

REBTES-hankkeen toinen tiedonvaihtotyöpaja Zagrebissa: Laki- ja verokysymyksiä, hyviä käytäntöjä ja inspiroiva sukupolvenvaihdostarina

29.12.2025

REBTES-hankkeen toinen kansainvälinen tiedonvaihtotyöpaja järjestettiin Zagrebissa 26.–27.11.2025. Tapahtuma kokosi yhteen hankekumppaneita Suomesta, Kroatiasta, Belgiasta, Alankomaista, Sloveniasta ja Ukrainasta jakamaan kokemuksia ja kehittämään ratkaisuja pk-yritysten omistajanvaihdosten edistämiseksi. Kroatian Business Transfer Barometerin tulokset julkaistiin juuri ennen työpajaa. Barometri on kehitetty suomalaisen omistajanvaihdosbarometrin pohjalta (esim. Varamäki ym., 2024), joka on myös ensimmäinen REBTES-hankkeen tunnistettu hyvä käytäntö. Tuoreimman Kroatian barometrin mukaan jopa 61 % yli 55-vuotiaiden omistamista yrityksistä pysyy perheen omistuksessa, ja 23 % suunnittelee myyntiä perheen ulkopuolelle. Suomessa vastaavat luvut vuoden 2024 barometrissa olivat: myynti perheen ulkopuolelle 47 % ja sukupolvenvaihdos 24 %.

Työpajan painopisteenä omistajanvaihdoksiin

liittyvä lainsäädäntö ja verotus

Kaksipäiväisen työpajan ohjelmaan sisältyi asiantuntijaesityksiä ja keskusteluja. Ensimmäisenä päivänä keskityttiin kansallisten lakien ja verotuksen vaikutuksiin omistajanvaihdoksiin eri maissa. Kroatialaiset asiantuntijat esittelivät paikallisia ratkaisuja ja haasteita, joita verrattiin muiden alueiden tilanteisiin. Myös perheyritysten hallintomalleja ja perustamisasiakirjoja käsiteltiin, ja niiden merkitys vaihteli maittain. Monissa maissa tarjotaan verohuojennuksia perheen sisäisille omistajanvaihdoksille, mutta käytännöt ja ehdot vaihtelevat. Myös yrityksen myynnin verotus poikkeaa huomattavasti eri maiden välillä: esimerkiksi Kroatiassa yrityksen myynnistä ei makseta veroa, jos omistusaika on ollut vähintään kaksi vuotta, kun taas Suomessa vastaava aikaraja on 10 vuotta.

Hyvät käytännöt antavat konkreettisia kehitysideoita

Työpajassa korostui hyvien ratkaisujen jakamisen tarve kansallisten järjestelmien kehittämiseksi ja yritystoiminnan jatkuvuuden varmistamiseksi mahdollisimman sujuvasti. Ensimmäisen tunnistetun hyvän käytännön jälkeen työpajassa esiteltiin useita muita hyviä käytäntöjä, kuten SEAMKin Ostajakoulu-verkkokurssi, joka kannustaa opiskelijoita yritystoiminnan aloittamiseen yritysoston kautta. Muita esimerkkejä olivat Belgian verokannustimet perheensisäisiin sukupolvenvaihdoksiin sekä Utrechtin Entrepreneur Central -palvelu, joka tarjoaa yritystukea yhden luukun periaatteella. Nämä esimerkit antavat osallistujille konkreettisia ideoita oman alueensa kehittämiseen.

Inspiroiva yritysvierailu sukupolvenvaihdoksen kokeneeseen perheyritykseen

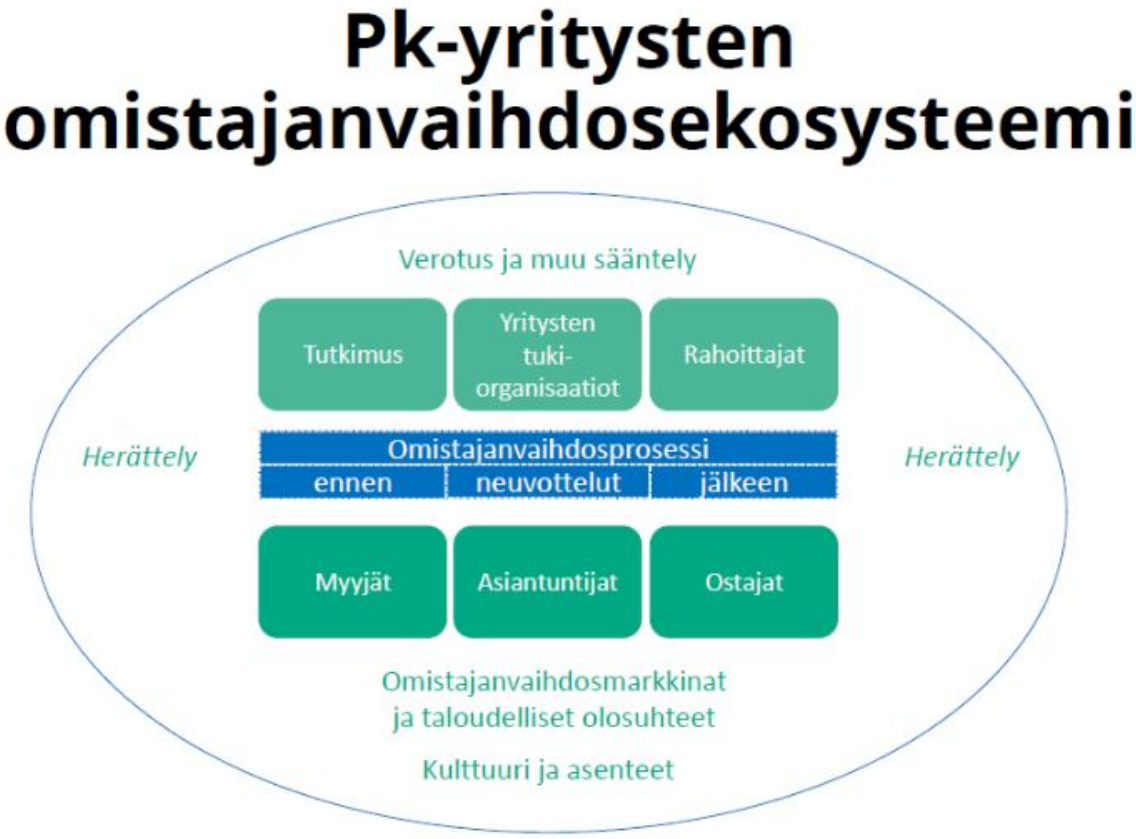
Osallistujat pääsivät myös kuulemaan mielenkiintoisen sukupolvenvaihdostarinan yritysvierailulla HSM Informatikaan (ICT-alan perheyritys). Yrityksen toimitusjohtaja Jakov Urbanke kannusti perheitä aloittamaan keskustelut sukupolvenvaihdoksesta hyvissä ajoin (jo yrittäjän ollessa n. 50-vuotias) ja hyödyntämään ulkopuolisia asiantuntijoita tukena. Hyvin ajoitettu kapulanvaihdos näkyy HSM:n kasvussa: yhdeksässä vuodessa sekä henkilöstömäärä että tulos ennen veroja ovat kolminkertaistuneet, ja liikevaihto on viisinkertaistunut.



Kuva 1: REBTES-tiimi ja HSM:n toimitusjohtaja Jakov Urbanke.

Ekosysteemikartoitukset työn alla

REBTES-hankkeen alkuvaiheen yksi keskeinen toimenpide on omistajanvaihdosekosysteemien kartoitus. Ekosysteemikartoituksen avulla selvitetään lähtötilannekuva vahvuuksista ja haasteista kullakin alueella, jolloin hankkeen myöhemmät toimet, esimerkiksi henkilöstövaihdot ja vertaisoppiminen, voidaan suunnata parhaalla mahdollisella tavalla. Osa partnereista kohdistaa kehittämisen rajattuun alueeseen, osa pyrkii edistämään muutosta kansallisella tasolla. Kansallinen taso ekosysteemikartoituksessa on kuitenkin hyödyllinen vertailtavuuden näkökulmasta, vaikka esimerkiksi Etelä-Pohjanmaalla pyrkimys on kehittää juuri alueellista ekosysteemiä. Lisäksi osa omistajanvaihdosekosysteemin keskeisistä elementeistä on joka tapauksessa kansallisia: esimerkiksi lainsäädäntö on tällainen tekijä. Ekosysteemikartoituksen suunnittelu ja koordinointi on hankkeessa SEAMKin vastuulla. Tämä onkin luontevaa, sillä työssä hyödynnetään ollut SEAMKin aiempaa kokemusta omistajanvaihdosekosysteemien tarkastelusta (esim. Tall ym., 2021; Viljamaa ym., 2015; Singer ym., 2015). Kartoituksessa huomioidaan nyt uutena elementtinä myös kulttuuri- ja asenneilmapiiri (kuvio 1.)



Kuvio 1: Pk-yritysten omistajanvaihdosekosysteemi (REBTES-hanke).

Kartoitusraportin on tarkoitus valmistua kevään 2026 loppuun mennessä, ja siihen osallistuvat kaikki kansainväliset partnerit. Kullakin alueella pyritään myös hakemaan alueellisten sidosryhmien näkemyksiä kartoitukseen.

Kansainvälinen yhteistyö jatkuu

Zagrebin työpaja vahvisti hankekumppaneiden yhteistyötä ja loi pohjan tuleville toimenpiteille. Seuraava kansainvälinen työpaja järjestetään Utrechtissa huhtikuussa 2026. Lisätietoa hankkeesta ja tulevista tapahtumista: www.interregeurope.eu/REBTES **Tiina Nieminen** TKI asiantuntija
REBTES-hanke **Anmari Viljamaa**Projektipäällikkö
REBTES-hanke Tiina Nieminen toimii REBTES-hankkeessa viestinnän asiantuntijana. Nieminen toimii myös Think Big-hankkeessa kasvuyrittäjyyden sekä kestävän liiketoiminnan asiantuntijana. Hanketyön lisäksi hän toimii SEAMKin aluekehittäjänä Kauhavan alueella, jossa keskiössä on yritysten kehittäminen TKI-yhteistyöllä.
Anmari Viljamaa on tutkijayliopettaja Yrittäjyys ja kasvu -tiimissä. Hän toimii myös toisena Kasvuyrittäjyys ja omistajanvaihdokset -tutkimusryhmän vetäjänä.

Lähteet

Singer, S., Viljamaa, A., Tall, J., Varamäki, E., Tornikoski, E., Durst, S., Blesa, A., Ripollés, M., Alpeza, M., Soler, J. X., Buffart, M., & Mezulic, P. (2015). Business transfer ecosystems: from assumption-based to evidence-based design. RENT XXIX Zagreb, Croatia, November 17-19, 2015. Tall, J., Varamäki, E., & Viljamaa, A., (2021). Business transfer promotion in European countries. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021062339725 Varamäki, E., Joensuu-Salo, S., Viljamaa, A., Tall, J., & Katajavirta, M. (2024). Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2024. Ov-foorumi. https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe20241216102855 Viljamaa, A., Tall, J., Varamäki, E., Singer, S., & Durst, S. (2015). Business transfer ecosystems and awareness raising activities. Situation analysis of five European countries (Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Reports 108). Seinäjoen ammattikorkeakoulu. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-%207109-33-5