontaprosessin muodostumisesta. Vaikka kaavion muokkaaminen perustuu useamman asiantuntijan näkemyksen yhteensovittamiseen, on syytä tiedostaa, ettei näin moniulotteista prosessia voida tiivistää aukottamaan malliin. Prosessikaaviossa säilyi monta peruspalikkaa entisellään. Omistajanvaihdosprosessi alkaa neuvonnan näkökulmasta alkukartoituksella, jossa selvitetään tilan lähtökohdat, tulevaisuuden suunnitelmat sekä luodaan askelmerkit prosessin etenemiselle (Kuja-Lipasti 2019). Haastatteluissa korostui alkukartoituksen suuri merkitys prosessin kannalta.

Aikaisempi kaavio ei sisältänyt rahoitusta omana erillisenä palikkana, joten se päätettiin haastattelujen perusteella nostaa kaavioon. Tilat ovat nykyään entistä suurempia ja niihin sidotaan suurempia pääomia (Vuori & Yrjölä 2017). Osa haastatelluista asiantuntijoista näkivät rahoituksen olevan nykyään merkittävä osa prosessia. Maatilojen omistajanvaihdokset ovat vähentyneet ja maatalousyrittäjien ikärakenne on muuttunut vanhemmaksi (Vuori & Yrjölä 2017). Jo aiemmin on huomattu, että ei-sukulaisten väliset omistajanvaihdokset ovat yleistyneet ja näiden on toivottu lisäävän omistajanvaihdoksia (Aittola & Tähtivaara 2018). Haastatteluissa esille nousi sama havainto ja arvioitiin rahoituksen saamisen olevan vieraiden välisissä kaupoissa yksi merkittävin haaste.

Jälkitoimien osalta haastatteluissa löytyi joitain eroja asiantuntijoiden välillä. Tyypillisesti jälkitoimina voidaan pitää ensimmäisen vuoden veroilmoituksessa ja kirjanpidossa avustamista, neuvontaa tukihaussa, tuotanto- ja talousneuvontaa, sekä investointien suunnittelua (Kuja-Lipasti, 2019). Osa omistajanvaihdosasiantuntijoista piti nykyisiä jälkitoimia liian vähäisinä. Tällaisissa tapauksissa konkreettisin jälkitoimi on tilalle jäävä käytännön muistilistasta kaupan jälkeen tehtävistä asioista. Toisilla asiantuntijoilla asiakkuussuhde yleensä jatkuu tilan kanssa, jolloin tulevia yhteydenottoja ja talousneuvontaa voidaan pitää osana jälkitoimia.

Asiantuntijat näkivät tunteisiin liittyvät asiat usein vaikeasti käsiteltävänä asiana. Asiantuntijan työssä oleellista on talouspuolen laskelmien laatiminen, mutta keskustelu osapuolten kanssa ja kaikkien kuunteleminen on toisaalta erittäin tärkeää. On huomattu, että prosessista jopa 80 % on tunnetta ja vain 20 % varsinaista teknistä työtä (Laajalahti 2021). Asiantuntijat näkivät, että tilallisten näkökulmasta prosessi tapahtuu pääosin tunnepuolella ja on henkistä valmistautumista. Osa asiantuntijoista näki, että myös heidän työnsä on toimia näiden tunteiden sanoittajana. Luopujan eläkkeelle tai pois tilan toiminnasta jäämiseen voi liittyä paljonkin luopumisen tuskaa, koska työ on voinut olla merkittävä osa omaa identiteettiä (Haataja 2024, 2, Karila-Hietala 2019, 84, 186).

Asiantuntijat olivat pääosin yksimielisiä omistajanvaihdosprosessiin liitetyistä turvaavista asiakirjoista sekä asumisjärjestelyjen toteuttamisesta tilalla. Testamentti, avioehtosopimus, edunvalvontavaltakirja ja maatalousyhtymien yhtymäsopimus ovat keskeisiä asiakirjoja (Kuja-Lipasti 2019, Laajalahti 2021). Nämä nousivat usein esille haastatteluissa turvaavien asiakirjojen vähimmäistasona. Asumisjärjestelyihin liittyy usein hankaluuksia, varsinkin perinteisissä sukupolvenvaihdoksissa, kun jatkaja ottaa tilan päärakennuksen hallintaansa. Tällöin luopuja tai jatkajan sisarukset eivät ymmärrä omistajuuden siirtymisen vaikutusta. (Haataja 2024.) Haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, ettei tämä varsinaisesti näy asiantuntijoiden työssä. Varsinaiset yhteisasumisjärjestelyt ovat jo mennyttä aikaa, ja asumisjärjestelyt on tilalla jo ratkaistu ennen asiantuntijan mukaan tuloa.

Eroavaisuuksia asiantuntijoiden näkemyksissä oli sisarusten huomioimisessa. Sisarusten huomioiminen prosessissa on tärkeää, koska jatkajilla on usein sisarusten kanssa ongelmia omistajanvaihdoksen jälkeen (Kuja-Lipasti & Tall 2020, Kuosmanen ym. 2016). On havaittu, että sisarusten mukaan ottaminen prosessin alkuun vähentää mahdollisia erimielisyyksiä (Haataja 2024, 11). Osa haastatelluista pitikin sisarusten mukana oloa tärkeänä. Toisten asiantuntijoiden mielestä sisarukset eivät ole kaupanosapuolia, eikä heidän tällöin ole välttämätöntä osallistua prosessiin. Sisaruksille ei enää makseta sisaruusosuuksia ennakkoperintönä (ProAgria Etelä-Pohjanmaa 2019, 5). Mutta osa haastatelluista näki, että kauppahintaa tulee vielä nykyäänkin pitää korkeampana, jotta sisarusten lakiosa voidaan edes jokseenkin turvata.

**Onko yritysmuodolla tai maatilan koolla vaikutusta prosessin kulkuun?**

Yhtenä tutkimuskysymyksenä oli selvittää, onko yritysmuodolla tai maatilan koolla vaikutusta prosessin kulkuun. Käsiteltäessä tulevaisuuden tiloja, ei maatilan koolla ole asiantuntijoiden mukaan vaikutusta prosessiin tai tilalle tarjottavan palvelun laatuun. Asiantuntijat sanoivat, että tilan liikevoitto vaikuttaa fyysistä kokoa enemmän omistajanvaihdoksen käytännön toteutukseen.

Pienillä tiloilla asiat ovat yleensä selkeämpiä, jolloin asiantuntijan työtä tarvitaan vähemmän. Käsiteltävät aiheet voivat olla myös toisenlaisia, sillä pienillä tiloilla esimerkiksi tuotantosuunnan muutos voi olla pohdittava vaihtoehto. Isommilla tiloilla prosessiin menee usein enemmän aikaa, koska myös vaihtoehtoja prosessin toteutukseen on hieman enemmän. Usein näillä tiloilla selvitetään yhtiöittämistä tai muita vaihtoehtoja omistusrakenteessa. Yritysmuodon muutos osakeyhtiöksi otetaan huomioon jo alkukartoituksen aikaan. Asiantuntija huomaa taloudellisista tunnusluvuista ja asiakkaan tulevaisuuden näkymistä, olisiko yhtiöittäminen heti tai lähitulevaisuudessa varteenotettava vaihtoehto tilalle.

Tilan nykyinen yritysmuoto vaikuttaa prosessin tekniseen toteutukseen, varsinkin kun verrataan osakeyhtiötä luonnollisiin henkilöihin. Prosessin kulku on pitkälti sama, koska prosesseissa käydään läpi samoja perusasioita. Eräs asiantuntija totesi, että molemmissa on samat askelmerkit. Teknisessä toteutuksessa prosessin sisällä on kuitenkin eroja. Osakeyhtiön omistajanvaihdoksessa on enemmän vaihtoehtoja kuin muissa omistajuusjärjestelyissä (Laajalahti, 2021).

**Kehityskohdat**

*”Ajat muuttuvat, toimintaperiaatteiden on muututtava sen mukana.”*

Työn yhtenä päätavoitteena oli selvittää omistajanvaihdosprosessin kehityskohtia. Omistajanvaihdospuu (kuva 1) kuvaa prosessin laajuutta. Laajan kokonaisuuden hallitseminen vaatii jatkuvaa kehittämistä, eikä prosessi ole koskaan täysin valmis. Prosessia on kehitetty jo paljon ja kokonaisuus on monelta osin varsin toimiva. Asiantuntijoita haastateltaessa heiltä kysyttiin näkemystään kehityskohdista. Haastattelujen ja kirjallisuuden perusteella voitiin havaita joitain kehityskohtia, joita käydään seuraavaksi läpi.

Alkukartoituksen ja muiden palaverien yhteydessä nousi esiin kehittämistoimena mm. pitkän aikavälin strategian luominen jo omistajanvaihdosprosessin aikana. Strategian muodostaminen heti alkuvaiheessa selkeyttäisi luopujan ja jatkajan ajatuksia siitä, miten elämän ja yrityksen halutaan pyörivän omistajanvaihdoksen jälkeen. Jatkajan suunnitelmat ja mahdolliset investoinnit on hyvä käydä läpi myös rahoittajan kanssa. Myös rahoittajat painottavat olemaan heihin yhteydessä hyvissä ajoin.

Tilalle olisi hyvä jäädä varsinkin alkukartoituksen jälkeen helposti luettava tietopaketti omistajanvaihdosprosessista. Tilalle jätetään jo nyt aina muistio alkukartoituksen sisällöstä, mutta tietoa voisi tarjota laajemminkin. Alkukartoituksen jälkeen seuraavaan palaveriin tulee yleensä pitkä tauko, jonka aikana tilan sisäinen prosessi pysyy käynnissä ja palata aineistoon voidaan palata tarvittaessa. Tilalle jäävä aineisto voi auttaa mm. henkisessä valmistautumisessa niin luopumisen kuin jatkamisen osalta. Omistajanvaihdokseen liittyy paljon erityissanastoa, joka voi olla joillekin varsin vierasta. Eräs asiantuntija kertoi, että joillekin tiloille on jätetty myös sanastoa, jossa termejä ja lyhenteitä on avattu. Tietopaketti voisi sisältää myös visuaalisia kuvia ja kaavioita.

Haastatteluissa nousi eri asiantuntijoilta erilaisia työkaluja viedä prosessia eteenpäin. Tiekarttamallissa toteutetaan asiakkaalle heti alussa esimerkiksi 10 erilaista tiekarttaa erilaisilla vaihtoehdoilla, jatkaja valitsee niistä toteuttamiskelpoisimpia ja siten etsitään sopivat ratkaisut tilalle. Ajatuskartalla voidaan selkeyttää ajatuksia. Tikkataululla voidaan edistää prosessia etenemään. Tikkataulussa prosessin käsiteltäviä asioita ja tikan osuessa aiheisiin, käydään niitä läpi. Omistajanvaihdospuun avulla havainnollistetaan kaikille osapuolille prosessin laajuus ja se toimii samalla muistin tukena, jotta kaikki tarpeellinen tulee käytyä läpi.

Aloittaville neuvojille tulisi olla tarjolla koulutusta tai muuta tukea kehittää valmiuksiaan myös tunteiden käsittelyssä työn apuna. Haastattelujen perusteella osa asiantuntijoista näki, että työssä pitää osata toimia tunteiden tulkkina, vaikkei heillä ole varsinaista psykologian koulutusta. He näkivät, että alalle ehkä ajautuvat sellaiset henkilöt, jotka pitävät tällaisesta työstä. Osa taas näki, että työssä pääpainon voi pitää laskelmissa, eivätkä he nähneet tarvetta alkaa työnsä puolesta avata tilallisten tunnelukkoja.

Verottajan ennakkoratkaisujen hakemisessa kehitystyö on tällä hetkellä käynnissä. Hakemusten käsittely on ruuhkaantunut ja Verohallinto on myös korottanut hinnoitteluaan. Tästä syystä osa organisaatioista on linjannut, ettei selkeissä tapauksissa ennakkoratkaisuja ole välttämättä tarpeen hakea. Nähtäväksi jää kuinka ennakkoratkaisujen hakeminen tulee jatkossa muuttumaan.

Jälkitoimien kehittäminen nousi usein haastatteluissa esille. Yrittäjän auttaminen tilanpidossa alkuun ja mahdollinen kontrollipalaveri voisi tulla yleiseksi toimintatavaksi. Varsinkin ensimmäinen vuosi kertoo paljon siitä, kuinka tilan hoito on sujunut. Omistajanvaihdosprosessin aikana käsitellään paljon asioita ja on hyvä miettiä paljonko jatkaja voi sisäistää kerralla. Käytännön tilanhoidon lisäksi uutena voi tulla tilan johtamiseen, strategiaan ja henkilöriskien arviointiin liittyviä asioita, joihin jatkaja voi tarvita myöhemmin neuvontaa. Toisaalta on hyvä miettiä, mihin kaikkeen prosessissa on aikaa ja mitkä asiat ovat kaikkein oleellisimmat. Nähdäänkö omistajanvaihdosprosessi pitkälle eteenpäin jatkuvana vai kuuluvatko asiat johonkin muuhun erilliseen prosessiin.

# Pohdinta

Maatilojen jatkuvuus voidaan turvata vain omistajanvaihdoksilla, joten prosessin sujuvuus ja onnistuminen on tärkeää. Maatalous on muuttunut yhteiskunnan mukana, eikä jatkajan löytyminen tiloille ole enää itsestään selvää. Omistajanvaihdokset tulevat moninaistumaan tilojen muutosten myötä. Tällöin tilan tarpeiden tulee ohjata prosessia. Tulevaisuudessa jatkaja voi löytyä yhä useammin perhepiirin ulkopuolelta tai omistajuusjärjestelyjä voidaan toteuttaa eri tavoin. Maatilojen yhtiöittäminen on entistä yleisempää ja tilojen vuokraamista on esitetty myös vaihtoehdoksi helpottamaan ei-sukulaisten välisiä omistajanvaihdoksia. Omistajanvaihdoksia tulee pyrkiä edistämään erilaisin toimin myös neuvonnan puolelta.

Työn ensisijaisena tavoitteena oli selvittää, miten omistajanvaihdosprosessi tehdään asiantuntijan näkökulmasta. Lisäksi haluttiin selvittää, miten maatilojen omistajanvaihdosprosesseissa otetaan huomioon eri yritysmuodot. Työssä on kuvattu kattavasti omistajanvaihdosprosessia neuvonnan näkökulmasta. Aiheeseen perehdyttiin ensin kirjallisuuden kautta, minkä pohjalta koottiin haastattelurunko asiantuntijoiden haastattelujen tueksi. Tehtyjen haastattelujen perusteella muodostui tarkempi käsitys prosessista kokonaisuutena ja eri yritysmuotojen vaikutuksesta siihen. Haastattelututkimuksen yhteydessä ilmeni myös joitain mahdollisia kehitysideoita.

Opinnäytetyön aihe oli laaja ja haasteellinen, minkä vuoksi kaikkiin aihealueisiin ei ollut mahdollisuutta perehtyä syvällisesti. Siitä syystä opinnäytetyön rajaukseen kiinnitettiin erityistä huomiota. Yhdessä toimeksiantajien ja ohjaajien kanssa tehdyllä rajauksella pidettiin kokonaisuus ytimekkäänä. Työn tavoitteiden saavuttamista auttoi myös huolellisesti toteutettu työsuunnitelma, jossa aiheeseen ja haastattelututkimuksen toteutukseen perehdyttiin. Haastattelujen onnistumiseksi haastattelurunko laadittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa.

Haastattelututkimuksen käytännön toteutus voi olla aloittelijalle haasteellista. Haastateltavien valinta toteutettiin työssä harkinnanvaraisesti. Tällöin tutkimuksen luotettavuuden kannalta on aina riskinä, ettei kaikkia erilaisia näkemyksiä saada esille. Haastateltavaksi pyrittiin valitsemaan henkilöitä, joiden asiantuntijuus oli tunnistettavissa julkisista lähteistä. Tällöin asiantuntijoilla arviotiin olevan myös mahdollisimman syvällinen tuntemus aiheesta. Haastatteluun valittiin henkilöitä eri organisaatioista ja maantieteellisesti myös muualta kuin Itä-Suomesta.

Haastattelujen tulkinta ja analysointi on usein haastavaa, jonka vuoksi haastattelut tallennettiin. Jokaisen haastattelun jälkeen käytiin myös keskustelua sen annista ja miten se asettuu muihin haastatteluihin. Tallennuksen ansioista haastatteluihin oli mahdollista palata analysointi vaiheessa. Tällöin liiallisten tulkintojen tekemistä pystyttiin välttämään ja parantamaan tutkimustulosten luotettavuutta. Haastattelujen antiin voidaan olla tyytyväisiä, ja työ vahvistaa tiettyjä oletettuja asioita toimeksiantajalle.

Haastatteluissa ilmi tulleisiin kehittämisideoihin on mahdollista tarttua ja muokata niitä käytäntöön. Omistajanvaihdosprosessin alkukartoituksesta tilalle jäävän materiaalin kehittämiseen voidaan kiinnittää jatkossa enemmän huomioita. Pitkän aikavälin strategian luominen jo omistajanvaihdosprosessin alkuvaiheessa voi olla myös tarpeen, johon välineenä voi toimia esimerkiksi tiekarttamallista jalostettava työväline. Haastatteluissa nousi esille myös valmiuksien luominen tunteiden käsittelyyn työssä. Tämä voitaisiin toteuttaa esimerkiksi koulutuksen kautta. Ennakkoratkaisujen hakemiseen voitaisiin laatia selkeämmät raamit, joiden mukaan ne voidaan tietyissä tapauksissa jättää hakematta. Jälkitoimissa vaikutti olevan yleisellä tasolla eniten kehitettävää. Tulevaisuudessa on syytä pohtia kontrollipalaverin toteuttamiskelpoisuutta.

Toimeksiantajalle työ antaa kattavan kuvauksen omistajanvaihdosprosessista neuvonnan näkökulmasta. Edelle esiteltyjä kehitysideoita on mahdollista kehittää ja tuoda niistä parhaimmat osaksi käytäntöä. Tällöin asiantuntijoiden käyttöön saadaan parhaat työvälineet, joilla voidaan parantaa omistajanvaihdoksien käytännön toteutusta. Tällöin hyviä käytänteitä saadaan jaettua isommalle asiantuntijajoukolle. Opinnäytetyössä koottua tietoa voidaan hyödyntää neuvontaorganisaatioissa ja hankkeissa. Prosessin kuvausta voidaan käyttää myös uusien asiantuntijoiden koulutuksessa. Ja koulutusta voidaan kehittää työssä esille nousseilla kehitysideoilla.

Opinnäytetyöntekijöiden ammatillinen osaaminen kehittyi työtä tehdessä. Opinnäytetyö oli iso projekti, jonka tuloksena syntyi laaja tietopaketti. Työssä pääsimme perehtymään syvällisesti omistajanvaihdosprosessiin ja sen toteuttamiseen neuvonnan näkökulmasta. Aikaisempaa kokemusta meillä ei ollut haastattelututkimuksen toteuttamisesta, joten työn kautta pääsimme oppimaan haastattelujen tekemistä. Työtä ja sen vaiheita suunnitellessa ja toteuttaessa korostui myös aikataulutuksen merkitys ja siinä pysyminen. Työn toimeksiantajana oli hanke, joten tavallaan pääsimme oppimaan samalla hieman hanketyöskentelystä.

Haastattelujen kautta saimme keskustella kokeneiden asiantuntijoiden kanssa maatilojen omistajanvaihdoksista. Heiltä saatua tietoa ja koko opinnäytetyön tuomaa osaamista voimme hyödyntää tulevaisuudessa. Kummallakin opinnäytetyöntekijöillä on kokemusta koulun lisäksi käytännön maataloudesta kotitiloilta. Tunnemme maatalouden haasteet, mutta myös sen mahdollisuudet. Omistajanvaihdokset ovat maatalouden jatkuvuudelle elintärkeitä. Yksilön tasolla kyseessä on jatkajalle iso asia, mutta kyseessä ei silti ole ”elämää suurempi juttu”.

LÄHTEET

Työssä on käytetty seuraavasti tekoälyä:

ChatGPT. OpenAI. 4o Mini. Käytetty kielenkäännöksessä apuna, Joulukuu 2024. https://chatgpt.com/

Aittola, M. & Tähtivaara, T. 2018. Ei-sukulaisten väliset omistajanvaihdokset maatiloilla. Opinnäytetyö. Savonia-ammattikorkeakoulu. Viitattu 12.11.2024.

Alakangas, A. 2022. Sukupolvenvaihdoksen voi aloittaa vuokraamalla. Maatilan Pellervo. Verkkojulkaisu. <https://maatilanpellervo.fi/jutut/sukupolvenvaihdoksen-voi-aloittaa-vuokraamalla/>. Viitattu 4.3.2025

Ala-Siurua, M. 2023. Vaikeneminen vaikeista asioista painaa maatilojen sukupolvenvaihdoksia – puhumattomuus murtuu avoimella yrittäjäperheiden ja asiantuntijoiden yhteistyöllä. Maaseudun Tulevaisuus. <https://www.maaseuduntulevaisuus.fi/maatalous/5f051db6-9da0-499c-9939-387727895023>. Viitattu 11.2.2025

Arene 2020. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Pdf-tiedosto. Päivitetty 9.1.2020. https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%c3%84YTET%c3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?\_t=1578480382. Viitattu 12.12.2024.

Eskelinen, L. 2019. Maatilan vuokraaminen. Kohti tulevaa II -hanke 10.12.2019. <https://pohjois-savo.mtk.fi/documents/197480/0/Microsoft+PowerPoint+-+Maatilan+vuokraaminen+10.12.pdf/58b1af21-0bba-b39d-49ea-13ae5f693b8d?t=1576064075623>. Viitattu 4.3.2025

Haataja, T. 2024. Sukupolvenvaihdos soppa, inhimilliset tekijät sukupolvenvaihdoksessa. [https://tukihenkilo.fi/wp-content/uploads/Sukupolvenvaihdossoppa-kasikirja-2.pdf. Viitattu 2.12.2024](https://tukihenkilo.fi/wp-content/uploads/Sukupolvenvaihdossoppa-kasikirja-2.pdf.%20Viitattu%202.12.2024).

Hakala, J. 2024. Laadullisen tutkimuksen ABC. Menetelmäopas opinnäytteen tekijälle. Guadeamus.

Halme, J. 2011. Neuvontaprosessin kehittäminen maatilojen sukupolvenvaihdoksissa. ProAgria Hämeen alueella. [https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/e9731f45-2e22-4bc9-a2d0-c0fff56bb457/content. Viitattu 9.12.2024](https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/e9731f45-2e22-4bc9-a2d0-c0fff56bb457/content.%20Viitattu%209.12.2024).

Heinonen, J. 2005. Yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdos. Pieksämäki: Tietosanoma

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Guadeamus.

Hyry, S. 2018. Omistajanvaihdos maatilalla, omistajanvaihdosprosessi maatilayrityksessä. Opinnäytetyö. Oulun ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201804064218>. Viitattu 25.10.2024.

Immonen, R. & Lindgren, J. 2017. Onnistunut sukupolvenvaihdos. Alma Talent Oy.

Isokorpi, T. & Viitanen, P. 2001. Tunnevoimaa. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Karila-Hietala, R. (toim.) 2019. Mielenterveys elämäntaitona – Mielenterveyden ensiapu 1. Uudistettu painos. Mieli Suomen Mielenterveys ry.

Keljo, R. 2023. Maatilan sukupolvenvaihdos. Opinnäytetyö. Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <http://www.urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202304195565>. Viitattu 17.12.2024.

Komi, A. 2023. Tunteet ohjaavat omistajanvaihdoksia – ohjaa sinä tunteita. <https://www.tts.fi/hankkeet/promenadi-spv-neuvontapalvelut/> Viitattu 16.12.2024.

Kuja-Lipasti, 2019, Yhtymäopas maa- ja metsätiloille, <https://www.proagria.fi/uploads/yhtymaopas_maa-_ja_metsatiloille_0_2022-06-13-160321_jvey.pdf> Viitattu 16.12.2024.

Kuja-Lipasti, 8.3.2019, ProAgria Etelä-Pohjanmaa, Onnistunut omistajanvaihdos –hanke [https://www.proagria.fi/uploads/maatilan\_spv\_2019\_2022-06-13-160318\_xolp.pdf Viitattu 8.12.2024](https://www.proagria.fi/uploads/maatilan_spv_2019_2022-06-13-160318_xolp.pdf%20Viitattu%208.12.2024).

Kuja-Lipasti, O. & Tall, J. 2020. Maatilojen ja yritysten omistajanvaihdokset - eroissa on opittavaa. Käytännön Maamies, 20(1), 18–23. <http://www.urn.fi/URN:NBN:fi-fe202002206065>. Viitattu 17.12.2024.

Kuosmanen, J., Oinonen, M., Paldanius, K., Kainulainen, P., Suhonen, P. & Lintunen, S. 2016. Sukupolvenvaihdoksen onnistuminen ja vaikutukset perhesuhteisiin. Suomen Maataloustieteellisen Seuran Tiedote (33). <https://doi.org/10.33354/smst.75176>. Viitattu 17.12.2024.

Laajalahti, K. 2021, Maatilan sukupolvenvaihdos. <https://pohjois-suomi.mtk.fi/documents/168076/186778/verosuunnittelu+ja+tilan+kehitt%C3%A4minen.pdf/c87bb430-fc53-4c04-8509-62b9b32bda33?t=1638959003960>. Viitattu 8.12.2024.

Löfvendahl, 2008, SLU, Generationsskifte i lantbruksföretag. [https://stud.epsilon.slu.se/10904/1/lofvendahl\_s\_170921.pdf. Viitattu 8.12](https://stud.epsilon.slu.se/10904/1/lofvendahl_s_170921.pdf.%20Viitattu%208.12).2024.

Maaseutuverkosto n.d. Maatilan onnistunut omistajanvaihdos. Verkkojulkaisu. https://maaseutuverkosto.fi/omistajanvaihdos/. Viitattu 26.10.2024.

Manninen & Karhula 2006, 20, 21, 26, Maatalouden taloussuunnittelun ja seurannan tehostaminen <https://jukuri.luke.fi/bitstream/handle/10024/441626/mtts111.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Viitattu 8.12.2024.

Mattila-Aalto, 2021, Käsittelemättömät ja tunnepitoiset asiat sukupolvenvaihdosneuvonnan haasteena. <https://www.tts.fi/wp-content/uploads/2023/10/kyselyraportti8.2.2021.pdf> Viitattu 10.12.2024.

Mattila-Aalto, Minna. 2022. Millainen on maatalousyrityksen sukupolvenvaihdosneuvonta? <https://www.tts.fi/hankkeet/promenadi-spv-neuvontapalvelut/>. Viitattu 16.12.2024.

Mattila-Aalto, TTS, 2020, Inhimillisten riskien hallinta ja sukupolvenvaihdosneuvonnan asiantuntijuus nyt ja tulevaisuudessa. [https://www.tts.fi/wp-content/uploads/2023/10/Inhimillisten\_riskien\_hallinta\_ja\_spv-neuvonnan\_asiantuntijuus.pdf Viitattu 3.12](https://www.tts.fi/wp-content/uploads/2023/10/Inhimillisten_riskien_hallinta_ja_spv-neuvonnan_asiantuntijuus.pdf%20Viitattu%203.12).2024.

Mattila-Aalto, TTS, 27.1.2023, Maaseudun tulevaisuus. [https://www.maaseuduntulevaisuus.fi/maataous/5f051db6-9da0-499c-9939-387727895023 Viitattu 2.12.2024](https://www.maaseuduntulevaisuus.fi/maataous/5f051db6-9da0-499c-9939-387727895023%20Viitattu%202.12.2024).

MTK 2018. Suuri SPV-ilta. Video. YouTube-videopalvelu, julkaistu 16.4.2024. https://www.youtube.com/live/O6fmDacgwhk?si=kXgV4NYegNHzQ1Uc. Viitattu 26.10.2024.

MTK-Pohjois-Savo n.d. Kannattavuudella jatkuvuutta -tiedotushanke. Verkkojulkaisu. https://pohjois-savo.mtk.fi/kannattavuudella-jatkuvuutta. Viitattu 25.10.2024.

Osuuspankki. 2021. Sukupolvenvaihdos opas. https://pohjois-savo.mtk.fi/documents/197480/240467/Maatilan+sukupolvenvaihdos+opas+OP.pdf/339907c4-760b-ba44-0f2c-1920abfa56c7?t=1544530504651. Viitattu 8.12.2024.

ProAgria 2019. Yhtymäopas maa- ja metsätiloille. Verkkojulkaisu. <https://www.proagria.fi/uploads/yhtymaopas_maa-_ja_metsatiloille_0_2022-06-13-160321_jvey.pdf>. Viitattu 4.3.2025

ProAgria Etelä-Pohjanmaa 2019. Sukupolvenvaihdos maatilalla 2019. Onnistunut omistajanvaihdoshankkeen julkaisu. https://www.proagria.fi/uploads/spv\_opas\_2022-06-13-160318\_ncsy.pdf. Viitattu 26.10.2024.

Puusa, A & Juuti, P. toim. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Guadeamus.

Ruokavirasto 2024. Nuoren viljelijän aloitustuki. <https://www.ruokavirasto.fi/tuet/maatalous/nuoren-viljelijan-tuet/nuoren-viljelijan-aloitustuki/#valtiontakaus> Viitattu 13.12.2024.

Sorama, K & Joensuu-Salo, S. 2017. Maatilayritysten omistajanvaihdokset. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 131. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7109-74-8>. Viitattu 17.12.2024.

Tall,J. & Keljo, R. 2023. Maatilan sukupolvenvaihdos tuntuu – Puhu siitä <https://lehti.seamk.fi/yrittajyys-ja-kasvu/maatilan-sukupolvenvaihdos-tuntuu-puhu-siita/>. Viitattu 16.12.2024.

Tampereen yliopisto, 2021. MATKAKIRJA – asiantuntijaksi kasvun portfolio. Päivitetty 14.06.2021 [https://peda.net/tuni/matkakirja/tiedekunnan\_arvot\_EDU/eettisyys Viitattu 4.3.2025](https://peda.net/tuni/matkakirja/tiedekunnan_arvot_EDU/eettisyys%20Viitattu%204.3.2025)

Tossavainen, K. 2019. Maatilan omistajanvaihdos. Seminaariesitys. Nordea. <https://www.mtk.fi/documents/197480/0/Maatilan+omistajanvaihdos+22.11.2019+Siilinj%C3%A4rvi+Kirsi+Tossavainen.pdf/8f34a708-58f2-0a8a-173d-340f12ecd6ee?t=1575541021062>. Viitattu 25.10.2024.

Verohallinto 2024. Maatilan arvostaminen perintö- ja lahjaverotuksessa. Päivitetty 21.11.2024. <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/152986/maatilan-arvostaminen-perinto-ja-lahjaverotuksessa1/>. Viitattu 8.12.2024.

Verohallinto 2025. Ennakkoratkaisuhakemus – maatilan sukupolvenvaihdos. Päivitetty 20.2.2025 //www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/verot-ja-maksut/maatalousyrittaja/maatilan-sukupolvenvaihdos/ennakkoratkaisuhakemus-maatilan-sukupolvenvaihdos/ Viitattu 4.3.2025

Vesterinen, n. d., Tutkimusmenetelmät ja -aineisto, [https://tiedelukutaito.mooc.fi/part-3/2-tutkimuskysymyksen-valinta Viitattu 15.12.2024](https://tiedelukutaito.mooc.fi/part-3/2-tutkimuskysymyksen-valinta%20Viitattu%2015.12.2024).

Vuori, L. & Yrjölä, T. (toim.) 2017. Sukupolvenvaihdokset maatiloilla. PTT työpapereita 190. <https://www.ptt.fi/julkaisut/sukupolvenvaihdokset-maatiloilla/>. Viitattu 26.10.2024.

Väre, M., Latukka, A. & Mäkinen, H. 2022. 1–5 Sukupolvenvaihdoksen talousvaikutukset. Teoksessa: Puhakainen, T. & Jokela, V. (toim.). 2022. Maataloustieteen Päivät. Esitelmä. ja posteritiivistelmät. <https://www.smts.fi/sites/smts.fi/files/ABSTRAKTIKIRJA%202022.pdf>. Viitattu 8.12.2024.

Liite 1: Kysymysrunko

Alkuun taustakysymyksiä

* kuinka paljon (asiantuntija) hoitaa omistajanvaihdosprosesseja vuodessa?
* kuinka monta vuotta on työskennellyt omistajanvaihdosprosessien parissa?
* meneekö omistajanvaihdosprosessi (asiantuntijan mukaan) kaaviokuvan mukaisesti?
* miten omistajanvaihdos prosessi muotoutuu?
* Prosessin eroavaisuudet SPV ja ei sukulaisten välisissä kaupoissa?

Alkukartoitus

* miten huomioidaan pitkänaikavälin suunnitelmat (mitä 10 v päästä, muutakin kuin liiketoimintasuunnitelma/maksuvalmiuslaskelma?)
* onko nykyisellä yritysmuodolla tai maatilan koolla vaikutusta prosessin kulkuun?
  + mietitäänkö eri yritysmuotoja tulevaisuutta ajatellen?
* tehdäänkö aikataulutusta ja onko siitä hyötyä?

Tilakäynnit

* Vaikuttaako asiantuntijan ”tuttuus” luopujan tai jatkajan kanssa työskentelyyn ja prosessiin?
* pitäisikö asioita käsitellä esim. tietyssä järjestyksessä tai paikassa?
* toistuvia vaikeasti käsiteltäviä asioita, työkaluja tai ohjeita niihin?
* tunteiden käsittely
* asumisjärjestelyt
* sisarusten huomiointi
* henkilöriskien arviointi

Ennakkoratkaisujen ja -päätösten hakeminen ja analysointi

* Ongelmia hakemusten yhdenvertaisessa käsittelyssä?
* Rahoituksen saatavuus, onko tarve auttaa rahoitusneuvotteluissa?
* arvonmääritys ja kauppahinta
* Miten kauppahinta määritetään, tuottoarvo, tunnearvon perusteella, joku muu?
* Jos ei päästä sopuun hinnassa mitä asiantuntija voi tehdä?

Ratkaisun tekeminen

* Tehdäänkö turvaavat asiakirjat, vähimmäistaso?
* Muodostuuko turvaavat asiakirjat luonnostaan, onko tarvetta asiantuntijatyölle sisällön tuotannossa?

Jälkitoimet

* Olisiko prosessin jälkeen tarpeellista tehdä kontrollikäynti? Noin vuoden sisällä kaupasta
  + mitä käsitellään

Muuta kehitettävää prosessiin?