

Artturi Lindeman

KAUPUNKIKONSERNIEN YHTEISÖT JULKISEN TOIMINNAN JATKEENA

Millaisilla tavoitteilla kaupunkien osakeyhtiötä ohjataan?

TIIVISTELMÄ

Artturi Lindeman: Kaupunkikonsernioiden yhteisöt julkisen toiminnan jatkeena
Kandidaatin tutkielma
Tampereen yliopisto
Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma, julkisen talousjohtamisen opintosuunta
huhtikuu 2020

Tässä kandidaattitutkimuksessa selvitettiin, minkälaisia tavoitteita kunnat asettavat konserniyhteisöihinsä kuuluville osakeyhtiöille. Kuntien omistamien osakeyhtiöiden määrä on tasaisesti kasvanut koko 2000-luvun ajan. Tähän kehitykseen on vaikuttanut muun muassa kuntalain muutos, jossa kunnat veloitettiin yhtiöittämään toimintansa, mikäli kunta hoitaa jotakin tehtävää kilpailutilanteessa markkinoilla. Kuntakonsernit omistajina asettavat lakisääteisissä talousarvioissaan jokaiselle kalenterivuodelle myös konserniyhtiöitä koskevia tavoitteita, mikäli kunnalla on näihin yhtiöihin kirjanpitolain mukainen määräysvalta. Suomen osakeyhtiölaissa määrätään, että osakeyhtiön tulee tuottaa voittoa omistajilleen, ellei yhtiöjärjestyksessä muuta määrätä. Kunnat hoitavat julkisia tehtäviä, joista osaa osakeyhtiömuotoisten toimijoiden kautta, ja julkisena toimijana kunnan ei kaikkien palveluiden kohdalla ole tarkoituksenmukaista tavoitella voittoa. Näistä lähtökohdista tässä tutkimuksessa on selvitetty, minkälaisia tavoitteita Suomen kymmenen suurinta kuntaa ovat talousarvioissaan vuodelle 2019 konserniyhteisönsä osakeyhtiöille asettaneet.

Tutkimusaineiston muodostavat yhtiöt, joille kymmenen suurinta kaupunkia ovat antaneet talousarviossaan tavoitteita. Tämä rajaus perustui oletukseen, että yhtiöiden määrä ja asukasluku kasvavat ainakin jossain määrin samassa suhteessa. Nämä yhtiöt on luokiteltu yhtiöiden toimialan mukaan, jotta kaupunkien välisten erojen lisäksi voidaan vertailla toimialojen sisäisiä eroja. Vaikka annettuja tavoitteita peilataan osakeyhtiölain pykälään, niin kyseessä ei ole oikeustieteellinen tutkimus. Tutkimusaineistoa peilataan lakipykälän lisäksi myös aikaisempiin selvityksiin vuosilta 2015 ja 2017.

Aikaisemman Janne Ruohosen "Kuntayhtiö" -julkaisun mukaan kuntayhtiöille asetetut tavoitteet voidaan jakaa kvalitatiivisiin tai kvantitatiivisiin. Aineiston yhtiöiden kohdalla tämä jaottelu toteutui myös. Tutkimusaineiston tavoitteita jaoteltiin tutkimuksessa vielä tarkemmin kaupunkien eroavaisuuksien ja samankaltaisuuksien löytämiseksi. Jaottelun perusteella tutkimuksessa selvisi muun muassa, että viisi suurinta tutkimuksen kuntaa ovat asettaneet osakeyhtiöillensä merkittävästi enemmän ympäristötavoitteita, kuin viisi tutkimuksen pienempää kuntaa. Tutkimuksen viisi suurinta kuntaa asettivat myös viittä pienempää vähemmän suorita taloudellisia (kvantitatiivisia) tavoitteita yhtiöillensä. Tutkimusaineiston yhtiöiden toimialojen vertailussa selvisi myös, että toimialojen sisällä tavoitteiden erot eivät olleet suuria. Kuntien välisistä eroavaisuuksista huolimatta voidaan kvalitatiivisista tavoitteista tutkimuksen perusteella sanoa, että tavoitteet eivät ole ristiriitaisia voitontavoittelun kanssa. Tavoitteet eivät tähtää aina suoraviivaisesti voiton tuottamiseen omistajalle talousarviovuonna 2019, mutta useimpien yhtiöiden tavoitteista on nähtävissä, että tavoitteena on taloudellisesti kannattava toiminta yhtä kalenterivuotta pidemmällä aikavälillä.

Avainsanat: kuntayhtiö, talousarvio, kuntakonserni, osakeyhtiö

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

Sisällysluettelo

1.	Johdanto.....	2
2.	Tutkimusasetelma	3
3.	Tutkimuksen käsitteet ja aikaisempi tutkimuspohja	4
3.1.	Talousarvio.....	4
3.2.	Kunnanvaltuusto	4
3.3.	Kunta- tai kaupunkikonserni.....	5
3.4.	Mankala-periaate	5
3.5.	Aikaisemmat tutkimukset	6
4.	Tutkimusaineisto ja -menetelmät	7
4.1.	Tutkimusaineisto	7
4.2.	Tutkimusmenetelmät.....	9
5.	Tutkimusaineiston havainnot.....	10
5.1.	Pori.....	10
5.2.	Kuopio	11
5.3.	Lahti.....	12
5.4.	Jyväskylä.....	13
5.5.	Turku	15
5.6.	Oulu.....	16
5.7.	Vantaa.....	17
5.8.	Tampere	18
5.9.	Espoo	19
5.10.	Helsinki.....	21
5.11.	Energiatoimialan yhtiöiden tavoitteet	22
5.12.	Kiinteistötoimialan yhtiöiden tavoitteet	23
5.13.	Liikenneyhtiöiden tavoitteet.....	24
5.14.	Matkailu- ja aluekehitysyhtiöt	25
6.	Johtopäätökset.....	26
6.1.	Aineistosta yleisesti	26
6.2.	Taloudelliset tavoitteet	26
6.3.	Toiminnalliset tavoitteet.....	27
6.4.	Kaupunkien väliset erot tavoitteissa.....	28
7.	Lähdeluettelo.....	30

1. Johdanto

Kuntayhtiöiden lukumäärä Suomessa on kasvanut melko tasaisesti läpi 2010-luvun. Vuonna 2010 kuntaomisteisia yhtiöitä oli suomessa hieman yli 1400, kun vuonna 2018 yhtiöitä oli jo yli 2100 (Tilastokeskus). Tämä tarkoittaa sitä, että kuntalaisille järjestetään palveluita entistä enemmän osakeyhtiömuodossa toimivan yrityksen kautta tai kunnat hoitavat joitain niille kuuluvia tehtäviä osakeyhtiöiden kautta. Kuntayhtiöiden määrän lisääntyminen on ensisijaisesti seurausta muun muassa kuntalainmuutoksesta, jossa kunnille tuli yhtiöittämisvelvollisuus, mikäli esimerkiksi kunnan liikelaitos harjoittaa toimintaansa kilpailutilanteessa markkinoilla (Kuntalaki 126 §). Osakeyhtiölaissa taas määrätään, että osakeyhtiön tehtävä on tuottaa voittoa osakkeenomistajille, mikäli yhtiöjärjestyksessä ei toisin määrätä (Osakeyhtiölaki 5 §). Nopeallakin googlauksella löytyy useampi artikkeli, joissa sävy on kriittinen kuntayhtiöitä kohtaan. Yhtiöiden määrän kasvu yhdistettynä näihin kohdistuvaan kritiikkiin, sekä kuntalain muutoksen tuomaan yhtiöittämisvelvollisuuteen, voidaan aiheen todeta olevan sekä ajankohtainen, että tärkeä. Onkin hyvin perusteltua tutkia sitä, miten näitä yhtiöitä johdetaan ja etenkin minkälaisia tavoitteita omistajakunnat näille asettavat.

Kunnissa korkeinta valtaa käyttää kunnan- tai kaupunginvaltuusto, riippuen kumpaa nimitystä paikkakunnasta itsestään käytetään. Tämä tarkoittaa sitä, että kuntayhtiöiden ohjaamisesta viimekädessä määrää näiden omistajakunta tai -kaupunki ja sen valtuusto (Kuntalaki 14 §). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella juuri sitä, miten tämä korkeinta valtaa käyttävä elin, käyttää valtaansa kuntayhtiöiden suuntaan. Kuntien toimintaa sitoo talousarvio, josta ilmenee myös kuntakonsernin yhteisöille asetetut tavoitteet. Talousarviota valmisteltaessa kaupungin- tai kunnanvaltuuston tulee ottaa huomioon kuntakonsernin taloudelliset vastuut ja velvoitteet (Kuntalaki 110 §). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan sitä, minkälaisia tavoitteita kuntakonsernit yhtiöilleen asettavat. Asetelmasta tekee kiinnostavan se, että kunnanvaltuutetut ovat poliittisesti valittuja vaikuttajia, joilla on erilaisia koulutustaustoja, eikä välttämättä talousosaamista juuri lainkaan. Taustalla tulee myös muistaa osakeyhtiölaki, jossa on määritelty, että osakeyhtiön tulee tuottaa voittoa omistajilleen. Kuntien tapauksessa voiton tavoittelu ei kuitenkaan aina ole tarkoituksenmukaista, vaikka toimintaa toteutettaisiinkin yhtiömuodossa. Tavoitteet riippuvat toki kohteena olevan yhtiön luonteestakin, mutta tutkimuksessa on myös tarkoitus selvittää eroavatko kuntien tavoitteet toisistaan samankaltaisten yhtiöiden välillä. Usein kunnat ovat julkisuudessa

perustelleet yhtiöittämisspäätöksiä muun muassa taloudellisella tehokkuudella, sekä päätöksenteon nopeudella.

Kuntayhtiöistä ei ole tehty paljoa tutkimusta Suomessa. Kuntayhtiöitä ei myöskään ole ajallisesti ollut kovin pitkään olemassa, saati sitten yhtä vahvassa asemassa kuin nykyisin, mikä tekee haastavaksi löytää vertailupohjaa tutkimukselle. Kuntayhtiöiden suhteellisen lyhyt historia asettaa siis jonkin verran haasteita tutkimukselle. Aihe on kuitenkin tärkeä, sillä kuntayhtiöt tuottavat palveluita kuntalaisille, joten ei ole yhdentekevää minkälaisilla tavoitteilla näitä yhtiöitä ohjataan.

2. Tutkimusasetelma

Tämän tutkimuksen tutkimusongelmana on selvittää minkälaisia tavoitteita kunnat ovat talousarvioissaan kuntakonsernin yhtiöille asettaneet. Näitä tavoitteita arvioidaan ottaen huomioon osakeyhtiölain vaatimus osakeyhtiön voitontavoittelusta. Kaupungin perustehtävä ei kuitenkaan ole omistaa yhtiöitä, vaan niiden omistamisella on oltava jokin tarkoitus (Helsingin kaupunki, 2018, s. 47). Talousarviossaan Helsingin kaupunki määrittelee esimerkiksi, että omistamisen tulee tukea kaupungin taloutta, palveluiden järjestämistä ja että kaupungin omistaminen on strategista. Asetetuista tavoitteista ja mittareista on tarkoitus muodostaa kokonaiskuvaa siitä, minkälaisia tavoitteita kuntakonsernin yhtiöille poliittiset päättäjät asettavat kaupunkien ylimmän vallan käyttäjinä. Kiinnostavaa onkin, miten paljon yhtiöille annetaan taloudellisia tavoitteita, vai ovatko yhtiöiden tavoitteet jotain muuta esimerkiksi toimintaan liittyviä.

Tämän tutkimuksen aineistoa tarkasteltaessa on käytetty seuraavia tutkimuskysymyksiä:

- Minkälaisia tavoitteita kaupungit tai kunnat asettavat kuntayhtiöillensä?
- Miten eri paikkakuntien asettamat tavoitteet eroavat toisistaan?
 - o Miten asetetut tavoitteet eroavat samankaltaisten yhtiöiden kohdalla?

Ensimmäistä tutkimuskysymystä on tarkasteltu tarkemmin muun muassa luokittelemalla aineistossa esiintyviä kaupunkien asettamia tavoitteita sen mukaan, ovatko tavoitteet yhtiön talouteen liittyviä tai konsernin yhteisön varsinaiseen toimintaan liittyviä muita, ei taloudellisia tavoitteita.

Toista tutkimuskysymystä on selvitetty vertailemalla kaupunkien välisiä eroja esimerkiksi vertaamalla annettujen tavoitteiden prosentuaalisia osuuksia kaupunkien välillä. Tässä vertailussa on tarkoitus hyötyä ensimmäiseen tutkimuskysymykseen liittyvästä tavoitteiden luokittelusta. Tutkimuksessa ei ole tarkasteltu kaikkia Suomen kuntia, vaan ainoastaan kymmenen asukasluvultaan suurinta kaupunkia.

3. Tutkimuksen käsitteet ja aikaisempi tutkimuspohja

3.1. Talousarvio

Talousarvio on dokumentti, joka kunnan- tai kaupunginvaltuuston on hyväksyttävä kalenterivuoden loppuun mennessä seuraavalle kalenterivuodelle. Talousarviota laadittaessa kunnan tai kaupungin on huomioitava, että se toteuttaa kuntastrategiaa. Sitä laadittaessa tulee ottaa myös huomioon kuntakonsernin taloudelliset velvoitteet ja vastuut. (Kuntalaki 110 §)

”Talousarviota hyväksyttäessä, on valtuuston hyväksyttävä myös taloussuunnitelma kolmeksi tai useammaksi vuodeksi. Talousarviovuosi on taloussuunnitelman ensimmäinen vuosi”. Valtuuston hyväksymän taloussuunnitelman tulee olla joko ylijäämäinen, tai tasapainossa. (Kuntalaki 110 §) Talousarvion ja -suunnitelman laatiminen on kunnan- tai kaupunginvaltuuston tehtävä (Kuntalaki 14 §). Kuntien tulee myös julkaista talousarvionsa keskeiset tiedot yleisessä tietoverkossa (Kuntalaki 109 §).

3.2. Kunnanvaltuusto

Jokaisessa kunnassa on valtuusto, joka käyttää kunnan ylintä päätösvaltaa. Valtuusto päättää muun muassa kuntastrategiasta, hallintosäädöstä, talousarviosta ja taloussuunnitelmasta, sekä omistajaohjauksesta. (Kuntalaki 14 §) Nämä kaikki vaikuttavat myös kuntakonsernin yhteisöjen ohjaukseen.

Kunnan valtuustoon kuuluvat valtuutetut ja varavaltuutetut valitaan kuntavaaleilla. Toimikausi kunnanvaltuustolla on neljä vuotta, alkaen valintavuoden kesäkuusta. (Kuntalaki 15 §)

3.3. Kunta- tai kaupunkikonserni

Kuntakonsernilla tarkoitetaan yhteisöä, johon sisältyy kunta ja kunnan omistamat tytäryhteisöt. Tämän kaltainen tytäryhteisö muodostuu, kun kunnalla ”on kirjanpitolain (1336/1997) 1 luvun 5 §:ssä tarkoitettu määräysvalta”. (Kuntalaki 6§)

Kuntakonsernia ohjataan pidemmällä aikavälillä kuntastrategian kautta, jossa määritellään kuntien pitkän aikavälin toiminnan ja talouden tavoitteita, sekä määritellään kunnan omistajapolitiikan linjat. Lyhyellä aikavälillä kuntakonsernia johdetaan talousarvion kautta. Vuosittaisessa talousarviossa päätetään kuntakonsernia koskevat lyhyen aikavälin talous- ja toimintatavoitteet, joilla kuntastrategiaa pyritään kuntakonsernin yhteisössä toteuttamaan. (Asikainen, ym., 2017). Kuntastrategia on talousarvion tavoin oltava jokaisen kansalaisen saatavilla yleisessä tietoverkossa (Kuntalaki 109 §).

Kuntien ja kaupunkien konsernien ohjauksesta on myös säädetty, että konsernin tytäryhteisön toiminnassa on huomioitava kuntakonsernin kokonaisuus. Tytäryhteisöjen toimintaa ohjataan konserniohjeella, jota ”sovelletaan kunnan tytäryhteisöjen sekä soveltuvin osin osakkuusyhteisöjen omistajaohjaukseen”. (Kuntalaki 47§) Konserniohje on kuntalain 109 § mukainen julkinen asiakirja, kuten aikaisemmin viitatus kunnan talousarvio ja kuntastrategia. Kunnan omistajanohjauksen periaatteista ja konserniohjeesta vastaa kunnan- tai kaupunginvaltuusto (Kuntalaki 14 §).

3.4. Mankala-periaate

Mankala-periaatteella tarkoitetaan osakeyhtiömallia. Tämän mallin mukaisesti toimivilla yhtiöillä on kaksi ominaispiirrettä. Ensimmäinen on se, että yhtiön ei ole tarkoitus tuottaa voittoa osakeyhtiölain viidennen pykälän mukaisella tavalla. Toinen ominaispiirre on, että mankala-yhtiön kustannuksista sekä veloista, eli tämän tyyppinen osakeyhtiö toimii omakustannusperiaatteen mukaisesti. Periaatteen nimitys tulee kahdesta 1960-luvulla korkeimman hallinto-oikeuden tekemästä päätöksestä, joista toinen päätös koski Oy Mankala Ab:ta. KHO:n ratkaisussa katsottiin, ettei yhtiön osakkeenomistajat saaneet verotettua tuloa, kun yhtiö tuotti omistajilleen palveluita markkinahintaa alemmalla hinnalla. (Mähönen & Villa, 2012, s. 175)

3.5. Aikaisemmat tutkimukset

Tutkimuksen taustalla vaikuttaa kaksi tärkeää aikaisempaa julkaisua. Näistä ensimmäinen on ollut Seppo Penttilän, Janne Ruohosen, Asko Uotin ja Veikko Vahteran toteuttama tutkimushanke nimeltään ”Kuntayhtiöt lainsäädännön ristiaallokossa” (2015) ja toisena tausta-aineistona on hieman myöhemmin (2017) julkaistu Janne Ruohosen ”Kuntayhtiö” -kirja. Ensin mainitussa Tampereen yliopiston tutkimuksessa tuodaan esille muun muassa se, että vaikka yleisin kuntayhtiöiden omistajaohjauksen keino on talousarvio, ei sen voida katsoa olevan ainoa omistajaohjauksen toteuttamistapa. Muita kuntayhtiöiden ohjauksen keinoja ovat muun muassa konserniohjeet, sekä laki. Kunnanvaltuuston asettamien tavoitteiden perustana toimii kuntayhtiön toimiala, sekä tarkoitus. Tätä kautta voidaan arvioida, onko kuntayhtiö kyennyt toteuttamaan toimintansa tarkoitusta ja toteuttanut niitä valtuuston toiveiden mukaisesti. Osakeyhtiölain mukaan osakeyhtiön tavoite on tuottaa omistajilleen voittoa, kuitenkin tavoitteen ollessa muu kuin voiton tavoittelu, on valtuuston asettamien tavoitteiden kuvattava tämän muun tarkoituksen toteutumista. Tutkimusryhmän teesi onkin, että kun tavoitteet ovat samassa linjassa yhtiön tarkoituksen kanssa, on tarkastuslautakunnan mahdollista suorittaa oma tarkoituksenmukaisuus- sekä laillisuusarviointinsa. (Penttilä;Ruohonen;Uoti;& Vahtera, 2015, s. 153)

Mikäli kunnan omistaman osakeyhtiön tavoite on tuottaa voittoa, niin talousarviossa asetettaviin tavoitteisiin on kiinnitettävä huomiota, että mikä on yhtiön toimiala ja tarkoitus. Olisi myös hyvä, mikäli kuntayhtiöille voitaisiin asettaa tavoitteita, jotka osoittavat miten kuntayhtiön toimintaa on hoidettu, vaikka tämä on vaativaa, sillä yhtiöihin vaikuttaa monet ulkoisetkin tekijät. (Janne Ruohonen, 2017, s. 224) Kunnan tarkastuslautakunnan kannalta kuitenkin yksinkertaisimmin arvioitavia tavoitteita ovat esimerkiksi saatavan osingon määrä, tai sijoitetun pääoman tuoton seuranta (Penttilä;Ruohonen;Uoti;& Vahtera, 2015, s. 146). Kunnan tarkastuslautakunta suorittaa myös arvion tavoitteiden toteutumisesta. Lisäksi se arvioi valitsemassaan laajuudessa, että toteuttaako talousarviossa kunnan tytäryhteisöille asetetut tavoitteet omalta osaltaan kuntastrategiaa (Kuntaliitto, 2015).

Perustana kuntayhtiöille asetettaville tavoitteille tulisi olla kuntayhtiön tarkoitus sekä toimiala. Tällöin voidaan arvioida, onko kuntayhtiö kyennyt toteuttamaan toiminnan tarkoitusta, sekä toteuttanut tarkoitusta toimialansa mukaisesti. Mikäli yhtiön tarkoitus on tuottaa omistajalleen voittoa, toteutuu tämä tarkoitus parhaiten, kun toiminnallisetkin tavoitteet ovat jollain tasolla

sidoksissa tavoitteen kanssa joko lyhyellä tai pitkällä aikavälillä. (Penttilä;Ruohonen;Uoti;& Vahtera, 2015, s. 144)

Suosittelavana pidetään myös, että omistavan kunnan talousarviossa annettaisiin kuntayhtiöistä keskeisimmille ”talousarviossa yksilöllisiä tulostavoitteita ja toiminnallisia tavoitteita. Kuntien omistajina talousarvioissaan asettamat tavoitteet heijastelevat omistajan tavoitteita. On kuitenkin muistettava, että talousarviossa oleva summa edustaa tavoitetta. Kunnanvaltuuston talousarviossa asettama tavoite ei siis velvoita kuntayhtiön hallitusta esittämään yhtiökokoukselle päätettäväksi juuri omistajakunnan talousarviossa mainittua rahasummaa jaettavaksi osinkotuottoina. (Janne Ruohonen, 2017, s. 224)

Kuntayhtiöiden tavoitteet on Ruohosen teoksessa jaoteltu kahteen osaan. Kyseisen jaottelun mukaan kuntayhtiöiden tavoitteet voivat olla joko kvalitatiivisia tai kvantitatiivisia. Tavoitteista kvalitatiiviset tavoitteet ovat laajamittaisia ja strategisia. Tämän kaltaisten tavoitteiden asettaminen on asianmukaista, huolimatta osakeyhtiöiden voitontavoittelun vaatimuksesta, sillä kuntayhtiöille voidaan asettaa yleisesti yhteiskuntaa hyödyttäviäkin tavoitteita talousarviossa. Tällöin konsernijohdon on kuitenkin huolehdittava, että omistajanohjauksella on mahdollisuus päästä tavoitteeseen, eivätkä tavoitteet ole ristiriidassa esimerkiksi yhtiön toimialan kanssa. (Janne Ruohonen, 2017, s. 225)

Jaottelussa kvantitatiiviset tavoitteet taas ovat taloudellisiin tunnuslukuihin liittyviä tavoitteita. Tämänkaltaiset tavoitteet ovat kirjoittajan mukaan keskeisiä, mikäli yhtiö toimii aidosti voittoa tavoitellen ja markkinaehtoisesti. Mikäli kysymys on kunnalle itselleen palveluita tuottavasta toiminnasta, olisi tarkoituksenmukaisempaa tavoitella yhtiölle asetettujen tavoitteiden kautta tiettyä kustannustasoa tai sen muutosta. (Janne Ruohonen, 2017, s. 225)

4. Tutkimusaineisto ja -menetelmät

4.1. Tutkimusaineisto

Tutkimuksessa käytettävä aineisto on koostettu kaupunkien talousarvioista, jotka ovat kuntalain 109 § mukaisia julkisia dokumentteja. Aineistona toimivien talousarvioiden lukumäärä on tässä tutkimuksessa rajattu kymmeneen kaupunkiin. Nämä kymmenen talousarviota käsittävät Suomen kymmenen asukasluvultaan suurinta kaupunkia, joiden yhteenlaskettu asukasluku on lähimpään

sataantuhanteen pyöristettynä 2,3 miljoonaa, eli hieman alle puolet Suomen asukasluvusta. Kymmenenneksi suurin kaupunki, Pori, on asukasluvultaan myös ensimmäinen alle 100 000 asukkaan kaupunki Suomessa. Tämän aineistonrajoituksen perusteena on se oletus, että kaupunkien yhtiöiden lukumäärä pienenee jossain määrin samassa suhteessa missä kaupunkien asukaslukukin. Kaikki tutkimusaineistona käytetyt talousarviot käsittelevät kalenterivuotta 2019. Oulun kaupungin kohdalla on varsinaisten yhtiökohtaisten tavoitteiden löytämistä varten jouduttu tutkimuksessa talousarvion lisäksi ottamaan huomioon myös kaupungin omistajapoliittinen linjaus vuoden 2018 alusta alkaen. Tämän lisäksi esimerkiksi Vantaan kaupungin talousarviossa ja taloussuunnitelmassa on huomattava, että asetetut tavoitteet ovat voimassa kaupunkikonsernille hyväksytyin taloussuunnitelman tavoin vuoteen 2022 saakka.

Tässä tutkimuksessa on aineistoa varten otettu huomioon vain kaupunkikonsernien omistamat osakeyhtiöt, joihin kaupungilla on kuntalain 6 § kohdassa viitatus kirjjanpitolain 1 luvun 5 § mukainen määräysvalta. Näin ollen ns. peruskunnan tavoitteita ei ole otettu tutkimuksessa huomioon ja sama koskee myös kuntayhtymiä, joissa kaupungit mahdollisesti ovat mukana. Tämän lisäksi tutkimuksen kohteena olevien kaupunkien liikelaitokset on rajattu aineistosta pois. Tämän seurauksena joitain merkittäviä toimijoita, esimerkiksi HSL, on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle, mutta siihen vahvasti kytköksissä oleva yhtiö, Länsimetro Oy, esiintyy tutkimuksen aineistossa. Kaupungit kuitenkin tunnustavat omissa talousarvioissaan hallinnassaan olevien säätiöiden, kuntayhtymien tai liikelaitosten olevan merkittäviä toimijoita kaupunkikonserneissaan ja näille on asetettu talousarviossa tavoitteita konserniyhteisöjen tavoin. Joissain tapauksissa näille yhteisöille on asetettu tarkempia tavoitteita kuin osakeyhtiömuotoisille toimijoille. Tutkimuksen kohteena on kuitenkin vain kaupunkikonsernien yhteisöistä osakeyhtiöt, koska näiltä on osakeyhtiölain perusteella mahdollista odottaa ainakin pyrkimystä taloudellisesti kannattavaan liiketoimintaan, ilman kaupunkien antamia vuosittaisia avustuksia.

Tutkimusaineistossa esiintyi hyvin paljon osakeyhtiöitä, jotka olivat joko itsessään asunto-osakeyhtiöitä tai osakeyhtiöitä, jotka muodostivat konsernin omistaen useampia kiinteistöjä tai asunto-osakeyhtiöitä. Tämä näkyy kaupunkien talousarvioissa siten, että jokaista yksittäistä asunto-osakeyhtiötä varten ei ole asetettu omia tavoitteita. Tutkimuksen kohteena ovatkin ne asunto-osakeyhtiöt tai ylipäättään osakeyhtiöt, jotka ovat kohdekaupungeissa tunnustettu talousarvioissa kaupunkikonsernien keskeisiksi yhtiöiksi ja niille on asetettu talousarviotavoitteita omistajan taholta.

Kaupungit eivät ole antaneet kaikille konserniensa yhteisöille erikseen talousarviotavoitteita, vaan keskeisimmille yhteisöilleen. Tutkimuksen aineiston talousarvioita tulkittaessa tulee muistaa, että talousarvio on vain yhtä kalenterivuotta kattava dokumentti, kuten kuntalain 110 § mukaan säädetään. Talousarviossa asetetaan vain vuosittaiset tavoitteet, jotka juontavat juurensa kuntastrategiasta. Konserniohjauksessa tytäryhteisöille tuleekin eri keinoin edistää kuntastrategian, sekä talousarvion toteutumista (Asikainen, ym., 2017, s. 12). Joissain tapauksissa, esimerkiksi energiayhtiöiden kohdalla, on monesti nostettu esille vain emokonserni kuten Vantaan-energia konserni. Näissä on huomioitu koko konsernille asetetut tavoitteet, sillä näiden muodostamien konsernien tytäryhtiöille ei ole asetettu omia itsenäisiä tavoitteita kaupunkien toimesta.

4.2. Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen kohteena olevien kaupunkien talousarvioista on kerätty kaupunkikonsernien yhteisöjä koskevat tavoitteet ja kirjattu nämä tavoitteet Excel-taulukkoon. Kaupunkikonsernin yhteisöt on rajattu sellaisiin yhteisöihin, joihin tutkimuksen kohdekaupungeilla on kirjanpitolain mukainen määräysvalta, eli omistus on vähintään 50% tai enemmän. Tämä koskee myös kaupunkien omistamia säätiöitä, vaikka kaupungilla olisi niihin määräysvalta. Tutkimuksen lähestymistapa on siis ollut aineistolähtöistä, mutta samalla teoriasidonnaista. Analyysi tässä tutkimuksessa ei suoraan perustu pelkästään aikaisemmin esitettyyn aiempaan tutkimusaineistoon, mutta siihen on olemassa selkeitä sidoksia. Aikaisempi tutkimusaineisto siis tukee teorian analysointia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Analyysi ei ole puhtaasti teorialähtöistä, koska tutkimuksessa on haluttu antaa painoarvoa myös aikaisemmin esiin nostetulle osakeyhtiölain pykälälle, jonka mukaan yrityksen tarkoitus on tuottaa voittoa.

Yhtenä osana tutkimusaineiston käsittelyä on kaupunkien omistamat yhteisöt luokiteltu niiden toimialan mukaan, jotta aineiston yhtiöiden tavoitteita voitaisiin vertailla keskenään. Näin on voitu vertailla, minkälaisia eroavaisuuksia kaupunkien konserniyhteisöille asettamien tavoitteiden välillä on, kun vertaillaan samankaltaisia tai saman toimialan yhtiöitä. Aineistoa on siis kvantifioitu tätä tutkimusta varten, vaikka kyseessä ei varsinaisesti ole määrällinen tutkimus. Tutkimus ei ole kvantitatiivinen eikä aineiston koon vuoksi tilastolliselle osalle antaa liikaa painoarvoa, mutta esitetyt prosenttilukemat esimerkiksi siitä, montako prosenttia jonkin kaupungin tavoitteista on taloudellisia, on tarkoitus auttaa hahmottamaan ja löytämään eroavaisuuksia paikkakuntien väliltä.

Aineiston luokittelun seurauksena voidaan todeta yleisimmän toimialan kaupunkiomisteisilla yhtiöillä olevan kiinteistöala. Tässä tutkimuksessa kiinteistöala toki kattaa todella laajasti erilaisia kiinteistöjä ja kiinteistöjen käyttötarkoituksia. Kiinteistötoimialan yhtiöiden joukkoon mahtuu tutkimusaineistossa niin jäähalleja, toimistotiloja hallinnoivia osakeyhtiöitä, kuin pysäköintihalleja ja asumisoikeusasuntoja. Tämä rajaus ei kuitenkaan aineiston perusteella vaikuta merkittävästi näille yhtiöille asetettuihin tavoitteisiin, vaan nollatulokset esiintyy tavoitteena jäähalliyhtiöllä ja toisessa kaupungissa taas pysäköintiyhtiöllä.

Tutkimuskysymysten mukaisesti aineistoa on analysoitu kahdesta eri näkökulmasta, eli millaisia tavoitteita mikäkin kaupunki antaa omistamilleen yhtiöilleen ja toisena vertailukohtana oli, että minkälaisia eroja kaupunkien välillä, kun vertaillaan saman toimialan yhtiöiden tavoitteita. Jälkimmäisessä analyysissä on kiinnitetty huomiota enemmän myös mahdollisiin ei taloudellisiin tavoitteisiin, sekä huomioitu kaupunkien asukasluku ja siten kaupungin talouden suuruus mahdollisena vaikuttavana tekijänä.

5. Tutkimusaineiston havainnot

Tutkimuksen tavoitteena oli saada selville, minkälaisia tavoitteita kaupunkikonsernien yhteisöille on talousarvioissa asetettu. Tämän lisäksi tavoite on saada selville, eroavatko suuret kaupungit ja pienemmät kaupungit toisistaan tavoitteiden asetannan suhteen tai onko samankaltaisten yhtiöiden tavoitteissa löydettävissä erilaisuuksia. Etsittyjä eroavaisuuksia olivat esimerkiksi se, ovatko konsernin yhteisöille annetut tavoitteet taloudellisen tuloksen tavoitteita vai esimerkiksi toimintaan liittyviä, kuten palvelun tavoitettavuuden ja käyttöasteeseen liittyviä tavoitteita.

5.1. Pori

Porin kaupunki on asettanut tarkempia tavoitteita kaupunkikonsernissaan kahdeksalle strategiselle yhtiölle, sekä Visit Pori Oy:lle, joiden toteutumisesta raportoidaan neljännesvuosittain sekä konsernitilinpäätöksen yhteydessä. (Porin Kaupunki, 2018) Porin kaupungin konserniyhteisöilleen asettamissa tavoitteissa on hyvin monesti jotain liiketoimintaan ja yritysmaailmasta tuttuja omistajanäkökulmia havaittavissa kaupunkikonsernin osakeyhtiöiden tavoitteissa. Eri taloudellisia tavoitteita on noin 40% kaikista kaupungin asettamista tavoitteista. Eniten näitä osakeyhtiöiden liiketoimintaan liittyviä tavoitteita on asetettu Porin Energia Oy:lle sekä Porin Satama Oy:lle. Satamayhtiölle on kaupungin talousarviossa asetettu neljä tavoitetta, joista kolme koskee

liiketoimintaa ja yksi koskee yrityksen resurssointia ja henkilökuntaa, jonka mittarina on sairauspäivät, poissaoloprosentti ja 0,5 päivän koulutuspäivät per henkilö.

Suoria yhtiöön liittyviä taloudellisia tavoitteita on Porin kaupunkikonsernin osakeyhtiöistä jätetty antamatta yhdelle osakeyhtiölle, Visit Pori Oy:lle. Tälle osakeyhtiölle on annettu kuitenkin tavoitteita, jotka liittyvät Porin aseman parantamiseen ja kehittämiseen matkailukohteena. Yhtiöön onnistumista mitataankin muun muassa tapahtumien määrässä, joiden järjestämiseen Visit Pori Oy on ollut osaltaan vaikuttamassa. Yhtiöllä on talouteen liittyvä tavoite, joka on toteuttaa investointeja sekä markkinointia vuonna 2019. Tätä mitataan toteutuneilla investoinneilla ja markkinoinnin tuloksista kertovalla datalla.

Pori on yksi harvoista kaupungeista, joka on antanut talousarviossaan erikseen tavoitteita joukkoliikenteestä vastaavalle osakeyhtiölle. On kuitenkin huomioitava, että enemmistö kaupungeista myöskään ei järjestä joukkoliikennettä osakeyhtiömuotoisena toimintana. Pori Linjat Oy:lle on kaupungin talousarviossa asetettu liiketoiminnallisina tavoitteina muun muassa liikevaihdon kasvu kahden prosenttiyksikön verran, sekä tappioton tilinpäätös. Pori Linjat on tutkimuksessa luokiteltu toimialaltaan Porin Satama Oy:n tavoin ”liikenne” toimialalle, ja molempia yhtiöitä yhdistää asetettu tavoite sairauspoissaolopäivien osalta. Linja-autoliikenteen osalta kaupunki on myös asettanut tavoitteeksi päästöjen vähentäminen lisäämällä kierrätyspolttoaineen käyttöä linjaliikenteessä. Kuitenkin muihin kaupunkeihin verrattuna Pori on asettanut vähemmän ilmasto- ja ympäristöasioihin liittyviä tavoitteita kaupunkikonsernin yhtiöille.

5.2. Kuopio

Kuopion kaupungin konsernista voidaan nostaa ensimmäisenä huomiona esille se, että suurin osa kaupungin yhtiöistä, joihin sillä on määräysvalta, ovat kiinteistöalalle luokiteltavia yhtiöitä. (Kuopion kaupunki, 2018) Kiinteistöihin liittyvät osakeyhtiöt tosin olivat tässä tutkimuksessa muutenkin yleisin toimiala kaupunkien tytäryhteisöille. Kuopion kaupungin yhtiöiden tavoitteista yleisenä huomiona voidaan tehdä se, että yhtiöille asetetut tavoitteet ovat suurimmaksi osaksi yleisiä tavoitteita, näitä on tavoitteista hieman alle puolet. Taloudellisten tavoitteiden määrä on samalla tasolla kuin Porissa (37% kaikista tavoitteista).

Kuopion Energia Oy -konserni on yksi esimerkki Kuopion osakeyhtiöistä, jonka tavoitteet ovat sekä kvalitatiivisia, että kvantitatiivisia eli taloudellisia. Yhtiöltä odotetaan esimerkiksi tietyn tason

tilikauden tulosta, sekä rahoituskustannukset tulisi kattaa tulorahoituksella eikä lainalla. Rahoitusta oletettavasti yhtiö tarvitsee toimintavarmuusinvestointien tekemiseen. Yhtiön toimintaan liittyvänä tavoitteena sille onkin annettu toimintavarmuusinvestointien toteuttaminen, jota mitataan keskijänniteverkon kaapelointiasteen kehityksellä. Tämä tavoite on taas esimerkki kvalitatiivisesta tavoitteesta. Riittävällä tilikauden tuloksella taas Kuopion kaupunki haluaa varmistaa yhtiön omavaraisuusasteen pysymisen ja siten varmistaa yhtiön luottokelpoisuus. Vaikka Kuopion Energia Oy -konsernin tavoitteista taloudellisia, niin verrattuna muihin suuriin kaupunkeihin ovat sen tavoitteet joukosta poikkeavia. Esimerkiksi tavoite toiminnan tehokkuuden varmistamisesta tai Fennovoima Oy:n omistuksesta luopuminen ovat sellaisia tavoitteita, joiden mittarit eroavat muiden kaupunkien vastaavien yhtiöiden tavoitteista. Näiden tavoitteiden mittarit ovat Fennovoiman osakeomistuksen prosentti, sekä sopeutussuunnitelma tehtynä 2019 loppuun mennessä, kun vastaaville yhtiöille tyypillisiä mittareita olivat muun muassa liikevoittoon kytkeytyvät suorat numeraaliset tavoitteet tai sijoitetun pääoman tuoton tavoite. Yhtäläisyytenä muihin vastaaviin yrityksiin voidaan vielä nostaa esille erillinen tavoite maksettavan osingon määrästä.

Kuopion kaupungin kiinteistötoimialan yhtiöt erottuvat ainakin jonkin verran muista kymmenen suurimman kaupungin yhtiöistä tavoitteiden osalta. Kaupungin kiinteistöalan yhtiöistä yhdelläkään ei ole annettu tavoitteeksi mitään asiakastyytyväisyyteen ja sen parantamiseen tai tason säilyttämiseen liittyvää tavoitetta. Kuopion osalta kaupungin kiinteistöalan osakeyhtiöille annetut tavoitteet ovat hyvinkin talouspainotteisia ja erilaisiin tunnuslukuihin liittyviä, jopa muita kymmentä suurinta kaupunkia enemmän. Asumiseen liittyvien kiinteistöyhtiöiden tavoitteissa on jokaisessa tavoitteena asuntojen käyttöaste. Näitä yhtiöitä yhdistää myös peruskorjauksiin liittyvät tavoitteet, sekä tavoite positiivisesta tunnusluvusta, kun rahoitustuloksesta vähennetään lainan lyhennykset ja peruskorjausinvestointien omarahoitusosuudet. Kolmesta muusta kiinteistöyhtiöstä kaksi ovat saaneet tavoitteeksi tilikauden tulokseen liittyviä tavoitteita.

5.3. Lahti

Lahden kaupunki on asettanut talousarviossaan yhteensä kuudelletoista kaupunkikonsernin osakeyhtiölle yhtiökohtaisia tavoitteita. (Lahden kaupunki, 2018) Näistä kuudestatoista yhtiöstä yleisin toimiala on monen muunkin suuren kaupungin tavoin kiinteistöala, mutta osuus kokonaisuudesta ei ole kuitenkaan yhtä suuri, kuin esimerkiksi Kuopion kaupungilla. Kaikki Lahden kaupunkikonsernin yhteisöt ovat saaneet talousarviossa tavoitteekseen ainakin jonkinlaisia

yhtiöiden talouteen liittyviä tavoitteita. Yleisimpiä taloustavoitteita konsernin yhteisöille ovat erisuuruisten tuloutusten odotukset vuodelle 2019, käyttökateprosenttiin liittyvät tavoitteet ja oman pääoman tuottoprosentin tavoitteet. Talousarviossa kaupungin yhtiöitä on myös sidottu vahvasti kaupungin strategiaan, jossa Lahden halutaan vaikuttaa kaupungin houkuttelevuuteen opiskelukaupunkina.

Lahden kaupunkikonsernissa toimii osakeyhtiömuodossa monet olennaiset kaupunkeihin ja kuntiin liitettävät palvelut, jotka toimivat omilla toimialoillaan joko täysin tai lähes luonnollisina monopoleina. Näitä yhtiöitä ovat Lahti Energia Oy -al konserni, Lahti Aqua Oy alakonserni ja Päijät-Hämeen Jätehuolto Oy. Näiltä jokaiselta osakeyhtiöltä kaupunki odottaa saavansa vuonna 2019 erisuuruisia tuloutuksia, yhteensä noin 15,2 miljoonaa euroa. Lisäksi Aqua- ja Energiakonserneille on asetettu oman pääoman tuotto-odotus prosenttiyksikkönä ja jätehuoltoyhtiölle käyttökateprosenttitarve, joka tosin on asetettu myös kahdelle aiemmin mainitulle yhtiölle. Näitä kolmea osakeyhtiötä yhdistää myös tavoitteista löytyvä ilmastonäkökulma, joka on toki sovitettu yhtiöiden toimialaan. Jätehuoltoyhtiön odotetaan saavuttavan korkea yhdyskuntajätteen hyödyntämistä ja energiahyötykäyttöä. Energiakonsernilta odotetaan uusiutuvien energialähteiden määrän kasvattamista ja Aqua-konsernilta taas odotetaan ympäristökuormituksen vähentämiseen perustuvien tuote- ja palvelukonseptien edellytysten luomista.

Lahden kaupungilla on myös erilaisia kaupungin palvelutuotantoon liittyviä yhtiöitä, joita ei suurimmista kaupungeista useimmilla ole, tai niille ei ole asetettu talousarviossa erikseen tavoitteita. Esimerkkeinä näistä palveluyhtiöistä voidaan nostaa esiin esimerkiksi Työterveys Wellamo Oy ja Provincia Oy. Molemmille yhtiöille on taloudellisena tavoitteena annettu tietty omanpääomantuotto-% tavoite. Yleisellä tasolla nämä kaksi kaupungin omaan palvelutuotantoon luokittelemat yhtiöt ovat saaneet lähinnä taloudellisia tavoitteita. Työterveys Wellamolla on poikkeuksena yksi ei taloudellinen tavoite, joka on tukea kaupungin työnantaja-asemaa ja työntekijöiden työssäjaksamista.

5.4. Jyväskylä

Jyväskylän kaupunki ilmoittaa omassa talousarviossaan, että vuodelle 2019 asetetaan valtuustoon nähden sitovia tavoitteita kaupunkikonsernin tärkeimmille tytäryhteisöille ja nämä yhteisöt ovat velvollisia raportoimaan tavoitteiden toteutumisesta kolmannesvuosiraporttien yhteydessä

(Jyväskylän kaupunki, 2018). Kaupunki on myös asettanut yhteisen tavoitteen kaikille kaupungin yhteisöille. Tavoitteena on, että kaupungin kaikkien tytäryhteisöjen toiminta on taloudellisesti kannattavaa pitkällä aikavälillä. Kaupunki kuitenkin ottaa huomioon, että yksittäinen tilikausi voi olla tappiollinen, mutta yhteisöllä tulee olla kertyneitä voittovaroja (Jyväskylän kaupunki, 2018, s. 173). Talousarviosta on siis pääteltävissä, että kaupunginvaltuusto on todennäköisesti haluton antamaan kaupungin konserniyhteisöille lainaa, tai mitään muutakaan suoraa taloudellista tukea tappiollisen toiminnan tukemiseksi. Yleisenä huomiona kaupungin talousarviossa asettamista tavoitteista voidaan myös todeta, että kaikkia yhtiöitä varten ei ole erikseen eritelty mittareita, joilla asetettuja tavoitteita mitataan.

Jyväskylän kaupungilla on muihin kymmeneen suurimpaan kaupunkiin verrattuna suhteellisen vähän kiinteistötoimialan osakeyhtiöitä, joille on asetettu tavoitteita. Kaupungin keskeisille kiinteistötoimialalla olevalle yhtiöille, joista kaksi osaltaan muodostaa alakonserneja, ovat saaneet muihin suuriin kaupunkeihin verrattuna hyvin erilaisia tavoitteita kaupungin talousarviossa. Siinä missä monen muun kaupungin kiinteistöalan osakeyhtiöille on annettu tulokseen liittyvä tavoite, niin Jyväskylässä vain kaksi näistä yhtiöistä on saanut selkeän tulostavoitteen ja näistä toinen, Jyväskylän jäähalli Oy, pyrkii nollatulokseen eikä tuottamaan voittoa. Muihin suuriin Suomalaisiin kaupunkeihin verrattuna eroavaista on myös se, että tämän toimialan osakeyhtiöt eivät ole saaneet tavoitetta, jotka liittyisivät asiakastyytyvyyteen tai ilmastonäkökulmasta esimerkiksi energian kulutuksen vähentämiseen.

Muiden Jyväskylän kaupungin yhtiöiden osalta voidaan todeta kaupungin aktiivisesti peilaavan omien yhtiöidensä toimintaa ja suorituksia muihin kaupunkeihin. Esimerkiksi Jyväskylän seudun Puhdistamo Oy:lle on asetettu tavoite, että jäteveden käsittelyn yksikkökustannusten tulee pysyä ”kohtuullisella tasolla vertailukaupunkien joukossa”. Vertailukaupungeilla tarkoitetaan tässä yhteydessä muita kymmentä suurinta kaupunkia. Energiakonsernin tavoitteissa nimittäin mainitaan, että yhtiön tulee hinnoitella kaukolämpö siten, ettei hinnat merkittävästi poikkea näiden kaupunkien hintojen keskiarvosta. Energiakonsernin tavoitteena on myös vesi- ja energiapalveluiden toimitusvarmuuden saaminen valtakunnallista keskiarvoa paremmaksi. Energiayhtiö poikkeaa kuitenkin muiden suureten kaupunkien vastaavista yhtiöistä siten, että sillä ei ole suoraa tuloksellista tavoitetta tai tuloutustavoitetta omistajan suuntaan, vaan tavoitteet koskevat enemmänkin yhtiön varsinaista toimintaa.

5.5. Turku

Turun kaupunki on asettanut useimmille kaupunkikonsernin yhteisöilleen ainakin yhden taloustavoitteen. Näistä tavoitteista erilaisia suoria taloustavoitteita on hieman yli puolet taloudellisista tavoitteista. Yleisimmin nämä kaupungin asettamat taloustavoitteet Turun kohdalla koskevat yhtiöiden liikevaihdon ja liikevoiton kasvattamista. Kaupungin tavoitteena lieneekin osakeyhtiöidensä liiketoiminnan laajentaminen. Turun kaupungilla on myös keskeisinä osakeyhtiöinä hyvin erilaisilla toimialoilla operoivia yrityksiä. Kaupungilla on sellaisiakin osakeyhtiöitä, joita sitä suuremmiltakaan kaupungeilta ei löydy. Isoista kaupungeista ei suurimmalla osalla esimerkiksi kaupunginteatteri toimi osakeyhtiömuodossa kuten Turussa tai niille ei ole asetettu erikseen tavoitteita muiden kaupunkien talousarvioissa. Lisäksi Turku omistaa infrastruktuurin rakentamiseen keskittyvän osakeyhtiön nimeltä Kuntec. Vaikka yritys on fuusioitunut entisistä kaupunginliikelaitoksista vuonna 2012, eli ennen kuntalain uudistusta ja ”yhtiöittämislakia”, niin yhtiö on toteuttanut uuden lain henkeä ennen itse lakia. Yhtiö siis kilpailee markkinoilla ja omien verkkosivujensakin mukaan tarjoaa palveluja ”kaupallisin perustein”. Kaupunki onkin yhtiölle asettanut tavoitteeksi liikevaihdon kasvun, sekä kaupungin määräaikaisten puitesopimusten tilauskannan ulkopuolisen liikevaihdon kasvun. (Turun kaupunki, 2018)

Turun kaupungilla on myös kaksi osakeyhtiötä, joiden tehtävät liittyvät alueen houkuttelevuuteen. Näistä Turku Science Parkille asetettuihin tavoitteisiin kuuluu muun muassa houkutella teknologiayrityksiä seudulle, sekä auttaa näitä löytämään rahoittajia ja yhtiön toimintaa mitataankin muun muassa invest in-neuvotteluiden lukumäärällä. Toinen alueen houkuttelevuuteen liittyvä yhtiö on Turku Touring Oy, jonka kanssa samankaltaisia yrityksiä on muillakin suurilla kaupungeilla. Turku Touring Oy:n onnistumisen mittareita ei talousarviossa suoraan sanota, vaan todetaan yhtiön suoriutumista mitattavan matkailun palvelukeskuksen mittareilla. Yhtiö toimiikin palvelukeskuksen, eli Visit Turku, apuyhtiönä.

Turun kaupunki ei ole omille kiinteistöalalla toimiville osakeyhtiöilleen asettanut ilmastoon liittyviä tavoitteita, kuten lämmityskustannusten vähentämistä. Kaupunki painottaa kiinteistöyhtiöidensä kohdalla enemmän korkeaa käyttöastetta, sekä taloudellisia kysymyksiä, verrattuna muihin suuriin kaupunkiin. Vesihuolto-, jätehuolto ja energiatoimialoilla on kuitenkin kaupungin osakeyhtiöille asetettu enemmänkin sosiaalisia tavoitteita, kuten uusiutuvien energialähteiden lisäämistä tai vesihuollon ydintoimintaan liittyvä vedentoimituksen häiriöttömyys, kuin varsinaisia taloudellisia

tavoitteita. Tältä osin esimerkiksi Turku Energia -konserni eroaa jonkin verran muista vastaavanlaisista toimijoista, sillä se on saanut vain yhden taloustavoitteen omistajakaupungin talousarviossa.

5.6. Oulu

Oulun kaupungin tapa tuoda esiin konserniyhteisönsä omassa talousarviossa on muihin suuriin kaupunkeihin verrattuna hyvin erilainen. Oulun kaupungin talousarviossa esitetään vain konsernin merkittävimmät tytäryhteisöt ja niistä tuodaan esille vain oleelliset tunnusluvut ja taloutta kuvaavat tulokset (Oulun kaupunki, 2018). Toimintaa kuvaavat tavoitteet Oulun kaupunki on asettanut omistajapoliittisissa linjauksissaan (Oulun kaupunki, 2018) ja tästä syystä tätä tutkimusta varten Oulun tytäryhteisöjen tavoitteet on poikkeuksellisesti otettu kyseisestä dokumentista, eikä talousarviosta.

Oulun kaupungilla on kaikkien muidenkin kaupunkien tapaan eniten kiinteistöalalla toimivia yhtiöitä. Oulun kaupunki on luokitellut pysäköintiyhtiönsä tähän samaan joukkoon, eli eri tavalla miten tässä tutkimuksessa on toimijoita luokiteltu. Kiinteistöalan yrityksille on asetettu toimenpideohjelmassa linjauksia kaikille yhtiöille, sekä yhtiökohtaisia tavoitteita. Kaupunki määrittää yhteisenä tavoitteena, että tämän toimialan tehtävänä on edistää työpaikkojen syntymistä ja varmistaa alueelle monipuolisen ja kohtuuhintaisen vuokra-asuntokannan. Yhteisenä tavoitteena myös on, että kaupunki kasvaa kestävästi. Tätä päämäärää edistetään erilaisilla tavoitteilla, joissa kaupunki on energia- ja materiaalitehokas, ympäristövastuullinen, sekä palvelut järjestetään asiakaslähtöisesti, jotta palvelutyytyväisyys kasvaisi. Moni kaupungin omistamista yksittäisistä kiinteistöyhtiöistä on saanut tavoitteekseen asiakastyytyväisyyden parantamisen ja asuntojen arvon säilyttämisen. Yksi yhtiö tällä toimialalla on myös saanut tavoitteekseen taloudellisesti kannattavan toiminnan harjoittamisen, jota mitataan liikevoittoprosentilla sekä oman pääoman tuottoprosentilla. Kaikki kiinteistöyhtiöt ovat saaneet myös tavoitteekseen energiatehokkuuden parantamisen toiminnassaan.

Suomen muihin suurimpiin kaupunkeihin verrattuna Oulun kaupungilla on toimialaltaan hyvinkin erilaisia yhtiöitä keskinä tytäryhteisöinä. Turun lisäksi Oulussa esimerkiksi kaupunginteatteri toimii osakeyhtiömuotoisena ja sen tavoitteena on saada jopa taloudellista kannattavuutta muun muassa liikevoiton kautta. Oulun omistama jätehuolto-yhtiö Kiertokaari Oy taas eroaa muista

vastaavista toimijoista siten, että sen toiminnassa suhteellisen vähän on painotettu taloudellista puolta, vaikka yhtiön tavoite on taloudellisesti kannattava toiminta kumulatiivisella tuloksella mitattuna. Yhtiön kohdalla onkin painotettu enemmän ympäristövastuullisuutta ja asiakastyytyväisyyttä. Erikoisempia yhtiöitä Oulun kaupungin konserniyhteisöjen joukossa edustaa ScanLab Oy, joka on ympäristö ja elintarvikelaboratorio, sekä Monetra Oy, joka tuottaa henkilöstö ja taloushallinnon palveluita usealle eri paikkakunnalle ja sairaanhoitopiirille.

5.7. Vantaa

Vantaan kaupungin omistamista yhtiöistä suurin osa on kiinteistöalan yhtiöitä. Muihin suuriin kaupunkeihin verrattuna Vantaalla on kuitenkin näitä yhtiöitä lukumäärällisesti suurempi osuus kaikista kaupungin yhtiöistä. Vantaan kaupungin talousarviossa ja taloussuunnitelmassa tavoitteet näille konsernin yhteisöille eivät ole vain yhdelle vuodelle, vaan samat tavoitteet ovat voimassa konsernin yhteisöille vuoteen 2022 asti, eli koko taloussuunnitelmakauden ajan. (Vantaan kaupunki, 2018) Näille tavoitteille on määritelty mittarit, jotka Vantaan tapauksessa ovat todella selkeitä ja helposti mitattavissa, verrattuna vaikka asiakastyytyväisyyteen, jonka mittaaminen luotettavasti vaatii riittävän korkeaa vastausprosenttia. Esimerkiksi kääntämispalveluita tarjoava A-Tulkkkaus Oy on saanut yhdeksi tavoitteekseen positiivisen tuloksen lisäksi käännöstuntien määrän kasvattamisen. A-Tulkkkaus Oy on myös yritys, joka erottuu Vantaan omistamista yhtiöistä toimialaltaan, sillä kyseiselle yritykselle ei löytynyt vastinetta muiden suurimpien kaupunkien kohdalla. Vantaan kaupungin asettamista tavoitteista nousee kuitenkin selvästi esille, että kolmea poikkeusta lukuun ottamatta jokaiselle yritykselle on annettu vähintään yksi selkeästi mitattava taloudellinen tavoite. Näistä taloudellisista suurin osa käsittelee jollain tavalla tilikauden tulosta, esimerkiksi nollatuloksen tavoittelua tai positiivisen nettotuloksen saavuttamista. Vantaan kaupungin yrityksistä viisi on myös saanut asiakas- tai henkilöstötyytyväisyyteen liittyviä tavoitteita yhteensä yhdeksän kappaletta. Tämä erottuu kaupunkien joukosta, sillä vain Oulu on antanut kaupunkikonsernin yrityksille yhtä monta samankaltaista sosiaaliseen asemaan liittyvää tavoitetta.

Vantaa eroaa muista suurista kaupungeista myös siten, että sen ainut opetustoimialalla toimiva yritys on kauppaoppilaitos. Suurten kaupunkien opetusalan yritykset kaupunkikonserneissa ovat yleisimmin tässä aineistossa olleet ammattikorkeakouluja, eivätkä toisen asteen opetusta tarjoavia oppilaitoksia. Tuntematta tarkemmin oppilaitoksen toimintaa tai liiketoimintaa, on haastavaa pintapuolisen tutustumisen perusteella arvioida, millä tavoin yritys saavuttaa sille asetetun

taloustavoitteen, eli 50 000 euron nettotuloksen. Oppilaitos on kuitenkin muiden Vantaan konserniyhteisöjen tavoin saanut taloudellisia tavoitteita talousarviossa. Yrityksen luonteen, eli opetustoiminnan, huomaa kuitenkin sen muista tavoitteista siten, että nettotulos jää ainoaksi taloudelliseksi toiminnan tavoitteeksi, muiden tavoitteiden koskevan muun muassa työelämä, opiskelija ja henkilöstöpalautetta.

Kiinteistöyhtiöiden osalta Vantaan kaupungin asettamat tavoitteet eivät oikeastaan eroa muista kaupungeista. Yleisimmin kiinteistöyhtiöille on asetettu tavoitteeksi tulostavoitteita, esimerkiksi positiivinen tulos, nollatulos tai vain euromääräinen tulostavoite. Suurin osa Vantaan kiinteistöyhtiöistä ovat myös saaneet ilmastotavoitteita, yleisimmin energiankulutuksen tai lämmityksen vähentämiseksi. Kuitenkin kaupungin omistamat pysäköintiin liittyvät kiinteistöyhtiöt eivät kuulu ilmastotavoitteita saaneiden toimijoiden joukkoon. Vantaan Kiinteistö ja Vesi Oy on siitä kiinnostava poikkeus joukkoon, että se ei ole saanut ympäristösidonnaisia tavoitteita. Koko yhtiön järjestely on erikoinen, sillä kyseinen yhtiö omistaa ja hallinnoi vedenhankintaa ja jäteveden käsittelyä, mutta yhtiöllä ei ole työntekijöitä ja vain sivutoiminen toimitusjohtaja. Yhtiön ainut tavoite koskee tilikauden tulosta.

5.8. Tampere

Tampereen kaupungin konserniyhteisöt eroavat esimerkiksi Oulusta tai Vantaasta siten, että kiinteistötoimialan yritykset eivät ole samalla tavalla selvästi yleisin konserniyhteisön toimiala. Tältä osin Tampereen kaupungilla on enemmän yhteistä Turun kaupungin kanssa. Vaikka kaupunkikonsernin yhteisöt ovat luonteeltaan hyvinkin erilaisia keskenään, niin Tampereen kaupungin omistamien yhteisöjen kohdalla voidaan todeta, että suurin osa on saanut tavoitteekseen jotain yhtiön tulokseen liittyvää. Yleisimmin taloustavoite koskee konserniyhteisön tulosta, mutta monelle kiinteistöyhtiöille on asetettu tästä eroavat taloustavoitteet. Tampereella kaupungin joukkoliikenne ei toimi osakeyhtiömuodossa, mutta raitiotiehankeelle on oma osakeyhtiönsä, Tampereen Raitiotie Oy. Tätä yhtiötä voidaan verrata jossain määrin Espoon kaupungin enemmistöomistuksessa olevaan Länsimetro Oy:hyn. Tästä kuitenkin Espoota koskevassa alaluvussa.

Tampereen kaupungilla on kaksi osakeyhtiötä, joiden toimialana on matkailu. Visit Tampere Oy on kaupungin enemmistöomistuksessa aluekehitysyhtiö Tredea Oy:n kautta (60,47%). Visit Tampere eroaa muista kaupungin osakeyhtiöistä, siten että sille ei ole asetettu yhtäkään suoraa taloudellista

tavoitetta talousarviossa. Yhtiön tavoitteena on jalkauttaa kaupungin strategiset matkailu- ja tapahtumatavoitteet ja lisäksi toteuttaa markkinointia, jotta tavoitteisiin päästäisiin. Mittariksi kaupungin talousarviossa on ilmoitettu ”tavoitteiden toteutustilanne ja toimintasuunnitelman raportointi”. Talousarviossa jää siis kokonaan avaamatta, miten tavoitteiden toteutumista mitataan. Toinen matkailualan yhtiö on Tampereen Särkänniemi Oy. Kyseinen yhtiö onkin toiminnallaan selkeä vetonaula kaupungissa etenkin lapsiperheille ja sen odotetaan olevan taloudellisesti itsensä kannattava vetonaula kaupungissa. Talousarviossa sille on asetettu tavoitteeksi vähintään 500 000 euron osingonmaksu pääoman palautukset huomioiden tai 50% osinkoa yhtiön nettotuloksesta. Myös sijoitetun pääoman tuoton kasvua odotetaan kaupungin suunnalta. Liiketoiminnan ja toimintaan liittyvän tavoitteen rajapintana voidaan pitää kävijämäärän kasvun tavoitetta yhtiölle, sillä tällä on tarkoitus saada lisää tuottoa liiketoiminnasta, mutta tavoite itsessään koskee toimintaa ja sen onnistumista tai houkuttelevuutta. Särkänniemelle on annettu myös tehtäväksi toteuttaa sosiaalista- ja yhteiskuntavastuuta tarjoamalla alueen nuorille runsaasti työpaikkoja priorisoiden ensimmäistä kesätyötään etsiviä.

Tampereen kaupunki on asettanut konserniyhteisöistään kiinteistötoimialan kaikille yrityksille jonkinlaisia yhtiön talouteen liittyviä tavoitteita. Tyypillisin tavoite tämän toimialan yhtiöille vuodelle 2019 on ollut sijoitetun pääoman tuotto prosentti. Vuokra-asuntoja tarjoaville toimijoille kaupunki on asettanut myös tehtäväksi olla aktiivinen toimija ja tavoitella hiilineutraalia rakentamista ja asumista vuoteen 2030 mennessä. (Tampereen kaupunki, 2018)

5.9. Espoo

Suomen toiseksi suurimpana kaupunkina Espoon olisi ennakkoon voinut kuvitella omistavan paljon osakeyhtiöitä. Näin ei kuitenkaan ole, vaan Espoon kaupunki on asettanut talousarviossaan tavoitteita vain kolmelle osakeyhtiölle. Espoon kaupunkikonserni omistaa yhtiöitä enemmän ja näistä suurin osa on muiden suurten kaupunkien tavoin kiinteistöosakeyhtiöitä. Kaupunkikonsernin muut tärkeät yhteisöt ovat kuitenkin isolta osin esimerkiksi kuntayhtymiä ja liikelaitoksia. Näistä toimijoista talousarviossa ovat tulos- tai toiminnallisia tavoitteita saaneet vain HUS, HSL, koulutuskuntayhtymä Omnia ja HSY. Espoo eroaa Turusta ja Oulusta siten, että sen omistaman kaupunginteatteri toimii säätiömuodossa, eikä osakeyhtiönä. Espoon kaupunkikonsernin yleisenä tavoitteena lähes kaikille yhteisöille on, että talous pysyy tasapainossa ja konsernin lainakanta lähtee laskuun. Tämä tavoite ei kuitenkaan koske Espoon asunnot Oy:tä eikä HSY:tä. Kolmesta

osakeyhtiöstä, joille tulos- tai toiminnallisia tavoitteita on annettu, on vain Espoo Catering Oy saanut suoran taloudellisen tavoitteen. Yhtiön tavoite on tehdä positiivinen tulos tilikaudella 2019 ja työn tuottavuuden tulisi nousta 1% verran. Muita yhtiön saamia tavoitteita ovat asiakastytyväisyyden parantuminen vuodesta 2018 ja ruokahävikin pienentyminen tai hävikin vaihtoehtoisten hyödyntämismahdollisuuksien kehittäminen.

Espoon kaupunkikonsernilla on muiden suurimpien kaupunkien tavoin eniten kiinteistötoimialan yhtiöitä omistuksessaan. Näistä ainut tavoitteita saanut yhtiö on Espoon asunnot Oy. Kyseinen yhtiö eroaa vastaavanlaisista muiden kaupunkien toimijoista jonkin verran tavoitteeltaan. Yhtiö ei ole saanut minkäänlaista suoraa tulostavoitetta omistajataholta talousarviossa. Espoon asunnot Oy on saanut tavoitteekseen asiakaskokemuksen säilyttämisen hyvällä tasolla. Yhtiö on myös saanut ilmastotavoitteen, joka yhtiön kohdalla tarkoittaa lämmityksen energiatehokkuuden parantamista. Toimintaan liittyviä tavoitteita yhtiöllä kuitenkin on, kuten tavoitteellinen 98% käyttöaste ja 400 asunnon tuotannon aloittaminen vuoden aikana. Asuntotuotannon ja peruskorjausten toteuttaminen näkyy myös siinä, että kaupunki talousarviossaan erikseen mainitsee, että Espoon asunnot Oy:n ei tarvitse kääntää vuonna 2019 lainakantaansa laskuun. (Espoon kaupunki, 2018, s. 55)

Kolmas Espoon kaupunkikonsernin yhtiö, jolle on asetettu talousarviossa tavoitteita, on Länsimetro Oy. Tätä yhtiötä voidaan suurimmissa kaupungeissa verrata käytännössä vain Tampereen Raitiotie Oy:hyn, sillä molemmilla on yhteistä asema oman kaupunkinsa merkittävänä liikenne- ja infrastruktuuri-investointina. Yhtiöiden merkittävä asema ja suuruus näkyy myös tavoitteissa, sillä molemmat ovat saaneet tavoitteekseen, että hankkeen tulee pysyä aikataulussa. Molemmat hankkeet ovat myös saaneet tavoitteen pysyä arvioiduissa kustannuksissa. Espoon osalta tämä on muotoiltu seuraavasti: "Länsimetro Oy:n metron jatkeen rakentaminen etenee sopimusten ja suunnitelmien mukaisesti" ja Tampereen raitiotien tapauksessa taas: "Hankkeen ensimmäinen vaihe pysyy tavoitekustannuksessa ja aikataulussa". Yhtiöt ovat myös saaneet eriäviä tavoitteita, sillä Tampereen Raitiotie Oy on saanut yhdeksi tavoitteeksi järjestää hallinto tehokkaasti. Länsimetro Oy:n toinen tavoite kahdesta tavoitteesta on tiivis ja avoin raportointi kustannus- ja aikataulutoteutumisesta omistajalle. Länsimetron ensimmäisen vaiheen ongelmat ovat melko selvästi siis löydettävissä vuoden 2019 tavoitteiden asetannasta (Espoon kaupunki, 2018, s. 58).

5.10. Helsinki

Suomen suurimpana kaupunkina Helsingillä on myös maan suurimpia kaupunkikonserneja. Helsingin kaupunkikonsernilla on yli 80 tytäryhteisöä, joihin sillä on kirjanpitolain mukainen määräysvalta, kun mukaan lasketaan myös säätiöt (Helsingin kaupunki, 2018, s. 47) Talousarviossaan Helsingin kaupunki on asettanut tavoitteita niille konsernin tytäryhteisöille, jotka saavat kaupungin avustusta tai ovat muuten keskeisiä tytäryhteisöjä kaupungille. Omassa talousarviossaan Helsinki tuo myös esille, että vuosien 2017-2021 strategiaohjelmassa konserniajattelu on painottunut aiempaa enemmän ja talousarviossa asetettavat linjaukset perustuvat tähän ohjelmaan. Suurin osa Helsingin omistamista osakeyhtiöistä on saanut ainakin yhden taloudellisen tavoitteen vuodelle 2019. Yleisenä huomiona voidaan esille nostaa myös ilmastonäkökulma asetetuissa tavoitteissa. Helsingin kaupunki on suurista kaupungeista muita useammin asettanut tytäryhteisölleen jonkinlaisia ilmastotavoitteita, esimerkiksi lämpöenergian kulutuksen laskemista tai käyttöveden kulutuksen pienentämistä.

Vaikka Helsinki konsernin tytäryhteisöistä suurin osa on kiinteistötoimialan yhtiöitä, niin pääkaupungin suuruus on havaittavissa yhtiöiden monipuolisesta edustuksesta eri toimialoilla. Esimerkiksi Helsinki on toinen kaupunki, jolla on osakeyhtiömuodossa toimiva laboratorio. Kaupungilta on annettu laboratoriollekin taloudellinen tavoite, joka on maksaa vähintään 200 000 euroa osinkoa voitosta ennen tilinpäätössiirtoja tai 50% osinkoa tuloksesta. Kaupungilla on omistuksessaan kolme liikuntatoimialalle luokiteltavaa tytäryhteisöä, Urheiluhallit Oy, Vuosaaren Urheilutalo Oy ja Mäkelänrinteen Uintikeskus Oy. Nämä yhtiöt erottuvat muista kaupunkikonsernin yhteisöistä, sillä niille ei ole talousarviossa asetettu liiketoiminnallisia tavoitteita, tai tavoitetta osingonjaosta tai voitontuottamisesta. Nämä kolme yhtiötä ovat saaneet kaksi samaa tavoitetta ja yksi eriävä. Liikuntatoimialan yhtiöiden yhteiset tavoitteet ovat säilyttää käyntikerrat/henkilötyövuodet edellisen vuoden tasolla ja toisena yhteisenä tavoitteena on sähkön- ja vedenkulutuksen pienentäminen per käyntikerta. Kolmas tavoite liittyy Mäkelänrinteen Uintikeskus Oy:n tapauksessa sen omaan toimintaan ja kahdella muulla osakeyhtiöllä kolmas tavoite on asiakastyytyvyyden säilyttäminen ennallaan.

Vaikka Helsingin kaupunki on asettanut talousarviossaan ilmastotavoitteita enemmän yhtiöilleen kuin suurin osa Suomen suurimmista kaupungeista, on syytä nostaa esille, ettei kaupungin omistama energiayhtiö Helen Oy ole saanut suoraa ilmastotavoitetta, esimerkiksi uusiutuvien energialähteiden

osuuden lisäämistä. Havainto on kiinnostava, sillä aika ajoin nostetaan esille fakta, että suurin osa Helsingin päästöistä syntyy juuri Helen oy:n omistamasta voimalaitoksesta ja kivihiilestä (Yle, 2017). Tarkempi Helsingin talousarvion tarkastelu tosin osoittaa, että yhtiöllä on ilmastotavoitteita. Vuoden 2019 tavoitteeksi valtuusto on asettanut ”omistajan päätöksen mukaisen kehitysohjelman toteuttaminen suunnitelman mukaisesti”. Suunnitelma johon tavoitteella viitataan, on vuonna 2018 hyväksytty päästövähennysten toteuttamista koskeva toimenpideohjelma. Kaupunki on kopioinut vuoden 2018 talousarvion muotoilun suoraan vuoden 2019 talousarvioon, joten vuodelle 2019 hyväksytyssä versiossa viitataan ”vuoden 2018 helmikuun loppuun mennessä” valmistuvaan raporttiin.

Helsingin kaupungin omistamista kiinteistöosakeyhtiöistä lähes kaikki (9/10 yhtiötä) ovat saaneet vuodelle 2019 talousarviossa taloudellisia tavoitteita. Tyypillisimmin suora taloudellinen tavoite koskee yhtiöön sijoitetun pääoman tuottoa. Varsinaisesti yhtiöiden toimintaa ja talouden rajapintaa vielä sijoitetun pääoman tuottoakin yleisempi tavoite on kiinteistöjen ylläpitokustannusten nousun hillitsemiseen pyrkiminen. Nousu saa olla enintään indeksinousun suuruinen verrattuna kolmen vuoden keskiarvoon. Suurin osa asumiseen keskittyvistä kiinteistöyhtiöistä ja Finlandia-talo Oy ovat saaneet myös tavoitteeseen säilyttää asiakastyytyväisyys edellisen vuoden tasolla. 60% kiinteistöyhtiöistä on myös saanut tavoitteeseen prosentuaalisen laskun lämpöenergian kulutukseen, ja osa on saanut myös tavoitteen laskea vedenkulutusta, sekä kasvattaa jätteiden lajitteluastetta. Muihin suuriin kaupunkeihin verrattuna Helsingin kaupungin kiinteistötoimialan yhtiöiden tavoitteissa ei kuitenkaan ole mitään, millä se merkittävästi erottuisi muista kaupungeista. Tavoitteet ovat samankaltaisia kuin muualla, mutta Helsingissä ympäristönäkökulmaa on painotettu enemmän.

5.11. Energiatoimialan yhtiöiden tavoitteet

Aineiston kymmenestä kaupungista yhdeksällä on omistuksessaan energiatoimialan osakeyhtiö. Vain Espoon kaupungilla ei ole omaa yhtiötä. Kaupunkien omistamien energiayhtiöiden voidaan aineiston perusteella toimivan hyvinkin vahvasti osakeyhtiölain hengessä. Yhdeksästä energiatoimialan osakeyhtiöstä kuusi on muun muassa saanut tavoitteeseen omistajakaupungilleen tulouttamisen korkojen, pääomapalautusten tai tyypillisimmin osinkojen muodossa. Juuri tämän toimialan yhtiöiden tavoitteista voidaan tehdä tulkinta, että yhtiöillä on taloudellisesti merkittävä asema omistajakaupungeilleen. Tätä päätelmää tukee se, että varsinaisia

toimintaan liittyviä kvalitatiivisia tavoitteita on asetettu näille yhtiöille verrattain vähän, vain 35% kaikista kaupunkien asettamista tavoitteista. Näistä myös vain pieni osa on yleisesti yhtiön toimintaan liittyviä tavoitteita ja enemmän energiayhtiöille onkin asetettu ympäristötavoitteita, tyypillisimmin uusiutuvien energialähteiden osuudesta näiden tuotannossa. Taloudellisten tavoitteiden taustalla on todennäköisesti yhtiöiden välinen kilpailu vapailla markkinoilla, jossa kaikki toimijat eivät myöskään ole kaupunkiomisteisia. Ympäristötavoitteiden taustalla todennäköisemmin on yhteiskunnan päättäjille asettama paine ohjata näiden yritysten toimintaa ympäristön kannalta kestävämpään suuntaan, mutta tavoitteista päätellen ympäristötavoitteita ei kuitenkaan haluta saavuttaa yrityksen tuloksesta tinkimällä ja näistä yrityksistä 6/9 on saanut tavoitteekseen jossain muodossa tuotto-odotuksia omistajalleen. Kolmesta yrityksestä, joiden tavoitteena ei ole voiton jako omistajalle, on kuitenkin saanut tavoitteekseen tehdä liikevoittoa. Energiatoimialassa voidaan siis todeta hyvin vahvasti osakeyhtiölain hengen olevan läsnä, sillä enemmistö yrityksistä tavoittelee omistajalleen osinkojen maksamista ja taloudelliset tavoitteet ovat vahvasti toimialan yhtiöiden tavoitteissa läsnä.

5.12. Kiinteistötoimialan yhtiöiden tavoitteet

Kiinteistötoimialaa peilattaessa edellisen osion energiatoimialaan, voidaan todeta eron olevan kuin yöllä ja päivällä, mitä tulee omistajakaupunkien asettamiin tavoitteisiin. Siinä missä energiatoimialan yritykset olivat saaneet 65 % taloudellisia tavoitteita vuoden 2019 toimintaansa, niin kiinteistötoimialan yritysten tavoitteista 63 % on aineiston perusteella toimintaan liittyviä kvalitatiivisia tavoitteita. Tavoitteiden asetannasta on myös havaittavissa trendi, että aineiston viisi pienintä kaupunkia ovat asettaneet viittä suurinta kaupunkia enemmän taloudellisia tavoitteita. Viiden suurimman kaupungin tavoitteista toimialan yrityksille on 67 % toimintaan liittyviä kvalitatiivisia tavoitteita, kun taas viiden pienemmän kaupungin vastaava prosenttiluku on 56 %. Taloudellisista tavoitteista huolimatta, kiinteistötoimialan yhtiöiden ei voi sanoa toimivan erityisesti voitontavoittelumielessä, sillä kaikkien kaupunkien antamista taloudellisista tavoitteista vain seitsemän kappaletta koski osinko- tai korkotuottoja omistajakaupungille. Lisäksi kahdeksan taloudellista tavoitetta koskivat sijoitetun pääoman tuottoa, mutta tyypillisimmin taloudelliset tavoitteet koskivat tilikauden tulosta. Näitä tavoitteita oli 28 % taloudellisista tavoitteista joko nollatuloksena tai positiivisena tuloksena, mutta mitään varsinaista rahasampoa ei voi sanoa kaupunkien tavoittelevan omistamallaan kiinteistöyrityksillä. Kiinteistöyhtiöiden tavoitteiden

perusteella onkin perusteltua vähintäänkin arvella näistä enemmistön toimivan aikaisemmin esiin tuodulla mankala-periaatteella.

Kiinteistöyhtiöiden toimintaa koskevista kvalitatiivista tavoitteista noin 30 % käsittelee kiinteistöjen käyttöastetta eri muodoissaan, sekä rakennusten ylläpitoon tai korjauksiin liittyviä tavoitteita. Toiminnan kvalitatiivisissa tavoitteissa nousee myös erittäin vahvasti esille ympäristösidonnaiset tavoitteet. Näitä esiintyy kiinteistöyhtiöillä yhteensä 34 kappaletta eli 27 % toimintaa koskevista tavoitteista. Kiinteistötoimialan yhtiöt myös erittäin selkeästi erottavat viisi pienintä ja viisi suurinta tutkimuksen kaupunkia toisistaan, kuten yhtiöiden tavoitteissa jo yleisellä tasolla on voitu todeta. Kiinteistöalan yhtiöissä jakolinja on jopa niin selkeä, että kaikki ympäristötavoitteet on asetettu viiden suurimman kaupungin yhtiöille. Näistä viidestä kaupungista pääkaupunkiseudun muodostavien kaupunkien toimesta on asetettu 29/34 ympäristötavoitetta. Pääkaupunkiseudun asettamien ympäristötavoitteiden määrä sattuu myös olemaan sama määrä, mitä aineiston viiden pienimmän kaupungin kiinteistöyhtiöt ovat saaneet kvalitatiivisia tavoitteita. Kiinteistötoimialan yhtiöille oli myös asetettu muita toimialoja enemmän asiakas- tai henkilöstötyytyväisyyttä tai muita sosiaalisia tavoitteita. Mielestäni tämä alleviivaa kiinteistötoimialaa kokonaisuudessaan siten, että toimialan yhtiöiden tavoitteena ei ole varsinainen voitontavoittelu. vaan erilaisten sosiaalisten tavoitteiden täyttäminen. Yksinkertaisimmillaan siis tarjota asuntoja kaupungin asukkaille ja nykyajan henkeä kuvastaen, entistä ympäristöystävällisemmin.

5.13. Liikenneyhtiöiden tavoitteet

Kahteen aikaisemmin tarkempaan tarkasteluun valikoituun toimialaan verrattuna liikennetoimialaan kuuluvilla yhtiöillä ei esiinny yhtä selkeää jakoa taloudellisten ja ei taloudellisten tavoitteiden määrässä. Tavoitteista 59 % on ei taloudellisia toimintaa koskevia tavoitteita ja 41 % on taloudellisia. Toimialan yhtiöt voidaan jaotella tarkemmin kuljetustoimintaan, satamatoimintaan ja pysäköintitoimintaan. Näistä alalajeista selvimmin kuljetustoimintaan liittyvillä kuudella yhtiöllä ei ole taloudellisesti merkittäviä tavoitteita, vaan näiden yhtiöiden tavoitteet koskevat enimmäkseen niiden toimintaa. Vain Turun kaupunkiliikenne Oy on saanut tavoitteekseen tuloutuksen kaupungille, ja tämäkin antolainojen korkoina. Näiden kuuden yhtiön saamasta kahdestakymmenestä tavoitteesta vain kuusi on taloudellisia. Tästä voidaan päätellä, että näiden yhtiöiden toiminnalla tavoitellaan jotain muuta, kuin tulovirtaa kaupungille. Joukkoliikenneyhtiöiden tavoitteissa muutenkin nousee esille asiakastytyväisyys, ympäristöasiat, sekä matkustajamäärän kasvun

tavoite. Pitkälle ja yksiselitteisiä johtopäätöksiä ei kuitenkaan voi tehdä koska joukkoliikennetoimijoita ei ole yhtiötettynä kuin neljässä kaupungissa ja esimerkiksi alan kenties merkittävin toimija HSL ei ole osakeyhtiö, eikä täten sisälly tutkimukseen.

Liikennealan yhtiöistä satamayhtiöiden voidaan aineiston perusteella todeta olevan taloudellisesti merkittäviä omistajakaupungeilleen. Neljästä tämän tutkimuksen kaupungista, joissa on satamayhtiö, on jokainen asettanut yhtiöille tavoitteen, joka koskee yhtiön tilikauden tulosta. Tämän lisäksi muutkin taloustavoitteet viittaavat vahvasti siihen, että näiden yritysten tavoitteena on tuottaa voittoa. Toimintaakin koskevat tavoitteet liittyvät sataman asiakkaisiin ja ympäristöasioihin eikä yleisluontoisia tavoitteita ole Oulun satama oy:tä lukuun ottamatta annettu. Satamayhtiöt eroavat siis tavoitteiltaan kuljetusyhtiöistä, mutta eivät niinkään pysäköintitoiminnan yhtiöistä. Viisi pysäköintiyhtiötä ovat, saaneet satamayhtiöitä vähemmän taloudellisia tavoitteita, mutta jälleen Oulua lukuun ottamatta voidaan annettujen tavoitteiden perusteella todeta, että näiden yhtiöiden tarkoitus on tehdä voittoa. Kaupunkien välillä ei ole oikeastaan eroja tavoitteissa. Liikennealan yhtiöitä tarkastellessa yleisellä tasolla, näyttää tavoitteet melkoiselta tilkkutäkiltä, mutta yhtiöitä jaottelemalla pienempiin kokonaisuuksiin, voi todeta, että kaupunkien tavoitteet tämän toimialan yhtiöiden osalta ovat hyvin samankaltaisia. Tästä malliesimerkkejä ovat juuri kuljetusyhtiöiden ja satamayhtiöiden samankaltaiset taloudelliset tavoitteet.

5.14. Matkailu- ja aluekehitysyhtiöt

Viimeisen vertaillun toimialan osalta tavoitteiden jako taloudellisiin ja ei taloudellisiin tavoitteisiin, tarjoaa lopputuloksena muihin toimialoihin verrattuna hyvin erikaltaisen lopputuloksen. Matkailu- ja aluekehitykseen keskittyvät yhtiöt ovat saaneet melko selvästi vähemmän suoria taloudellisia tavoitteita kuin muut vertaillut toimialat. Kolmestatoista toimialan yhtiötä ovat yhteensä saaneet 34 tavoitetta, joista 12 on ollut taloudellisia ja näistä tavoitteista vain yksi koskee yhtiön tuloutusta omistajalleen. Taloudellisissa tavoitteissa esiintyy kuitenkin positiivisen nettotuloksen tavoite useampaan kertaan. Kuitenkin merkittävä ero moneen muihin toimialoihin verrattuna löytyy yhtiöiden saamista laadullisista tavoitteista. Tämän toimialan yhtiöiden saamien tavoitteiden perusteella on helposti pääteltävissä, että yhtiöiden olemassaolo perustuu sille, että niiden tehtävänä on edistää oman alueen kasvua esimerkiksi matkailun, sekä liiketoiminnan houkuttelevuuden avulla. Tällaisisten tavoitteiden mittareina esiintyy muun muassa majoitusvuorokausien kasvua tai yritysten perustamista yhtiön toimialueelle.

6. Johtopäätökset

6.1. Aineistosta yleisesti

Tutkimuksen tarkoituksena oli arvioida, minkälaisia tavoitteita Suomen kymmenen suurinta kaupunkia ovat asettaneet tytäryhteisöilleen, jotka toimivat osakeyhtiömuodossa. Ensisijaisena kiinnostuksen kohteena näille yhteisöille asetetuissa tavoitteissa oli osakeyhtiölain 5 §, jossa kerrotaan osakeyhtiön toiminnan tarkoituksena olevan tuottaa voittoa sen omistajille, eli tässä tapauksessa kaupungeille, mikäli yhtiöjärjestyksessä ei määrätä toisella tavalla. Tämän ajatuksen pohjalta ensimmäinen tutkimuskysymys oli: ”Minkälaisia tavoitteita kaupungit tai kunnat asettavat kuntayhtiöillensä?”. Karkeasti jaoteltuna voidaan todeta tytäryhteisöille asetetun kahdenlaisia tavoitteita suurimpien kaupunkien talousarvioissa. Tavoitteet voidaan tämän tutkimuksen aineiston perusteella jakaa taloudellisiin tavoitteisiin, sekä toiminnallisiin tavoitteisiin. Tämä ei ole kokonaishavaintona yllättävä, sillä kuntayhtiöiden aineistosta löytyvät tavoitteet ovat Janne Ruohosen ”Kuntayhtiö” kirjan jaottelun mukaisia. Ruohosen teoksessa kuntayhtiöiden tavoitteet on jaoteltu kvalitatiivisiksi ja kvantitatiivisiksi. Aineiston perusteella voidaan todeta annettujen tavoitteiden toteuttavan tätä jaottelua, vaikka aineistossa esiintyy yksittäisiä tavoitteita, jotka sisältävät samaan aikaan sekä kvalitatiivisia, että kvantitatiivisia elementtejä.

6.2. Taloudelliset tavoitteet

Kaupunkien asettamat tavoitteet noudattavat teoriaosiossa esitettyä jaottelua kvalitatiivisiin (toiminnallisiin) ja kvantitatiivisiin (taloudellisiin) tavoitteisiin. (Janne Ruohonen, 2017, s. 226) Aineiston perusteella voidaan todeta, että yhtiöiden ohjauksessa taloudellisilla tavoitteilla on merkittävä rooli, sillä aineiston yhtiöistä alle kymmenen prosenttia on sellaisia, joille ei ole asetettu yhtäkään taloudellista tavoitetta. Kaupunkien omistamille yrityksille jaetut taloudelliset ja toiminnalliset tavoitteet ovat aineiston perusteella mahdollista luokitella vielä tarkemmin erilaisiin alaluokkiin tarkempaa tarkastelua varten. Alaluokkiin jaottelu on jossain määrin karkeaa, mutta tämän aineiston perusteella taloudelliset tavoitteet voidaan jakaa kahteen kategoriaan; voiton tavoittelun ja osingonjakoon tähtäävät tavoitteisiin, sekä muihin taloudellisiin tavoitteisiin. Ensin mainitusta esimerkkinä mainittakoon tuloutustavoite omistajakunnalle tai positiivinen nettotulos ja jälkimmäisestä mainittakoon oman pääoman tuotto prosentti tai asuinneliövelan maksimimäärä. Voiton tavoitteluun ja osingonjakoon tähtäävät tavoitteet noudattavatkin selkeästi osakeyhtiölain

henkeä, kun taas muut taloudelliset tavoitteet jättävät mahdollisuuden, että yhtiö toimii muussa kuin voitontavoittelutarkoituksessa, esimerkiksi mankala-periaatteella. Noin joka kolmannen yhtiön tavoitteissa kuitenkin mainitaan suoraan tuloutus omistajalle tai positiiviseen nettotulokseen viittaavaa, joten on perusteltua sanoa, että ainakin kolmannes yhtiöistä toimii selvästi osakeyhtiölain mukaisesti. Todennäköisesti osuus on huomattavasti suurempi, sillä joukossa on paljon tavoitteita, jotka voivat johtaa taloudelliseen kannattavuuteen pidemmällä aikavälillä. Talousarvio on kuitenkin vain yhden vuoden dokumentti ja heijastelee omistajan strategisia ja omistajapoliittisia linjauksia.

6.3. Toiminnalliset tavoitteet

Toiminnallisia tavoitteita, tai Ruohosen mukaan Kvalitatiivisia tavoitteita, voi tutkimusaineiston perusteella jaotella tarkempiin alaluokkiin sen mukaisesti, miten tarkkoja eroavaisuuksia kaupunkien asettamien tavoitteiden väliltä halutaan löytää. Tässä tutkimuksessa aineiston perusteella yhtiöiden tavoitteita pystyy jakamaan Ruohosenkin esittämää jaottelua tarkempiin alaluokkiin. Tässä tutkimuksessa nämä alaluokat olivat: asiakas-, henkilöstötyytyväisyyttä ja vaikuttavuutta koskevat tavoitteet, ympäristötavoitteet, sekä yleiset toiminnan tavoitteet. Tämä lisäjaottelu on relevanttia, kun kaupunkien yhtiöitä vertailtiin keskenään. Lisäksi jatkotutkimusaiheena voisi vertailla yhtiöille asetettuja tavoitteita peilaten niitä kyseisten kymmenen kaupungin poliittisiin jakaumiin valtuustoissa, niin tarkempi jaottelu voisi tuoda esille selkeämpiä yhteyksiä omistajan tahdosta. Tavoitteita voisi peilata myös kuntakonsernien pidempiaikaisiin linjauksiin.

Toimintaa koskevissa tavoitteissa on muistettava Ruohosen huomio siitä, että jotkin tavoitteet voivat olla ristiriidassa voitontavoittelun kanssa. Toimintaa koskevista tavoitteista selvästi eniten oli yleisiä yritysten toimintaa koskevia tavoitteita. Näissä yleistä toimintaa koskevissa tavoitteissa on myös havaittavissa poikkileikkausta taloudelliselle puolelle eli nämä tavoitteet eivät ole yksiselitteisiä. Esimerkiksi tavoite toiminnan tehostumisesta koskee yrityksen toimintaa, mutta sillä tavoitellaan mitattavissa olevaa kvantiitaviista asiaa ja tehostumisen keinot jäävät avoimeksi. Tämän tämänkaltaiset toiminnalliset tavoitteet tai asiakas-/henkilöstötyytyväisyystavoitteet ovat asianmukaisia tavoitteita, sillä niiden periaatteellinen tarkoitus on vaikuttaa toiminnan eri tavoin ja siten heijastua muun muassa tuloksellisuuteen (Janne Ruohonen, 2017, s. 227). Kun yhdistää yleiset toiminnalliset tavoitteet, sekä sosiaaliset tavoitteet, kuten tyytyväisyystavoitteet niin nämä kaksi muodostavat noin 45 % kaikista tutkimuksen osakeyhtiöille asetetuista tavoitteista. Aineistossa esiintyvien laadullistenkin tavoitteiden voidaan siis todeta tähtäävän suurimmalta osin toiminnan

taloudelliseen toimivuuteen, joka pidemmällä tähtäimellä voisi johtaa osingonjakoon omistajalle. Tämä toki edelleen sillä edellytyksellä, että yhtiön tarkoitus on jakaa voittoa toiminnastaan.

Tämän tutkimuksen aineiston perusteella ei pysty päättelemään, mitkä yhtiöt toimivat mankala-periaatteella, jos mitkään. Myöskään aineisto ei suoraan vastaa siihen, onko aineiston muodostavien yhtiöiden yhtiöjärjestyksessä määrätty voitontavoittelusta jotain muuta kuin mitä osakeyhtiölaissa on asetettu toiminnan lähtökohdaksi. Aineistossa esiintyvien yhtiöiden tavoitteista päätellen on kuitenkin mielestäni todennäköistä, että sellaisiakin yhtiöitä esiintyy aineistossa. Esimerkiksi Helsingin kaupungin omistama Urheiluhallit Oy ja Vuosaaren urheilutalo Oy ovat sellaisia yhtiöitä, jotka tavoitteiden perusteella voisivat olla mankala-yhtiöitä. Näiden saamat tavoitteet koskevat energiankulutusta, asiakastyytyväisyyttä sekä käyntikertoja per henkilötyövuodet.

Ammattikorkeakoulujen osalta tosin voidaan varmasti todeta tekevän tähän poikkeuksen, sillä niiltä on lain perusteella kielletty voiton tavoittelu (Ammattikorkeakoululaki 5 §). Lisäksi osakeyhtiön toimialakuvauksessa voidaan viitata toiminnan yleishyödyllisyyteen, jolloin voidaan olettaa, ettei yhtiön tarkoitus ole tavoitella voittoa (Janne Ruohonen, 2017, s. 167). Esimerkki tämän kaltaisesta yhtiöstä voisi olla aineistossa esiintynyt Turun kaupunginteatteri, joka on saanut tavoitteeksi taloudellisen tasapainon tavoitteen pitkällä aikavälillä. Lisäksi yhtiö on saanut tavoitteen vaikuttavuuden lisäämisestä kalenterivuonna 2019. Kyseinen yhtiö kuuluu siis joukkoon, joka on saanut taloudellisia tavoitteita. Aineiston perusteella ei kuitenkaan voida tehdä varmaa päätelmää toimiiiko yhtiö varsinaisesti osakeyhtiölainmukaisessa voitontavoittelutarkoituksessa, mutta se on ainakin saatujen tavoitteiden perusteella mahdollista.

6.4. Kaupunkien väliset erot tavoitteissa

Aineiston perusteella on pääteltävissä, että suurimmissa kaupungeissa ympäristö- ja yhteiskuntavastuuasioille on annettu selkeästi enemmän painoarvoa kuin pienemmissä kaupungeissa. Aineiston neljä pienintä kaupunkia, eli Jyväskylä, Lahti, Kuopio ja Pori, ovat antaneet yhtiöilleen yhteensä viisi ympäristöasioihin liittyvää tavoitetta. Vertailun vuoksi viidenneksi suurin kaupunki, Oulu, on antanut enemmän vastaavalla tavalla luokiteltuja tavoitteita kuin nämä kaupungit yhteensä. Viisi suurinta kaupunkia taas ovat antaneet 47 % osuudelle yrityksistään ainakin yhden ympäristötavoitteen. Omiin odotuksiin nähden on yllättävää, että Turku kuuluu tässä yhteydessä selkeämmin pienten kaupunkien joukkoon kuin isompien antamalla kolmelle yritykselle

yhdeksästätoista (15,7 %) yrityksestä ympäristötavoitteita. Vertailun vuoksi vain reilut 12000 asuakasta suurempi Oulu asetti kuitenkin 56 % yrityksistä ainakin jotain ympäristötavoitteita. Turku kuitenkin kuuluu asukaslukunsa puolesta enemmän isompien kaupunkien joukkoon kuin pienempien. Tätä päätelmää tukee se, että Turulla on tutkimuksessa huomioituja osakeyhtiöitä 19 kappaletta, Oululla 16 ja Turun jälkeen seuraavaksi suurin kaupunki Jyväskylällä on vain 11 huomioitua yritystä ja asukkaita 50 000 vähemmän kuin Turussa.

Tutkimusaineistosta on löydettävissä jakolinja viiden suurimman ja viiden pienemmän kaupungin väliltä yllättävän selvästi, etenkin mitä tulee ei taloudellisiin, eli kvalitatiivisiin tavoitteisiin. Aineiston perusteella onkin syytä olettaa, että viidessä suurimmassa kaupungissa omistamisella tavoitellaan selkeämmin muitakin asioita kuin vain taloudellista tulosta. Painotukset voivat olla esimerkiksi seurausta kaupungin poliittisista suhteista ja siten tavoitteet heijastelevat valtuuston erilaisia tahtotiloja. Lisäksi etenkin laadulliset tavoitteet, joita yhtiöille on annettu ovat aineiston perusteella viesti siitä, miten yhtiöiden tulisi pyrkiä kannattavaan toimintaan. Esimerkiksi kiinteistöyhtiöllä asuntokannan käyttöaste on merkki siitä, miten samalle yhtiölle annettu positiivinen tilikauden tulos tulisi saavuttaa.

Energiatoimialan yhtiöissä vertailun perusteella voidaan todeta, että nämä toimivat mitä todennäköisimmin osakeyhtiölain mukaisesti. Tämänkin toimialan yrityksistä 7/9 oli saanut myös ympäristötavoitteita, jotka voivat olla jopa ristiriidassa voitontavoittelun kanssa (Janne Ruohonen, 2017, s. 228). Kuitenkin tämän aineiston perusteella voidaan todeta, että ristiriitaa ei ole, eikä tarvetta esimerkiksi yhtiöjärjestyksen muuttamiselle todennäköisesti ole. Energiayrityksistä 8/9 on kuitenkin saanut samalla myös tavoitteekseen joko tuottaa voittoa tai osinkotuottoa omistajakaupungilleen. Samoista syistä voitaneen todeta, ettei aineistossa esiintyvät energiayhtiöt todennäköisesti toimi mankala-periaatteella, vaikka kyseinen periaate on saanut nimensäkin juuri samaan toimialaan liittyvästä oikeustapauksesta.

Kiinteistötoimialan osalta on vaikeampi sanoa, mikä näiden omistamisen perimmäinen tarkoitus on ja onko näiden yhtiöiden tarkoitus tuottaa taloudellisesti omistajalleen takaisin rahaa. Toimialan yhtiöt saivat enemmän toiminnallisia kuin taloudellisia tavoitteita. Tarkemmassa tarkastelussa voi kuitenkin todeta, että toimialan laadulliset tavoitteet eroavat muihin toimialoihin nähden, sillä kiinteistöyhtiöiden osalta yleiset toiminnan tavoitteet eivät yksiselitteisesti vaikuta tähtäävän voiton tavoitteluun. Kiinteistötoimialan yhtiöt voivat olla jopa mankala-yhtiöitä, joiden perimmäinen

tarkoitus on tuoda omistajapaikkakunnalleen asukkaita ja yrityksiä, riippuen toki kiinteistöjen luonteesta. Kaupungit kuitenkin kilpailevat myös veronmaksajista, joten kiinteistöyhtiöiden tavoitteena voi olla hyötyä välillisesti, kun niiden käyttöaste saadaan korkealle tasolle.

Yllättävää aineistossa oli, miten samankaltaisia loppujen lopuksi vertailtujen valikoitujen toimialojen sisällä tavoitteet olivat. Tutkimusaineisto kuvastaa vain yhden vuoden tilannetta, vaikka joidenkin yhtiöiden taloudellisia tavoitteita on sidottu strategia- tai taloussuunnitelmakauteen. Tutkimusaihe tarjoaa myös omasta mielestäni lukuisia vaihtoehtoja jatkaa aiheen parissa. Esimerkiksi jatkotutkimuksessa voisi vertailla kaupunkien poliittisia asetelmia suhteessa annettuihin tavoitteisiin. Vertailua voisi myös tehdä yhden kaupunginkohdalla useamman vuoden ajanjaksolla ottaen samalla huomioon poliittiset valtasuhteet. Yksi vaihtoehto olisi myös haastatella kuntapäittäjiä koskien yhtiöiden ohjausta. Kuntayhtiöt ovat aiheena laaja, sekä ajankohtainen, joten jatkotutkimusmahdollisuuksia löytyykin moneen suuntaan. Yksiselitteisiä vastauksia ole tarjolla ilman, että ottaa huomioon laajempaa aineistoa koskien yhtiöjärjestyksiä tai ohjaavia dokumentteja.

7. Lähdeluettelo

Ammattikorkeakoululaki 5 §

Asikainen, J.;Huikko, K.;Krakau, T.;Sari, K.;Lebdeff, P.-P.;& Mononen, K. (2017). *Kunnan konserniohje*. (S. Korento, Toim.) Helsinki: Kuntaliitto.

Espoon kaupunki. (2018). *Talousarvio 2019*. Espoo. Haettu 2020. 04 26 osoitteesta
https://www.espoo.fi/fi-fi/espoo_kaupunki/paatoksenteko/talous/talousarvio

Helsingin kaupunki. (2018). *Talousarvio 2019*. *Talousarvio 2019*. Helsinki. Haettu 01. 03 2019
osoitteesta
https://www.hel.fi/static/kanslia/Julkaisut/2018/TA_2019_Kvsto_28112018.pdf

Janne Ruohonen, S. P. (2017). *Kuntayhtiö*. Tampere: Alma talent.

Jyväskylän kaupunki. (2018). *Talousarvio 2019*. Jyväskylä. Haettu 23. 04 2020 osoitteesta
https://www.jyvaskyla.fi/sites/default/files/atoms/files/jkl_talousarvio_2019.pdf

Kuntalaki 6§

Kuntalaki 14 §

Kuntalaki 15 §

Kuntalaki 47§

Kuntalaki 109 §

Kuntalaki 110 §

Kuntalaki 126 §

Kuntaliitto. (2015). *Kunnan toiminnan johtaminen ja hallinta sekä omistaja- ja konserniohjaus*. Helsinki.

Kuopion kaupunki. (2018). *Talousarvio 2019*. Kuopio. Haettu 27. 04 2020 osoitteesta <https://www.kuopio.fi/documents/7369547/7936942/Ta+2019+kv+10.12.2018/0d2ddbaf-a555-4705-9090-4365d1ac2fd3>

Lahden kaupunki. (2018). *Talousarvio 2019*. Lahti. Haettu 27. 04 2020 osoitteesta https://www.lahti.fi/PaatoksentekoSite/strategia-ja-talousSite/Documents/Lahden_kaupungin_talousarviokirja_2019.pdf

Mähönen, J.;& Villa, S. (2012). *Osakeyhtiö 2, Pääomarakenne ja rahoitus* (3. p. p.). Helsinki: WSOYpro. Haettu 23. 04 2020

Osakeyhtiölaki 5 § Haettu 3. 2 2019 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624#a624-2006>

Oulun kaupunki. (2018). *Omistajapoliittiset linjaukset 2017*. Oulu. Haettu 27. 04 2020 osoitteesta <https://www.ouka.fi/documents/52058/17394318/Omistajapoliittiset+linjaukset+2017.pdf/ebf5f99e-a872-4eda-9829-339e1b1cbe82>

Oulun kaupunki. (2018). *Oulun kaupungin talousarvio 2019*. Oulu. Haettu 13. 04 2019 osoitteesta <https://www.ouka.fi/documents/52058/18139560/Kaupunginjohtajan+esitys+8.10.2018+T A2019/b3bb9eb2-1394-4b03-99d5-c0eb2360744a>

Penttilä, S.;Ruohonen, J.;Uoti, A.;& Vahtera, V. (2015). *Kuntayhtiöt lainsäädännön ristiaallokossa*. KAKS - Kunnallisan kehittämissäätiö.

Porin Kaupunki. (2018). *Talousarvio 2019*.

Saaranen-Kauppinen, A.;& Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOT - Menetelmäopetuksen tietovarasto*.

Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Haettu 2020. 04 27 osoitteesta

https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_3.html

Tampereen kaupunki. (2018). *Talousarvio 2019*. Tampere. Haettu 2020. 03 23 osoitteesta

[https://www.tampere.fi/tiedostot/t/Xst3W871X/Talousarviokirja_2019_kvn_hyvaisyys_n
ettiin.pdf](https://www.tampere.fi/tiedostot/t/Xst3W871X/Talousarviokirja_2019_kvn_hyvaisyys_n
ettiin.pdf)

Tilastokeskus. (ei pvm). *Yritysten rakenne- ja tilinpäätöstilasto*. Helsinki: Tilastokeskus. Haettu 22.

04 2020 osoitteesta <http://www.stat.fi/til/yrty/yht.html>

Turun kaupunki. (2018). *Turun kaupungin talousarvio 2019*. Turku. Haettu 23. 04 2020 osoitteesta

[https://www.turku.fi/sites/default/files/atoms/files//turun_kaupungin_toimintasuunnitel
ma_2019-2022.pdf](https://www.turku.fi/sites/default/files/atoms/files//turun_kaupungin_toimintasuunnitel
ma_2019-2022.pdf)

Vantaan kaupunki. (2018). *Talousarvio 2019*. Vantaa. Haettu 27. 04 2020 osoitteesta

[https://www.vantaa.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/vantaa/embeds/vantaawww
structure/142747_Talousarvio_2019_taloussuunnitelma_2019-2022.pdf](https://www.vantaa.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/vantaa/embeds/vantaawww
structure/142747_Talousarvio_2019_taloussuunnitelma_2019-2022.pdf)

Yle. (28. 12 2017). Eihän näin pitänyt käydä? Kivihiltä paloi ja päästöt kasvoivat

pääkaupunkiseudulla. *Yle*. Haettu 17. 04 2019 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-9984852>