

TAMPEREEN YLIOPISTO
Taloustieteiden laitos

Kunnan ja asiakkaiden etujen ristiriita energialaitosten
omistajaohjauksessa

Kunnallistalous
Pro gradu -tutkielma
Toukokuu 2006
Tiina Teppo

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Taloustieteiden laitos; kunnallistalous
Tekijä:	TIINA, TEPPO
Tutkielman nimi:	Kunnan ja asiakkaan etujen ristiriita energialaitosten omistajaohjauksessa
Pro gradu -tutkielma:	74 sivua
Aika:	Huhtikuu 2006
Avainsanat:	omistajaohjaus, energialaitos, kunnallinen liiketoiminta, pääoman tuotto, sähkön hinta, kunnallisen energialaitoksen asiakas, yhdenvertaisuus, tuloveroprosentti

Tutkielmassa analysoidaan kunnan ja asiakkaan etujen ristiriitaa energialaitosten omistajaohjauksessa. Kunnan ja asiakkaan etujen ristiriita syntyy siitä ajatuksesta, että molempien toimijoiden edut eivät voi toteutua samansuuruisina. Jos kunnallinen liiketoiminta on kunnan edun mukaista, se ei tällöin voi olla ainakaan kaikilta osin asiakkaan edun mukaista. Toisen täytyy luopua omasta hyvinvoinnistaan. Tämän tutkielman avulla pyritään selvittämään onko kunnallisen energialaitostoiminnan harjoittaminen 1) kunnan edun mukaista, 2) asiakkaan edun mukaista vai 3) molempien etujen mukaista. Käsite asiakas sisältää kaikki energialaitoksen asiakkaat ja asiakkaan edun toteutuminen tarkoittaa sitä, että kaikkien asiakasryhmien edut toteutuvat.

Tutkimusote on kvantitatiivinen ja tutkimusmenetelmä on aineistonanalyysi. Tutkimusaineisto koostuu kolmen kaupungin virallisista asiakirjoista, talousarvio- ja tilinpäätöstiedoista sekä Energiamarkkinaviraston sähkön hintatiloista vuosilta 2002 – 2004. Tutkimuskaupungit ovat Helsingin kaupunki, Kokkolan kaupunki sekä Tampereen kaupunki. Tutkielman luonne on selittävä ja kuvaileva. Tutkielma koostuu teoreettisesta viittekehystä sekä empiirisestä osuudesta. Tutkimuskysymyksiä käsitellään niin empiirisesti kuin teoreettisestikin.

Tutkielman rakenne on seuraavanlainen. Luvussa 2 kuvataan omistajalähtöistä johtamista sekä kunnan omistajapolitiikan sisältöä. Tutkielman teoreettisen osan muodostaa luku 3. Siinä tarkastellaan omistajaohjausta kunnallisessa liiketoiminnassa sekä talouden ohjausvälineitä omistajaohjaukseen. Luvussa 4 tarkastellaan kunnallisen liikelaitostoiminnan historiaa, nykytilannetta sekä kunnallisten toimintojen yhtiöittämistä. Luvussa 5 kuvataan Suomen sähkömarkkinoiden rakenne, uuden sähkömarkkinallain sisältö pääpiirteissään sekä energialaitosten soveltamat hinnoittelumenetelmät. Luvussa 6 käsitellään kunnallisen palvelutuotannon asiakkaita, energialaitoksen asiakaskuntaa sekä asiakkaiden yhdenvertaisuutta. Tämän jälkeen luvussa 7 tulevat tutkielman empiirisen osan tutkimustulosten esittely ja lopuksi luvussa 8 tutkielman päätelmät ja yhteenveto.

Kunnalliset energialaitokset ovat omistajilleen erittäin hyvätuottoisia liiketoiminnan muotoja. Energialaitoksen tuloutuksilla kerätään merkittäviä summia kunnan talouden tueksi. Kunnallisen energialaitostoiminnan harjoittaminen on ehdottomasti kunnan edun mukaista. Tämän lisäksi kunnassa asuvat ihmiset ja yritykset hyötyvät energialaitoksen toiminnasta alueellaan taloudellisesti, sillä energialaitoksen merkittävien tulotusmäärien ansiosta kunnan tuloveroprosenttia on mahdollista laskea noin 0,5 prosenttiyksikköä ja tästä suurimman hyödyn saavat suurituloiset kunta -asiakkaat. Kunnallisen energialaitoksen asiakaskunta koostuu kunta -asiakkaiden lisäksi myös naapurikunnan ihmisistä ja yrityksistä, mutta nämä asiakasryhmät eivät ole yhdenvertaisessa asemassa kunta -asiakkaisiin nähden. Kunnallinen energialaitostoiminta on tutkielman kriteerien mukaan kunnan edun mukaista, ei asiakkaan edun mukaista.

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1. TUTKIELMAN TAUSTAA	1
1.2. TUTKIELMAN TARKOITUS JA RAKENNE.....	2
1.3. AIKAISEMPI TUTKIMUS.....	6
2. KUNTA OMISTAJANA	7
2.1. OMISTAJALÄHTÖINEN JOHTAMINEN	7
2.2. KUNNAN OMISTAJAPOLITIikka	8
3. OMISTAJAOHJAUS KUNNALLISESSA LIKETOIMINNASSA	11
3.1. KESKUSTELU OMISTAJAOHJAUkseSTA	11
3.2. CORPORATE GOVERNANCE.....	12
3.3. TALouden OHJAUSVÄLINEET OMISTAJAOHJAUkseEN	13
3.3.1. Taloudellisen ohjauksen tunnusluvuista	13
3.3.2. Pääomasijoittamisesta	17
4. KUNNALLINEN LIKETOIMINTA	20
4.1. KUNNALLISTEN LIKELAITOSTEN HISTORIAA.....	20
4.2. KUNNALLISEN LIKELAITOKSEN MÄÄRITELMÄ.....	21
4.3. KUNNALLISEN LIKETOIMINNAN MÄÄRITELMÄ JA PÄÄMÄÄRÄT	22
4.4. KUNNALLISTEN TOIMINTOJEN YHTIÖITTÄMINEN.....	25
5. ENERGIAlAITOSTOIMINTA SUOMESSA	27
5.1. SUOMEN SÄHKÖMARKKINOIDEN RAKENNE	27
5.2. UUSI SÄHKÖMARKKINALAKI	30
5.3. ERIYTTÄMISVELVOLLISUUS	31
5.4. MÄÄRÄÄVÄ MARKKINA-ASEMA JA LUONNOLLINEN MONOPOLI	33
5.5. ENERGIAlAITOSTEN HINNOITTELU	36
5.5.1. Sähkön hinnoittelu ja verkostohinnoittelu	36
5.5.2. Muita hinnoitteluun vaikuttavia tekijöitä.....	38
5.5.3. Hinnoittelumallit	40
6. KUNNALLISEN ENERGIAlAITOKSEN ASIAKKAAT	43
6.1. YLEISTÄ.....	43
6.2. ENERGIAlAITOKSEN ASIAKAS	43
6.3. ENERGIAlAITOKSEN ASIAKASKUNTA JA YHDENVERTAISUUS	44
7. EMPIIRINEN ANALYYSI	47
7.1. HELSINGIN KAUPUNKI.....	47
7.2. KOKKOLAN KAUPUNKI.....	50
7.3. TAMPEREEN KAUPUNKI.....	52
7.4. YRITYSVERTAILU	55
7.5. ENERGIAlAITOSTEN SÄHKÖENERGIAN JA SÄHKÖN SIIRRON KESKIHINNAT	56
7.6. KAUPUNKIEN TULOVEROPROSENTIT	60
8. PÄÄTELMÄT	63
LÄHTEET	70

1. JOHDANTO

1.1. Tutkielman taustaa

Julkisessa hallinnossa on tapahtunut merkittäviä muutoksia 1990-luvulla. Leach (1994, 2) näkee erityisesti paikallisen tason toimijoiden roolin muuttuneen palvelun tuottajasta sen järjestäjäksi. Leachin mukaan tulevaisuuden suuntaus muutoksessa on suhteellisen selkeä, mutta tämä trendikäs termi mahdollistava viranomaisen on vielä toistaiseksi avoinna erilaisille määrittelyille. Kuntalain (1995, 2 §) mukaan kunta toimii palvelujen järjestäjänä ja sen vastuulla on huolehtia lakisääteisten palvelujen saatavuudesta. Nähtävissä on julkisen ja yksityisen rajan hämärtyminen sekä näiden kahden tahon tiivis yhteistyö ja verkostoituminen palvelutuotannossa.

Hautamäen (1995, 5 ja 25) mukaan merkittävin muutos kuntatasolla on ennen 2000-lukua ollut se, että vanhan hallintokäytännön mukaista johtamista on alettu korvata managerialismilla. Tämän mukaan kaupunkia pidetään yritysmäisenä konsernina, jolloin määräämisvallan perustana ovat omistussuhteet. Määräämisvalta ilmenee konsernin toiminnassa siten, että emoyhtiö (kunta) kontrolloi tytäryhtiön johdon kokoonpanoa ja sen toimintaa. Näin emoyhtiö toimii kunnan strategian mukaan ja ohjaa tytäryhtiön toimintoja konsernin kokonaistavoitteiden mukaisesti.

Suuret kunnat ovat 1990-luvulla alkaneet organisoitua konserneiksi ja tällöin liiketoiminta tapahtuu erillisissä, konsernin omistuksessa olevissa liikelaitoksissa tai yhtiöissä. Laitokset ja tytäryhtiöt ryhmitellään usein toimialaryhmiksi, joilla on oma johtaja. Emoyhteisöillä on jossain määrin omaa toimintaa, mutta usein ne keskittyvät kuitenkin konsernin johtamiseen. Konsernin perusajatus on jakaa suuri toimintokokonaisuus pienemmiksi itsenäisiksi toimijoiksi, jotka saavat konsernin tarjoamat resurssit tuekseen. (Hautamäki 1995, 25 - 26.) Santalainen (1993, 87) on tarkastellut konsernia ns. ”sateenvarjo-organisaationa”. Tällöin konserni määritellään tulosityksiköitä tai toimintoja yhdistäväksi organisaatioksi, jonka tehtävänä on luoda siihen kuuluville osille lisäarvoa. Vastaavasti tytäryhtiön omistamisesta tulisi olla lisäarvoa myös konsernikokonaisuudelle.

Meklinin ja Martikaisen (2003, 5) mukaan kunnallisen palvelutuotannon nykyisessä kehityksessä on havaittavissa kaksi suuntaa: kunnan toimijoiden keskinäisen vallan ja vastuun uudelleen jakaminen sekä uusien organisointimuotojen (mm. liikelaitokset ja osakeyhtiöt) lisääntyvä

käyttönottaminen. Näiden muutosten tarkoituksena on edistää toiminnan tehokkuutta eli hyvää vastiketta verorahoille. Kehitys ei kuitenkaan ole tässä suhteessa ongelmaton, sillä lisää toimintavapautta saaneet yksiköt alkavat ajamaan usein omaa etuaan (tuloyksikön etu) kunnan kokonaisedun (konsernin etu) sijaan.

Kunnanvaltuusto ja -hallitus sekä johtavat viranhaltijat ohjaavat itsenäisten yksiköiden toimintaa omistajaohjauksen sekä tilaajaohjauksen keinoin. Toimintaa ohjataan mm. talousarvion avulla, jossa yksiköille asetetaan toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet. Talouden keskeinen ohjausväline omistajaohjaukseen on kunnan (omistajan) pääomasijoitus itsenäiseen yksikköön. Viimeaikainen kehitys kertoo siitä, että etenkin energialaitokset ovat omistajilleen hyvätuottoisia liiketoimintamuotoja. Laitoksilta saaduilla tuotoilla ja tuloutuksilla tuetaan kunnan kokonaistaloutta ja tämän pelätään näkyvän asiakkaiden maksamissa hinnoissa. Erityisesti monopoliasemassa olevat toiminnot ovat tässä suhteessa suurennuslasin alla.

1.2. Tutkielman tarkoitus ja rakenne

Tässä tutkielmassa on tarkoitus analysoida kunnan ja asiakkaan etujen ristiriitaa energialaitoksen omistajaohjauksessa. Lähtökohtana on kilpailunrajoituslaki, joka kieltää määräävässä markkina- asemassa olevia laitoksia käyttämästä asemaansa väärin. Määräävässä markkina- asemassa olevia toimintoja ovat esimerkiksi luonnolliset monopolit, kuten sähköverkkotoiminta. Väärinkäytöksi katsotaan mm. kohtuuton, tuotantokustannuksiin nähden korkea hinnoittelu, mikä johtaa korkeaan pääoman tuottoon. Jos kunta omistajana asettaa määräävässä markkina- asemassa olevalle liikelaitokselle kohtuuttoman kannattavuustavoitteen, on mahdollista, että se katetaan nostamalla tuotteiden hinnat liian korkeiksi. Asiakkaan kannalta ei sinänsä ole merkitystä miten ja kenen toimesta liikelaitosta hoidetaan. Se, että palveluista maksetut hinnat ovat kohtuulliset ja että energialaitoksen asiakkaat ovat yhdenvertaisessa asemassa toisiinsa nähden, on asiakkaan näkökulmasta tärkeää. Kunnan edun sekä energialaitoksen asiakkaan edun kuvaamisen lisäksi tarkastelun kohteena ovat energialaitoksen taloudelliset edellytykset saavuttaa kaupungin asettamat pääoman tuottotavoitteet. Mahdollistaako energialaitoksen hyvä taloudellinen tilanne hyvän pääoman tuoton, vai ottaako kunta joka tapauksessa sen mitä tarvitaan laitoksen taloudellisesta tilanteesta huolimatta?

Tutkielmassa on kaksi päänäkökulmaa: kunnan näkökulma ja asiakkaan näkökulma ja näiden toimijoiden etujen oletetaan olevan ristiriidassa toisiinsa nähden. Ristiriidan havainnollistamiseksi voidaan esittää seuraava kysymys: kuka hyötyy siitä, että kunta harjoittaa voittoa tuottavaa energialaitostoimintaa?

Jotta voidaan tutkia kunnan ja asiakkaan etujen ristiriita, tulee tietää mitä ovat kunnan sekä asiakkaan edut:

Kunnan etu:

- A) kohtuullinen pääoman tuotto
- B) tyytyväiset kuntalaiset: alhainen/valtakunnallisen tason mukainen tuloveroprosentti

Asiakkaan etu:

- A) sähkön ja sähkön siirron hintojen säilyminen samalla tasolla vuosittain
- B) yhden asiakasryhmän hyötyessä energialaitoksen tuloutuksesta kunnalle, kaikki asiakasryhmät saavat vastaavan suuruisen hyödyn

Kunnan ja asiakkaan etujen ristiriita syntyy siitä ajatuksesta, että molempien toimijoiden edut eivät voi toteutua yhtäaikaan samansuuruisina. Jos kunnallinen energialaitostoiminta on kunnan edun mukaista, se ei tällöin voi olla ainakaan kaikilta osin asiakkaan edun mukaista. Toisen täytyy luopua omasta hyvinvoinnistaan. Tämän tutkielman avulla pyritään selvittämään, onko kunnallisen energialaitostoiminnan harjoittaminen 1) kunnan edun mukaista, 2) asiakkaan edun mukaista, vai 3) molempien, kunnan ja asiakkaan etujen mukaista. Tutkielman tulokseksi voi tulla joko 1, 2 tai 3.

Kuntanäkökulmassa tutkitaan sitä, kuinka suuria kannattavuusvaatimuksia kunnat asettavat energialaitoksilleen ja onnistutaanko nämä saavuttamaan. Tämän lisäksi kuntanäkökulmassa pyritään kuvaamaan kunnan omistaman energialaitoksen taloudellinen tilanne tilikausittain, sillä tämän avulla nähdään laitoksen taloudelliset edellytykset saavuttaa kunnan talousarviossaan asettamat kannattavuusvaatimukset. Energialaitoksen talouden tilanteen kuvaaminen on osa kuntanäkökulmaa, sillä energialaitoksen talous on osa kunnan taloutta. Tarkastelun kohteena on myös kannattavuusvaatimusten kohtuullisuus, jota havainnollistetaan yritysvertailun avulla.

Asiakasnäkökulmassa keskeisenä tavoitteena on tarkastella kannattavuusvaatimusten ja pääomakustannusten yhteyttä liikelaitosten hinnoitteluun sekä sitä, kohdellaanko energialaitoksen asiakkaita yhdenvertaisesti. Yhdenvertaisuustarkastelussa oletetaan, että jos energialaitos tulouttaa kunnan keskuksessaan suuren määrän rahaa, voidaan tämän johdosta kunnan tuloveroprosentti pitää alhaisena. Tämä olisi ainoastaan kunta-asiakkaiden edun mukaista, ei muiden, esimerkiksi naapurikunnassa asuvien asiakkaiden edun mukaista. Energialaitoksen asiakkaat maksavat samansuuruisia maksuja, mutta vain kunta-asiakkaat nauttivat alhaisesta tuloveroprosentista. Jotta yhdenvertaisuus toteutuisi energialaitoksen asiakkaiden keskuudessa, tulee kaikkien asiakasryhmien hyötyä energialaitoksen hyvästä tuloksesta yhdenmukaisesti.

Tutkielmassa pyritään löytämään vastaus seuraaviin kysymyksiin:

Kuntanäkökulma

- Kuinka suurta tuottoa kunnat odottavat liikelaitokseen sijoittamalleen pääomalle?
- Kuinka paljon tuotosta tulee tulouttaa kunnalle?
- Onnistutaanko pääoman tuotto- ja tuloutustavoitteet saavuttamaan?
- Minkälaiset taloudelliset edellytykset energialaitoksella on saavuttaa tavoitteet?
- Voidaanko kannattavuusvaatimuksia pitää kohtuullisina?

Asiakasnäkökulma

- Onko kannattavuusvaatimuksella yhteyttä hinnoitteluun?
- Miten pääomakustannukset vaikuttavat hinnoitteluun?
- Toteutuuko yhdenvertaisuus energialaitoksen asiakkaiden keskuudessa?

Tutkimusote on kvantitatiivinen ja tutkimusmenetelmä on empiirinen aineistonanalyysi. Tutkimusaineisto koostuu kuntien virallisista asiakirjoista, talousarvio- ja tilinpäätöstiedoista sekä Energiamarkkinaviraston sähkön hintatilastoista. Tutkielman luonne on selittävä ja kuvaileva. Selittävän tutkimuksen tarkoitus on etsiä selitystä ongelmaan sekä tunnistaa todennäköisiä syy-seurausketjuja. Kuvaileva tutkimus esittää kuvauksia tapahtumista tai tilanteista ja dokumentoi ilmiöistä keskeisiä piirteitä. (Hirsijärvi, Remes ja Saravaara 1997, 136.) Tutkielma koostuu teoreettisesta viitekehystä sekä empiirisestä osuudesta. Kuntanäkökulman tutkimuskysymyksiä käsitellään empiirisesti, samoin asiakasnäkökulman kahta ensimmäistä kysymystä.

Asiakasnäkökulman kolmatta kysymystä käsitellään teoreettisesti kappaleessa kuusi. Tutkielmassa käytetyt käsitteet määritellään tutkielman edetessä lukukohtaisesti.

Luvussa kaksi perehdytään kunnan omistamiseen liittyviin asioihin. Tämän kappaleen tarkoituksena on selkeyttää omistajapolitiikan ja omistajaohjauksen käsitteellistä eroa. Luku 3 käsittelee kunnallisen liiketoiminnan omistajaohjausta ja talouden ohjausvälineitä omistajaohjaukseen. Tunnuslukuohjaus on tutkielman kannalta keskeinen väline, sillä empiriaosuudessa tarkastellaan juuri kuntien asettamia kannattavuusvaatimuksia tunnusluvun muodossa (sijoitetun pääoman tuottovaatimus).

Luku 4 kuvaa kunnallisten liikelaitosten varhaisimpia aikoja sekä kunnallisen liiketoiminnan tämänhetkistä tilannetta Suomessa. Luvussa viisi käydään läpi Suomen sähkömarkkinoiden rakenne sekä energialaitostoiminnan erityispiirteet. Luvussa keskitytään tarkastelemaan myös sähkön hinnoittelua ja verkostohinnoittelua.

Luvussa 6 käsitellään kunnallisen energialaitoksen asiakkaita sekä yhdenvertaisuutta. Luvun tarkoituksena kuvata teoreettisesti energialaitoksen asiakaskunta ja pohtia erilaisten asiakasryhmien yhdenvertaista asemaa.

Luku 7 esittelee tutkimukseen valitut kaupungit sekä niiden omistamat liikelaitosmuotoiset energialaitokset. Luvun tarkoituksena on arvioida talousarvio- ja tilinpäätöstietojen avulla kaupunkien energialaitoksilleen asettamia tuotto- ja tuloutusvaatimuksia sekä toteutumaa. Luvussa kuvataan myös energialaitosten taloudellisia edellytyksiä saavuttaa kannattavuusvaatimukset. Taloudellisilla edellytyksillä tarkoitetaan tässä tutkielmassa kunnan yleistä taloustilannetta ja tuloskehitystä tilikausittain. Kohtuullisuutta tarkastellaan vertaamalla kaupunkien liikelaitosmuotoisia energialaitoksia pääoman tuottovaatimusten osalta kahdeksaan menestyvään suomalaiseen yritykseen. Luvussa 7 analysoidaan myös pääoman tuottovaatimusten vaikutuksia kunnallisten laitosten likviditeettiin ja vakavaraisuuteen, vaikka tämä ei olekaan tutkielman päätarkoitus. Tarkasteluperiodi on v. 2002 - 2004.

Kappaleessa 7.5. Energiemarkkinaviraston hintatietoja tutkimalla saadaan kuva vuosittaisesta sähkön ja sähkön siirron hintakehityksestä tutkimuskaupunkien osalta. Luvussa kahdeksan esitetään päätelmät ja yhteenveto.

1.3. Aikaisempi tutkimus

Suomessa kunnan liikelaitosten omistajaohjausta on pohtinut mm. Paloposki teoksessaan *Kunnan teknisen toimen liikelaitosten ja tytäryhteisöjen ohjaus* (2004). Teos pohjautuu teoreettiseen aineistoon, ja se on tarkoitettu apuvälineeksi kuntien päättäjille heidän arvioidessaan erilaisten johtamisjärjestelmien ja toiminnan ohjauksen vaatimuksia. Julkaisussa nostetaan esiin asioita, jotka ovat ominaisia liikelaitosten ja tytäryhteisöjen ohjausjärjestelmille.

Sähkön hinnoittelun sisältöä ja tavoitteita sekä käytettäviä hinnoittelumenetelmiä käsittelee Rännäri teoreettisessa tutkimuksessaan *Sähkön hinnoittelu ja verkostohinnoittelu oligopolistisilla markkinoilla* (1997). Tutkimuksen tavoitteena on arvioida sähkömarkkinoiden vapaan kilpailun toteutumista sekä sen mahdollisia esteitä. Yrityksen taloustieteellisestä näkökulmasta tutkimuksessa tarkastellaan Suomen sähkölaitosjärjestelmän toimivuutta: voivatko sähkölaitokset maksimoida voittoa ja mitä rajoituksia valittu järjestelmä asettaa yrityksille?

Karhu, Nissinen ja Kauppinen käsittelevät empiirisessä tutkimuksessaan *Energialaitosten toiminta ja tuotot puntarissa* (1999) liikelaitos- ja osakeyhtiömuotoisen energialaitoksen taloudellista tulosta sekä tuottojen tuloutusta kohtuullisuusnäkökulmasta kiinnittäen erityistä huomiota monopoliasemassa olevaan verkkoliiketoimintaan.

Kunnan omistajuuden problematiikkaa sekä yhtiöiden ja säätiöiden ohjausta tarkastellaan Lammin empiirisessä pro gradu -tutkielmassa *Helsinki-konsernin omistajapolitiikka* (2001). Lammi esitti hallitusten jäsenten asemoitumista tutkiessaan mielenkiintoisen kysymyksen: kumman etuja, kaupungin vai yhtiön, ajetaan ristiriitatilanteessa? Vastauksista ilmeni, että puolet yhtiöiden hallitusten jäsenistä ajaa ristiriitatilanteessa kaupungin etuja, kun taas Helsingin palveluksessa olevista kolmannes ajaa yllättäen yhtiön etuja. Ristiriitatilanteessa Helsingin kaupungin palveluksessa oleva ei siis puolusta kaupungin etua kaikkien viranhaltijoiden osalta ja päätöksenteosta pidättäytyvien osuus kuvitellussa tilanteessa oli hälyttävän suuri. (Lammi 2001, 115 - 117.)

2. KUNTA OMISTAJANA

2.1. Omistajälhtöinen johtaminen

Omistajälhtöinen johtaminen on kokonaisvaltainen lähestymistapa yrityksen johtamiseen. Vaikka toiminnan lähtökohtana on omistajien varallisuuden kasvattaminen, se ei ole vastakohta asiakaslähtöiselle johtamiselle. Omistajien tavoitteet eivät toteudu ilman, että myös asiakas kokee saavansa lisäarvoa. Esimerkiksi yritys ei voi kasvattaa markkinaosuuttaan elleivät asiakkaat koe yrityksen tuotteita tai palveluita kilpailijoiden tuotteita paremmiksi. Jotta omistajan tavoitteet toteutuisivat mahdollisimman hyvin pitkällä aikavälillä, tulee varmistaa, että yrityksen kolme omistajälhtöisen johtamisen ulottuvuutta ovat kunnossa. Ulottuvuudet määritellään seuraavanlaisesti: omistajalisäarvon arviointi, omistajälhtöisen strategian laadinta sekä organisaation tehokkuus. (Saarnio, Puttonen ja Eronen 2000, 26.)

Saarnio ym. (2000, 23 - 25) määrittelevät kolme omistajälhtöistä ulottuvuutta seuraavasti:

Omistajalisäarvon arviointi antaa tietoa siitä, kuinka paljon ja missä lisäarvoa tuotetaan liiketoiminnassa. Ellei yritysjohdolla ole tarkkaa tietoa siitä, missä organisaation osassa lisäarvoa tuotetaan, on mahdotonta tietää esimerkiksi mihin liiketoiminnan osa-alueeseen tulee panostaa sekä investoida lisää pääomaa. Merkittävää on myös omata tieto siitä, miten lisäarvoa tuotetaan liiketoiminnassa.

Omistajälhtöinen strategian laadinta tarkoittaa sitä, että erilaiset strategiavaihtoehdot arvioidaan omistajanäkökulmasta. Käytännössä tämä tapahtuu arvioimalla eri vaihtoehdoille tulevien vuosien kassavirrat ja diskonttaamalla ne omistajien pääomantuottovaateella nykyhetkeen.

Kolmas ulottuvuus, *organisaation tehokkuus*, antaa uutta tietoa siitä miten kyky mitata ja luoda lisäarvoa omistajalle onnistutaan välittämään läpi koko organisaation. Käytännössä tämän tiedon hankkiminen tapahtuu luomalla yritykseen mittausjärjestelmä, joka koostuu omistajan näkökulmasta analysoiduista lisäarvotekijöistä sekä tähän tarkoitukseen kehitetyistä mittareista.

2.2. Kunnan omistajapolitiikka

Kallion ym. (2006, 14) mukaan kunta järjestää kuntalaisille kuntalaisten rahoittamia palveluja. Tästä perusasetelmasta lähtee liikkeelle ajatus siitä, että kunnalla on neljä toisiinsa kiinteästi liittyvää roolia. Roolit ovat seuraavat:

- A) tilaajan rooli eli päättäminen kuntalaisille tarjottavista palveluista
- B) rahoittajan rooli eli päättäminen rahoitusvaihtoehdoista
- C) tuottajan rooli eli päättäminen palvelujen tuottamisvaihtoehdoista
- D) omistajan rooli eli päättäminen kertyneen omaisuuden hoidosta

Kallio ym. (2006, 14) nimeävät A:n ja B:n kunnan ydinrooleiksi, sillä kunnan ensisijainen tehtävä on tilata verovarilla palveluja kuntalaisille. Sen sijaan kunta voisi luopua melko pitkälle tuottajan (C) roolista ja ostaa tarvitsemansa palvelut kunnan ulkopuolelta. Kunnalla ei tarvitse olla välttämättä omaa tuotantokapasiteettia. Käytännössä kunnat tuottavat kuitenkin huomattavan osan palveluistaan itse, ja tästä seuraa se, että kunnille kertyy omaisuutta. Tällöin kunta toimii omistajana (D) ja harjoittaa omistajapolitiikkaa sekä omistajaohjausta.

Suomen kuntaliiton (2005) mukaan kunnan omaisuuden hoidon periaatteet määritellään kunnan palveluiden tuotantorakenteista ja olosuhdetekijöistä käsin. Omistajapolitiikan lähtökohtana tulee olla kunnan kehittämistavoitteet. Valtuusto päättää kunnan omistajapoliittisista linjauksista ja ne on tarkoitettu ohjeeksi kunnan luottamushenkilöille sekä henkilöstölle. Kun valtuusto on hyväksynyt kunnan omistajapoliittiset linjaukset, tulee omistajapolitiikan konkretisoitua päätöksenteon kaikilla tasoilla. Kuntien pääoman tehokas käyttö on yhtä merkittävää kuin käyttötalouden hallinta, ja tämän vuoksi tähän tulisi paneutua huolella. Omistajapoliittisten linjausten tavoitteena on turvata pitkäjänteinen toiminta, päätöksenteon systemaattisuus ja näiden seurauksena pääomien käytön tehokkuus.

Kunnan omistajapolitiikka määrittelee, millaista omaisuutta kunta hankkii sekä missä tehtävissä kunta on mukana omistajana tai sijoittajana. Tässä yhteydessä määritellään myös pääoman käytön periaatteet ja palvelutuotannon tuotantovälineiden hankintaperiaatteet sekä se, kuka omaisuuden tehokkaasta käytöstä vastaa. (Suomen kuntaliitto 2006.) Suomen kuntaliiton (1998, 16) mukaan kuntien rooli erilaisten omaisuuserien omistajana on usein kovin passiivista ja isojakin omaisuuseriä on saatettu jättää ilman omistajan selkeää ohjeistusta sekä tavoitteen asetantaa.

Takavuosilta löytyy esimerkkejä tällaisesta menettelystä alueellisten sähköjakeluyhtiöiden piiristä. Kuntien tulee kehittää tietoista omistamista ja tämä merkitsee vastausta mm. seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä kunta omistaa?
- Mikä on omaisuuden arvo?
- Miksi kunta on omaisuuden hankkinut?
- Miksi olemassa oleva omaisuus omistetaan?
- Millaisia vaikutuksia omaisuuden käytöllä pyritään saamaan aikaan?
- Mitkä ovat omistamisen vaihtoehdot?

Meklinin ja Martikaisen (2003, 43) mukaan kuntien talouden kiristyessä omistamiseen on alettu kiinnittää runsaasti huomiota. Kunnassa tulee tietää, millaiseen omaisuuteen pääomaa on sidottu ja onko käyttöomaisuus tehokkaassa käytössä. Konsernin omistajapolitiikalla määritellään mm. rakennusten, koneiden ja laitteiden omistamisen periaatteet. Kunta voi esimerkiksi omistaa valtaosan palvelutuotannossa tarvittavista kiinteistöistä ja vuokrata tiloja tytäryhteisöjen käyttöön. Toinen vaihtoehto on se, että kunta luopuu omistamisesta niin pitkälle kuin mahdollista. Tässä tapauksessa tytäryhteisöt joutuvat hankkimaan tarvitsemansa tilat itse.

Kunnan valitseman linjan tulisi perustua tarkkoihin selvityksiin eri vaihtoehtojen taloudellisista vaikutuksista. Esimerkiksi käyttöomaisuutta myytäessä tulisi taloudellisin laskelmin osoittaa, saadaanko vapautuva pääoma tuottamaan nykyistä paremmin. Jos omaisuudelle saadaan nykyistä parempi tuotto, on omistuksesta luopuminen kunnan talouden kohentamiseksi perusteltua. Usein omaisuuden käyttöä tehostamalla saadaan aikaan niin suuria taloudellisia etuja, ettei omaisuudesta luopuminen ole järkevää. (Meklin ja Martikainen 2003, 43.)

Kunnan tulee julkisyhteisönä ottaa huomioon omistajapoliittisia linjauksia tehdessään myös yhteiskunnallinen vastuunsa. Ratkaisuja ei tule tehdä lyhytnäköisin perustein, sillä omistajapolitiikalla on yhteys myös kuntalaisten palveluihin. Jos kunta omistaa esimerkiksi energiayhtiön, on mahdollista, että omistajuudella turvataan kuntalaisille kohtuuhintaisen sähkön saanti. Omistajapoliittisilla linjauksilla vaikutetaan myös kunnassa toimivien yritysten maksamaan energian hintaan ja siten yritysten toimintaedellytyksiin. Tästä on edelleen kytkentä kunnan työllisyysasteeseen sekä kunnan saamiin verotuloihin. (Meklin ja Martikainen 2003, 44.)

Suomen kuntaliitto (2006) kehottaa kannanotossaan huomioimaan myös sen, että jos myyntiuhanalainen omaisuus tai toiminta on alueellisessa monopoli-asemassa, syntyy myynnin seurauksena kunnallisen monopolin tilalle usein yksityinen monopoli. Myös tämän vaikutukset kunnan ja kuntalaisten asemaan on hyvä ottaa huomioon myyntipäätöstä tehtäessä. Kunnan omistajapolitiikan jatkuva arviointi on oleellinen osa kunnan strategista johtamista. Selkeä omistajapolitiikka on edellytys kunnan menestymiselle.

3. OMISTAJAOHJAUS KUNNALLISESSA LIIKETOIMINNASSA

3.1. Keskustelu omistajaohjauksesta

Omistajaohjaus on noussut maailmanlaajuisesti ajankohtaiseksi puheenaiheeksi. Yhtiöiden johtamis- ja valvontajärjestelmissä on havaittavissa selkeitä puutteita ja tämä on laajalti tiedostettu. Keskustelu aiheesta on saanut erityisen paljon huomiota USA:ssa sekä muualla maailmassa paljastuneista yritysskandaaleista. Huonosti toteutunut omistajaohjaus on joissakin yhtiöissä heikentänyt luottamusta pääomamarkkinoihin. EU:n komissio antoi vuonna 2002 tiedonannon, joka sisälsi suunnitelman omistajaohjauksen parantamisesta. (Profiitti 2/2003.) Suomessa alan keskusteluun on ottanut osaa muun muassa Sisäiset tarkastajat ry, jonka mukaan omistajien pitäisi tulevaisuudessa omaksua nykyistä aktiivisempi rooli liiketoiminnan ohjauksessa ja valvonnassa. Suuret johtamisen ja riskienhallinnan epäonnistumiset ovat asettaneet organisaatioiden johtamis- ja hallintojärjestelmät kyseenalaiseen valoon myös Suomessa. Sisäiset tarkastajat ry:n näkemyksen mukaan keskeinen tekijä tehokkaan johtamis- ja hallintojärjestelmän luomisessa on avoin ja rehellinen raportointikulttuuri. Hallituksen jäsenten tulee edistää organisaation omistajien etuja ja ottaa samalla huomioon muiden sidosryhmien edut. (Sisäiset tarkastajat ry 2006.)

Paloposken (2004, 22) mukaan kunnan toimintojen ohjaus voidaan jakaa kahteen kategoriaan: strategiseen johtamiseen ja toimintojen operatiiviseen johtamiseen. Omistajaohjaus on olennainen osa kunnan harjoittamaa strategista johtamista ja siitä vastaavat kunnanvaltuusto ja -hallitus sekä kunnan johtavat viranhaltijat. Nämä päättävät kunnan eri yksiköiden tavoitteista ja kunnan omassa toiminnassa päätökset ovat yksiköitä suoraan sitovia päätöksiä. Keskeisin väline ohjauksessa on talousarvio ja -suunnitelma, jossa valtuusto asettaa yksiköille toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet. Talousarvion lisäksi kunta ohjaa yksiköitä konserniohjeiden ja erilaisten strategioiden sekä linjausten avulla.

Kun toiminta on organisoitu osakeyhtiömuotoon, kunnan edustajat tekevät näitä tytäryhteisöjä sitovia päätöksiä niiden yhtiökokouksissa. Kunnan omassa organisaatiossaan tekemät päätökset ovat vain tahdonilmauksia siitä, miten toimintaa tulisi toteuttaa. Nämä kyseiset päätökset eivät siis ole välittömästi tytäryhteisöjä sitovia päätöksiä. Esimerkiksi kunnan konserniohjeilla ohjeistetaan ensisijaisesti kunnan tytäryhteisöjen toimintaa valvovia viranhaltijoita sekä kunnan edustajia, jotka

käyttävät omistajavaltaa yhtiökokouksessa. Jos konserniohjeisiin sisältyy tytäryhteisölle annettavia toimintaohjeita, niiden vahvistaminen tytäryhteisön toimintatavaksi esimerkiksi yhtiökokouksessa selkeyttää omistajan ja tytäryhteisön välistä toimintaa. (Paloposki 2004, 23.)

Olipa kysymyksessä kunnan oman yksikön toiminta, kunnan yhtiö tai kuntayhtymä, on tärkeää määritellä ne keinot, joilla omistajaohjaus saadaan ulottumaan kaikkiin toimintayksiköihin. Omistajaohjaus ei saa perustua pelkästään muodollisiin valtasuhteisiin, vaan selkeät ja hyvin perustellut tavoitteet luovat todelliset edellytykset hyvien tulosten saavuttamiselle. Tavoitteiden ja niiden perusteiden on oltava kaikkien toimijoiden tiedossa, jos halutaan jokaisen organisaation toimijan sitoutuvan asetettuihin päämääriin. Kun yhteistyö toimeenpanevien ja ohjaavien tahojen välillä on kunnossa, kasvavat mahdollisuudet saavuttaa haluttu tulos. (Paloposki 2004, 29.)

3.2. Corporate governance

Corporate governancen eli hyvän johtamis- ja hallintojärjestelmän luominen on ajankohtainen haaste useissa organisaatioissa. Corporate governance -termillä tarkoitetaan tässä tutkielmassa sitä järjestelmää, jolla yhtiöitä ja erilaisia organisaatioita johdetaan ja valvotaan, sekä sitä, miten tietoa välitetään eri sidosryhmille. Hyvä johtaminen ja hallinto syntyvät useiden erilaisten toisiinsa vaikuttavien asioiden kokonaisuudesta, ja hyvään johtamis- ja hallintojärjestelmään tiivistyvät yrityksen menestymisen avaintekijät. (Corporate governance Suomessa 2003, 11.)

Sisäinen valvonta on corporate governancen yksi tärkeimpiä osatekijöitä, sillä se tuottaa johdolle tietoa organisaation tilasta ja aikaansaannoksista. Viime vuosikymmeninä organisaatioiden toimintaympäristöt ovat jatkuvasti laajentuneet, ja tämä on lisännyt sisäisten valvontajärjestelmien merkitystä entisestään. Tehokkaan sisäisen valvonnan tärkeyttä voidaan perustella muun muassa sillä, että esimerkiksi pörssiyrityöiden hyvä sisäinen valvonta on merkittävä kriteeri sijoittajien tehdessä sijoituspäätöstä. Sijoittajien luottamus yritykseen vaikuttaa yrityksen osakkeen arvoon, ja tämä mahdollistaa omistajille hyvän tuoton. Yhä useammin epäonnistumisten yhteydessä omistajat ja muut sidosryhmät haluavat asettaa yrityksen johdon vastuuseen. Nykyään yritysjohto joutuu miettimään tarkasti, mitä siltä edellytetään, ja tämä on osaltaan lisännyt pelisääntöjen täsmentämisen tarvetta. Myös julkinen valta on asettanut sisäiselle valvonnalle ja siihen liittyvälle riskienhallinnalle tarkat vaatimukset, sillä toiminta-alueina ovat tässä tapauksessa yhteiskunnan

säätämät toimialat. Edellä mainituista syistä organisaation sisäistä valvontaa koskevat vaatimukset ovat tarkentuneet. Toimiva sisäinen valvonta on kaikkien, johdon, omistajien sekä sijoittajien, etu. (Corporate governance Suomessa 2003, 33 - 34.)

Kunnissa sisäinen valvonta jaetaan usein sisäiseen tarkkailuun ja sisäiseen tarkastukseen. Sisäisellä tarkkailulla tarkoitetaan jatkuvaa toimintaan liittyvien työvaiheiden ja varojen käytön valvontaa. Sisäinen tarkkailu on osa johtamista, ja se rakentuu erilaisten toimintaohjeiden varmistussääntöjen varaan. Sisäinen tarkastus vaatii erillisen organisaation ja se toteutetaan ylimmän johdon toimeksiannosta. Tarkkailu, seuranta ja tarkastus eivät rajoitu ainoastaan taloudenpitoon, vaan siihen sisältyy myös toimintojen ja toimenpiteiden tarkoituksenmukaisuuden valvontaa. (Paloposki 2004, 33.)

3.3. Talouden ohjausvälineet omistajaohjaukseen

3.3.1. Taloudellisen ohjauksen tunnusluvuista

Laskentatoimi voidaan jakaa ulkoiseen eli rahoituksen laskentatoimeen (financial accounting) ja sisäiseen eli johdon laskentatoimeen (management accounting). Tässä yhteydessä tarkastelen jälkimmäistä. Johdon laskentatoimen ohjauksen tunnusluvut ovat liikkeenjohdon hyödyllisiä työkaluja, jotka sisältävät olennaista tietoa helppolukuisessa muodossa. Mitattu tieto kertoo siitä, miten hyvin asetetut suoritusavoitteet on organisaatiossa saavutettu. Tunnusluvut ovat merkittävä osa tavoitteellista johtamista, ja lukujen hyödyntäjinä voidaan mainita esimerkiksi yritystutkijat, erilaisten tilastojen laatijat ja organisaation johto. Tunnuslukujärjestelmästä voidaan puhua silloin, kun se on tärkeä osa tavoitteiden asettelua. Järjestelmän keskeinen tehtävä on ohjata organisaatiossa toimivia yksilöitä tekemään päätöksiä organisaation kokonaistavoitteiden mukaan. Kaikkien tahojen tarpeita tyydyttävää järjestelmää tuskin on mahdollista rakentaa, vaan tunnuslukujärjestelmä on rakennettava ja toiminnan kannalta merkittävät luvut valittava kulloisenkin erityistarpeen mukaan. (Uusi-Rauva 1994, 3 - 4 ja 8.)

Uusi-Rauvan (1994, 23) mukaan organisaation tulee määritellä toiminnan tavoitteet ennen omien tunnuslukujensa valintaa. Liiketoimintaa harjoittavalla yrityksellä on useita erilaisia tavoitteita ja suunnittelussa tulee ottaa huomioon myös yrityksen useat sidosryhmät ja heidän tavoitteensa.

Kaikkien yrityksen sidosryhmien kannalta merkittävä tavoite näyttää olevan yrityksen kyky luoda kassamenoillaan tehokkaasti kassatuloja. Toisaalta liikeyrityksen tulee olla kannattava, maksukykyinen ja vakavarainen. Näistä kolmesta tekijästä voidaan käyttää nimitystä *yrityksen taloudelliset toimintaedellytykset* ja ainakin näiden kohdalla on perusteltua hyödyntää tunnuslukujen tarjoamaa informaatiota. Tämän tutkielman kannalta tunnusluku sijoitetun pääoman tuotto prosentti on keskeisessä roolissa, sillä sen avulla tarkastellaan kunnan energialaitokselleen asettamia kannattavuusvaatimuksia. Käyttöpääoman ja omavaraisuusasteen avulla kuvataan energialaitoksen kannattavuusvaatimusten vaikutuksia laitosten likviditeettiin ja vakavaraisuuteen. Seuraavassa kuviossa (kuvio 1) esitetään kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden mittaamiseen tarkoitettut keskeiset tunnusluvut.

Y r i t y k s e n t a l o u d e l l i s e t t o i m i n t a e d e l l y t y k s e t		
<u>K a n n a t t a v u u s</u>	<u>L i k v i d i t e e t t i</u>	<u>V a k a v a r a i s u u s</u>
• S i j o i t e t u n p ä ä o m a n t u o t t o p r o s e n t t i	• K ä y t t ö p ä ä o m a	• O m a v a r a i s u u s a s t e

Kuvio 1 Yrityksen taloudelliset toimintaedellytykset ja tunnusluvut. (Uusi-Rauva 1994, 23.)

Kunnan sijoittaman pääoman tuotto prosentti

Liiketoiminnan kannattavuutta arvioidaan tavallisesti sijoitetun pääoman tunnuslukujen avulla. Tunnusluku lasketaan joko sijoitetulle pääomalle tai vain omistajan sijoittamalle pääomalle. Kun tarkoituksena on arvioida kunnan liikelaitoksen pääoman tuottoa ja hinnoittelun kohtuullisuutta, on tunnusluvun valinnan lähtökohtana kunnan (omistaja) sijoittaman pääoman kokonaistuoton selvittäminen. Tällöin kunnan sijoittama pääoma sisältää liikelaitoksen taseen mukaisen peruspääoman ja oman pääoman muut erät sekä kunnan liikelaitokselle myöntämät sisäiset lainat. Oman pääoman luonteisina erinä käsitellään myös vapaaehtoisia varauksia ja käyttöomaisuuden arvonorotuksia. Tunnusluvun laskentakaava (kaava 1) on edellä mainituilla perusteilla seuraava. (Kilpailuvirasto 1997, 4.)

(1)

$$= 100 * \frac{\text{Yli-/alijäämä ennen satunnaisia eriä ja varauksia} + \text{Peruspääoman tuotto} + \text{Sisäiset korot}}{\text{Oma pääoma} + \text{Sisäiset lainat} + \text{Investointivaraukset} + \text{Käyttöomaisuuden arvonorotus}}$$

Kilpailuviraston (1997, 5) mukaan *Kunnan sijoittaman pääoman tuotto prosentti* -tunnusluku vastaa Yritystutkimusneuvottelukunnan suosittamaa *Oman pääoman tuotto prosentti* -tunnuslukua. Ainoana erona yrityskaavaan on, että yrityksessä tuloutukset omistajalle tapahtuvat osingonjakona, kun kunnassa peruspääoman tuotto käsitellään tilikauden rahoituskuluna. Liikelaitoksen sisäiset lainat käsitellään vieraan pääoman ryhmässä, kun taas omistajalta saadut pääomalinat merkitään omaan pääomaan. Kunta voi vapaasti päättää merkitseekö se pääomasijoituksensa liikelaitokseen peruspääomana tai sisäisenä lainana. Tämän vuoksi molemmat pääomaerät samoin kuin liikelaitoksen niistä maksamat korvaukset otetaan tunnuslukuun.

Tunnusluku mittaa liikelaitoksen kykyä huolehtia kunnalta saaduista pääomista. Lähtökohtana kunnan liiketoiminnassa pidetään sitä, että liikelaitoksen tulee saada tuottoa vieraan pääoman lisäksi myös omalle pääomalle, jonka kunta on liikelaitokseen sijoittanut. Kannattavuuden tunnuslukujen soveltamisessa painotetaan seuraavia seikkoja (Kilpailuvirasto 1997, 5.):

- Yrityksen yleistä kannattavuutta on arvioitava useamman tilikauden tiedoista.
- Käyttöomaisuuden arvostus ja poistokäytäntö vaikuttavat tunnuslukuun olennaisesti.
- Merkittävät poikkeamat *meno tulon kohdalle* -periaatteesta on oikaistava.
- Inflaatio parantaa tunnusluvun osoittamaa kannattavuutta.
- Tunnusluvun validiteettia pidetään hyvänä, kun taas reliabiliteettia on usein kritisoitu.

Käyttöpääoma

Salmen (2000, 165) mukaan rahan riittävyys (maksuvalmius, likviditeetti) liittyy yrityksen kykyyn selviytyä päivittäisistä maksuvelvoitteistaan joka hetki. Lisäksi näistä velvoitteista tulisi suoriutua mahdollisimman edullisella tavalla eli ilman viivästyskorkoja ja hyvän maksajan maine säilyttäen. Maksuvalmiuden pääperiaate on tämä: koko ajan on oltava rahaa niin paljon, että se riittää aina kaikkien maksuvelvoitteiden kattamiseen. Likviditeetti voidaan määritellä kahdella tavalla. Suppea määrittely sisällyttää likviditeettiin vain rahat ja pankkisaamiset, lyhytaikaiset rahoitusarvopaperit ja lyhytaikaiset saamiset. Laajemmin määriteltynä likviditeetti sisältää myös vaihto-omaisuuden eli periaatteessa koko taseen vaihtuvat vastaavat.

Maksuvalmiudessa on kysymys siitä, että pääomat sitoutuvat erilaiseen omaisuuteen ja että tämä voi aiheuttaa ongelmia laskujen maksamisessa. Likviditeetti on vaikea käsite määritellä ja mitata tarkasti. Yrityksen likviditeettitavoitteet voidaan liittää muun muassa likviditeetin

varmistuskykyyn ja yrityksen käyttöpääoman sitoman rahoituksen määrään. Tässä tarkastelussa keskitytään jälkimmäiseen, sillä päivittäisen toiminnan sitoma rahoitustarve on varmistuksen ohella keskeinen likviditeettitavoite. Juokseva toiminta sitoo rahoitusta ennen kaikkea vaihto-omaisuuteen ja mitä vähemmän käyttöpääomaa tarvitaan, sitä pienemmät pääoman kustannukset ja sitä parempi maksuvalmius. Käyttöpääoman sitomaa rahoituksen määrää mitataan *Käyttöpääoma-*tunnusluvun avulla, ja laskentakaava (kaava 2) on seuraava. (Salmi 2000, 176 - 177 ja Neilimo, Uusi-Rauva 1999, 276.)

(2)

= Vaihto-omaisuus + Myyntisaamiset – Ostovelat – Saadut ennakkomaksut

Tunnusluvun tavoite on aina euromääräinen ja yrityskohtainen. Tavoite voi olla esimerkiksi seuraava: ”Seuraavana vuonna yrityksen käyttöpääomaan ei saa sitoutua rahoitusta yli 2 miljoonaa euroa.” (Neilimo, Uusi-Rauva 1999, 276.)

Omavaraisuusaste

Pääomarakenteen mittaaminen tarkoittaa käytännössä taseen oman ja vieraan pääoman suhdetta. Yrityksen tavoitealueista pääomarakennetavoitteet kuuluvat rahoitustavoitealueelle ja liittyvät täten vahvasti yrityksen rahaprosessialueen taloustavoitteisiin. Keskeisin pääomarakennetavoite on yrityksen omavaraisuustavoite, jota mitataan *Omavaraisuusaste*-tunnusluvun avulla. Tunnusluvun laskentakaava (kaava 3) on seuraava. (Neilimo, Uusi-Rauva 1999, 279 - 280.)

(3)

$$= \frac{100 * \text{Oma pääoma}}{\text{Taseen loppusumma} - \text{Saadut ennakot}}$$

Omaan pääomaan kuuluvat oma pääoma, arvostuserät ja poistoerojen yhteismäärä. Taseen loppusummasta vähennetään saadut ennakkomaksut. Omavaraisuusasteen avulla saadaan tietoa siitä, missä määrin yrityksen omaisuus on rahoitettu omalla pääomalla. Esimerkiksi yrityksen omarahoitusasteen ollessa 30 % on velkaa taseessa vastaavasti 70 %. Vahva omarahoitusaste on yritykselle erinomainen turva kannattavuusvaihteluiden aiheuttamia rahoitusongelmia vastaan.

Lisäksi se kertoo rahoittajille, onko yritys vakaa sijoituskohde vai ei. (Neilimo, Uusi-Rauva 1999, 280.)

Salmi (2000, 155) asettaa omavaraisuusasteelle erilaisia ohjearvoja yrityksen toimialasta riippuen. Esimerkiksi sellainen yritys, joka toimii suhdanteista riippumattomalla toimialalla, tulee toimeen alhaisella omavaraisuusasteella. Ohjeellinen asteikko omavaraisuusasteelle on seuraava:

hyvä	> 40 %
tyydyttävä	20-40 %
heikko	< 20

Tässä yhteydessä voidaan pohtia, onko omavaraisuusasteelle asetettavissa mitään ylärajaa. Salmi toteaaakin (2000, 155 - 156), että oikeaa vastausta on mahdotonta antaa, sillä omistajat päättävät sen suuruudesta hyvin itsenäisesti. Kysymyksen taustalla piilee se seikka, että omalla pääomalla on suuren riskinsä vuoksi vieraaseen pääomaan nähden korkeampi tuottovaatimus. Jos valtaosa pääomasta on oman pääoman ehtoista, yrityksen rahoitus on huomattavasti kalliimpaa kuin jos käytössä olisi enemmän vierasta pääomaa. Talouslehdissä on arvioitu, että 60 %:n omavaraisuusaste kertoo yrityksen johdon aloitekyvyttömyydestä, kun taas 70 %:n tasolla epäillä jo aivokuolleisuutta.

3.3.2. Pääomasijoittamisesta

Pääomasijoittaminen tarkoittaa sitä, että pääomasijoittaja osallistuu rahoituspanoksellaan rahoittamansa kohdeyrityksen liiketoiminnan riskiin ja menestyy, jos kohdeyritys menestyy. Sijoittaja ottaa riskin sekä saatavan tuoton määrästä että sijoituksen arvon säilymisestä. Pääomasijoittajat muodostavat erityyppisiä rahoitusratkaisumalleja oman kohdesektorinsa ja strategiensa mukaan. Yksi merkittävimmistä pääomasijoittajan haasteista on omistuksen ja vallan eriyttäminen menestyksekkäästi kohdeyhtiössä. Pääomasijoittajat omistajina tarvitsevat johdon erikoisosaamista luomaan tuottoa sijoituksilleen, mutta sijoittajan on kuitenkin vaikea valvoa, ettei kohdeyhtiön johto käytä sille uskottuja voimavaroja väärin. Ylin johto voi esimerkiksi keskittyä valtansa kasvattamiseen ja lisätujen hankkimiseen omistaja-arvon kasvattamisen sijaan. Omistajien lisäksi myös muut sidosryhmät pyrkivät varmistamaan omien tavoitteidensa

saavuttamisen mahdollisimman hyvin. Tältä pohjalta on syntynyt erilaisia käytäntöjä yrityksen johdon ohjaamiseksi ja valvomiseksi. (Lauriala 2004, 32 ja 150.)

Kunnan pääomasijoitus toiseen itsenäiseen yksikköön on omistajaohjauksen lähtökohta. Tällaisia sijoituksia kunta tekee yleensä silloin, kun uusi yksikkö aloittaa toimintansa. Tällöin kunnan pääomasijoitus on usein käyttö tai vaihto-omaisuutta ja sijoituksen yhteydessä omaisuus siirretään tytäryhteisön hallintaan tai omistukseen. Pääomasijoitus voi luonnollisesti olla myös rahaa tai saatavia. Kunnan pääomasijoitus merkitään tytäryhteisön taseeseen sen omaksi tai vieraaksi pääomaksi. Liikelaitoksessa oma pääoma on peruspääomaa. Oman pääoman ehtoisten sijoitusten ohella kunta voi sijoittaa liikelaitokseen myös vieraan pääoman ehdoilla eli antolainana. Itsenäisen yksikön toiminnan vakiinnuttuakin kunnan saattaa olla perusteltua osallistua esimerkiksi suurten investointien rahoitukseen. Kunnanvaltuusto päättää investointien rahoitukseen liittyvistä yleisistä linjauksista, joiden perusteella rahoituspäätökset tehdään. Kunnan sijoittamalle peruspääomalle kunnan tulee saada tuottoa, ja vaatimus tuoton suuruudesta riippuu yksikön toiminnan luonteesta. (Paloposki 2004, 17 - 18.)

Käsitteellisesti tuotto ja tuottovaatimus ovat eri asioita ja ne tulee määritelmällisesti erottaa toisistaan. Karhun ym. (1999, 46) käsitelmäärittelyn mukaan tuotolla tarkoitetaan sijoitetulle pääomalle saatua korvausta, joka voidaan ilmaista esimerkiksi prosentteina sijoitetusta pääomasta. Tuottovaatimus taas puolestaan voidaan määritellä kunnanvaltuuston omalle liikelaitokselleen talousarviossa asettamaksi ohjeeksi tuottaa tietty tuotto liikelaitokseen sijoittamalleen pääomalle. Kolmas itsenäinen käsite on tuloutus. Tilinpäätöksen tuloslaskelmassa lasketaan tuottojen ja kulujen erotus, ja siitä selviää liikelaitoksen vuosittainen tulos. Saavutetun tuloksen perusteella tuotosta tuloutetaan kunnan keskuskassaan tietty määrä. Liikelaitoksesta tulouttaminen on sinänsä varsin helppoa, sillä kyse on kunnan sisäisestä rahaliikenteestä.

Kunnallisten liikelaitosten tuottojen kohtuullisuutta arvioitaessa on otettava huomioon, että ne toimivat hyvin pääomavaltaisella alalla ja tekevät tuottavia, osin riskialttiitakin investointeja ja kykenevät niiden avulla tehokkaaseen toimintaan alhaisilla hinnoilla. Tämän takia liikelaitoksille on annettava mahdollisuus myös hyvään tuottoon. Mikäli laitokset eivät hyötyisi mitään toimintaa tehostamalla saavutetusta kustannustason alenemisesta, se vähentäisi merkittävästi pyrkimyksiä uusien investointien tekemiseen ja entistä tehokkaampaan toimintaan. Tässä tapauksessa seuraukset eivät olisi kilpailulainsäädännön tavoitteiden mukaisia. On perusteltua, että

määräävässä markkina-asetuksessa olevien laitosten sekä yritysten taloutta voitaisiin arvioida ja verrata yleisesti hyväksytyin periaattein. Useimpien pääomavaltaiten laitosten tai yritysten taloutta hyvin kuvaava mittari on sijoitetun pääoman tuotto. Tämän rinnalla käytetään myös muita taloudellisuuslaskelmia. (Kilpailuvirasto 1997, 6 - 7.)

Kilpailuvirasto (1997, 7 - 9) arvioikin, että mikäli määräävässä markkina-asetuksessa toimivalla kunnallisella liikelaitoksella sijoitetun pääoman tuotto olisi suurempi kuin kilpailluilla markkinoilla parhaiten menestyvällä yrityksellä, kohtuuttomuudesta voitaisiin esittää epäily. Kohtuuttomalle tuotolle ei voida esittää tarkkaa rajaa, etenkin, kun samassa yhteydessä tulee tarkastella hinnoittelua asiakkaan näkökulmasta. Siinä tapauksessa, että määräävässä markkina-asetuksessa olevan laitoksen hinnoittelu on tavanomaista kalliimpaa ja samalla sijoitetun pääoman tuotto nousee 15 - 20 %:n tasolle, omistajan on esitettävä tälle painavat perusteet. Painavina perusteluina korkealle sijoitetun pääoman tuotolle voidaan pitää varautumista tuleviin investointeihin taikka maksuvalmiuden ylläpitämistä. Kunnan liikelaitoksen tuoton kohtuullisuutta tulee arvioida tapauskohtaisesti ja usean tilikauden ajan.

4. KUNNALLINEN LIIKETOIMINTA

4.1. Kunnallisten liikelaitosten historiaa

Kunnallisen liikelaitoksen perustamisen taustalla on alkujaan ollut paikkakunnalla esiintynyt jokin yhteinen tarve. Tämän tarpeen tyydyttäminen on koettu välttämättömäksi ja yleiseksi tehtäväksi. Suomen kuntien liikelaitosten varhaisimmista ajoista ei ole tarkkaa tietoa. Kuitenkin tiedetään, että kaupungeilla oli jo keskiajalla tiilitehtaita ja myöhemmin 1600 - 1700 -luvulla mm. kauppakouluja ja myllyjä. Liikelaitosten kehitys keskeytyi 1800-luvulla, sillä vallassa oleva liberalismi ei sallinut julkisille yhdyskunnille liiketoimintaa. Tämän myötä kunnat lopettivat vähäisenkin liiketoiminnan harjoittamisen ja huolehtivat vain elinkeinotoiminnan edellytyksien valvonnasta siihen puuttumatta. Kunnallisen liikelaitostoiminnan varsinainen kehitys alkoi 1800-luvun loppupuolella. (Kunnallistieteen aineryhmä 1976, 15.)

Ennen 1970-lukua kunnan harjoittamaan liiketoimintaan suhtauduttiin yleisesti hyvin varauksellisesti. Kunnallisen sektorin laajenemisen ja hyvinvointivaltiollisen kehityksen myötä asenteet kunnallista hallintoa ja sen roolia kohtaan muuttuivat. Suhtautuminen kunnalliseen liiketoimintaan alkoi kääntyä myönteisemmäksi. (Karhu, Nissinen ja Valkama 1999, 22.)

Tampereen yliopiston kunnallistieteen aineryhmän 1970-luvulla laatiman raportin (1976, 4 ja 32) mukaan kunnallinen liikelaitos on hallintoon kuuluva yksikkö, jonka välityksellä kunta harjoittaa liiketoimintaa. Kunnallisen liiketoiminnan on sopeuduttava ainakin pääpiirteissään kunnallisen hallintotoiminnan kokonaiskuvaan. Kunnallishallitus valvoo kunnan etuja liiketoiminnassa ja ohjaa toimintaa talousarvion ja kirjanpidon avulla. Kunnallisen liikelaitoksen talousarvion avulla varmistetaan, että liiketoiminnasta vastaavat toimielimet pysyvät annetuissa rajoissa. Kirjanpito antaa selvityksen talousarvion toteutumasta ja siitä, miten liikelaitoksen taloutta on hoidettu.

Taloudenhoidon kunnallisessa liiketoiminnassa tulisi rakentua itsensä kannattavuuden periaatteelle. Tämä merkitsee sitä, että käyttömaksuilla katetaan toiminnasta aiheutuneet kustannukset. Toiminnan rahoittaminen verovaroin ei ole tarkoituksenmukaista, sillä kaikilla verovelvollisilla ei ole samansuuruiset tarpeet käyttää hyväkseen liikelaitoksen tarjoamia palveluksia. Käyttömaksut tulee asettaa siten, että myös vähävaraisilla kuntalaisilla on mahdollisuus palveluksien hyödyntämiseen. (Kunnallistieteen aineryhmä 1976, 33.)

4.2. Kunnallisen liikelaitoksen määritelmä

Vuonna 1988 alkaneen vapaakuntakokeilun ja vuoden 1995 kuntalain myötä kuntien palvelutuotannon organisointi on kokenut merkittäviä muutoksia. Muutoksilla on tavoiteltu tehokkuutta kunnalliseen palvelutuotantoon. (Meklin, Martikainen 2003, 14.) Kunnallista palvelutuotantoa on pyritty tehostamaan organisoimalla toiminnot uudelleen. Toiminnan organisoinnin apuna voidaan soveltaa päämies-agentti-teoriaa. Teorian perusidea on se, että päämiehen (kunnan) tehtävä on saada agentti (tuottajayksikkö) suorittamaan sovittu tehtävä sellaisen sopimuksen mukaan, mikä kannustaa tehokkaaseen, päämiehen edun mukaiseen toimintaan. Menettelyä voidaan soveltaa sekä kunnan omaan että ulkopuolelta ostettavaan toimintaan. (Kähkönen 1996, 50.)

Yksi toimintojen organisointimuoto on liikelaitostaminen, joka kytkeytyy useisiin julkishallinnon kehitys- ja organisointihankkeisiin. Tällaisia ovat mm. tilaaja-tuottajamalli, konserniajattelu, kilpailuttaminen ja yksityistäminen. Kirjanpidollisesti eriytetystä liiketoiminnasta käytetään nimitystä *kunnan liikelaitos*. Liikelaitos on liiketoiminnan harjoittamista varten luotu organisaatio, mutta viime aikoina kiinnostus myös kunnan sisäisten palvelujen liikelaitostamiseen on lisääntynyt.

Käsitteenä kunnallinen liikelaitos on hyvin väljä. Kirjanpitolautakunnan kuntajaoston yleisohjeen mukaan kunnan liikelaitos on osa kunnan hallintoa ja taloutta. Se ei ole erillinen oikeushenkilö eikä itsenäinen kirjanpitovelvollinen. Kunnan liikelaitoksella tarkoitetaan liiketoimintaa harjoittavaa kunnan toimintayksikköä, jolla on itsenäinen asema kunnan talousarviossa ja joka laatii kirjanpitolakia soveltavan erillisen tilinpäätöksen. Liikelaitoksen erillistilinpäätös yhdistetään kunnan tilinpäätökseen. (Kirjanpitolautakunnan kuntajaosto 2004, 4 - 5.)

Kunnallisia liikelaitoksia koskevan lainsäädännön kehittämistä selvittänyt työryhmä ehdotti 23.2.2006, että kuntalaissa tulisi määrittää liikelaitos, sen tehtävät ja liikelaitoksen johto. Ehdotuksen mukaan laissa määriteltäisiin kunnallinen liikelaitos sekä säädettäisiin liikelaitoksen toiminnan, talouden ja hallinnon perusteista. Kunnallinen liikelaitos olisi ehdotuksen mukaan edelleen osa kuntaa tai kuntayhtymää. Kunnallista liikelaitosta koskevien säännösten tavoitteena on järkevöittää liikelaitoksen toimintaa, lisätä läpinäkyvyyttä sekä selkeyttää laitoksen asemaa markkinoilla. (Työryhmän ehdotus 2006.)

Valtuusto asettaa talousarvion hyväksymisen yhteydessä liikelaitoksen toimintaa koskevat toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet, joiden rajoissa liikelaitokset päättävät toimintansa järjestämisestä. Liikelaitosten tulee sitoutua asetettuihin tavoitteisiin, vaikka omistajan asettamat tavoitteet olisivatkin ristiriidassa laitoksen edun kanssa. Omistajan tavoitteet perustuvat koko konsernin etuun, joka menee aina yksittäisen laitoksen edun edelle.

Paloposki (2004, 26) arvioi, että kunnan liikelaitoksella on muihin toimintayksiköihin nähden itsenäisempi asema kunnan talousarviossa ja liikelaitoksen toimielimet päättävät yleensä itsenäisesti tavoitteiden mukaisen toiminnan järjestämisestä. Kunnan talousarvion käyttötalousosaan otetaan liikelaitoksen peruspääoman tuotto ja kunnan toiminta-avustukset liikelaitokselle, mutta liikelaitoksen tuloja ja menoja ei huomioida. Talousarvio-ohjauksen suhteen liikelaitos poikkeaa muista kunnan omistamista yksiköistä myös siten, ettei liikelaitoksen investointimenoja oteta kunnan talousarvion investointiosaan. Lisäksi kirjanpidollisesti eriytettylle liikelaitokselle asetetaan omat hallintoelimet, kuten toimitusjohtaja ja johtokunta.

Liikelaitostaminen nähdään usein vaihtoehtona toiminnan yhtiöittämiselle. Kunnan liiketoiminnassa on omaksuttu tulosjohtamisen ja tulosvastuun periaatteet. Liikelaitoksissa kunnallisia toimintatapoja ja ennen kaikkea päätöksentekoa on pyritty kehittämään osakeyhtiöiden suuntaan. Liikelaitoksissa pyritään yhdistämään kunnallisen toiminnan vahvuudet ja yhtiömuotoisen toiminnan tehokkuus. Näitä tunnusmerkkejä voidaan kuvailla seuraavanlaisesti. (Suomen kuntaliitto 1996, 20.)

- selkeä poliittinen vastuu
- määrämuotoinen ohjaus ja valvonta
- päätöksenteon demokraattisuus, julkisuus ja tasapuolisuus
- kuntalaisen vahva oikeusturva

4.3. Kunnallisen liiketoiminnan määritelmä ja päämäärät

Kunnallisen itsehallinnon kehitys nykyiseen muotoonsa mahdollistaa kunnille liiketoiminnan harjoittamisen. Harjulan ja Prättälän (2001, 76) mukaan kunnan toimiala jaetaan perinteisesti yleistoimialaan ja erityistoimialaan, joita kunta hoitaa itsehallintoonsa kuuluvina tehtävinä.

Erityistoimialan tehtävät ovat kuntien lakisääteisiä tehtäviä, jotka voivat olla joko pakollisia tai vapaaehtoisia. Yleiseen toimialaan kuuluvat ne tehtävät, jotka kunta ottaa hoidettavakseen omien päätöstensä nojalla.

Erityistoimialan pakollisia tehtäviä voivat olla esimerkiksi peruskoulutoiminta, kaavoitus ja päivähoiton järjestäminen. Vapaaehtoisiin tehtäviin lukeutuu mm. kirjaston ja lukion ylläpitäminen. Kuntien yleistoimialasta on säännelty väljästi vain yleislausekkeella, minkä vuoksi vasta korkein hallinto-oikeus ratkaisee kuuluuko tietty tehtävä kunnan yleistoimialaan. (Karhu ym. 1999, 21 - 22.) Harjulan ja Prättälän (2001, 77) kokemusten mukaan kunnan yleisen toimialan määräytyminen yleislausekkeen pohjalta on herättänyt arvostelua sekä kunnallisten toimijoiden että oikeustieteen piirissä. Kunnat eivät ole olleet tyytyväisiä, kun esimerkiksi eräitä elinkeinoelämän edistämiseen liittyviä toimenpiteitä ei ole katsottu kunnan toimialaan kuuluviksi. Oikeustieteen piirissä on nähty hallintotuomioistuinten puuttuvan liian laajalti mm. tarkoituksenmukaisuuskysymyksiin, jotka koskevat esimerkiksi kunnan kansainvälisen toiminnan rajojen määrittelyä.

Suomessa liiketoiminnan harjoittaminen kuuluu kuitenkin kuntien yleiseen toimialaan. Kuntien yleistoimialan määräytymisperiaatteet ovat tietyt, ja siihen, kuuluuko toiminta kunnalle vaikuttavat 1) tehtävän yleishyödyllisyys tai yhteisyys, 2) tehtävän paikallisuus, 3) yhdenvertaisuus – yksityisen tukemisen kieltö, 4) hallinnon toissijaisuus ja työnjako muiden viranomaisten kanssa, 5) sopeutuminen muuhun lainsäädäntöön, 6) suhteellisuusperiaate ja 7) tarkoitussidonnaisuuden periaate. On kuitenkin muistettava, että yleistoimialaan kuuluvat tehtävät voivat vaihdella kunnittain. Tämä on havaittavissa useista korkeimman hallinto-oikeuden ratkaisuksista. (Harjula, Prättälä 2001, 77 - 86.)

Tarkan määritelmän kunnallisen liiketoiminnan käsitteelle antaa Kirjanpitolausokunnan kuntajaoston yleisohje. Yleisohjeen mukaan liiketoiminta rahoitetaan kokonaan tai pääosin tavaroiden ja palvelujen myynnistä kertyvillä tuloilla. Kunnallisen liiketoiminnan yleiset tunnusmerkit ovat seuraavat. (KILA 2004, 5.)

- Ulkopuolinen myynti on merkittävää.
- Toiminnassa pyritään kannattavuuteen.
- Investoinnit pyritään rahoittamaan ainakin pitkällä aikavälillä tulorahoituksella.
- Liikelaitoksen ja asiakkaan välinen suhde perustuu sopimukseen.
- Asiakkaalla on harkintavaltaa liiketoiminnan tuotteiden hankinnassa.

Kunnallisen liiketoiminnan rajoja vedettäessä muodostuu tärkeäksi tekijäksi se, millaisille aloille kunnat liiketoimintaansa ulottavat. Käytännössä voidaan todeta, että kuntien liiketoiminta on vakiintunut tietyille aloille. Esimerkiksi varsinainen teollinen tai kaupallinen toiminta katsotaan kuuluvaksi kunnan toimialan ulkopuolelle ja siihen suhtaudutaan erityisen jyrkästi. Erilainen palvelutoiminta taas puolestaan luetaan mukaan kunnan toimialaan, samoin kuin toiminta jolla huolehditaan elinkeinoelämän yleisten edellytysten kehittämistä. (Karhu ym. 1999, 23.)

Tässä yhteydessä voidaan miettiä, miksi kunnallisia liiketoimintayksiköitä ylipäätään on olemassa. Rees (1989, 2 - 5) löytää neljä syytä julkisten liiketoimintayksiköiden olemassaololle:

- 1) markkinoiden epäonnistuminen
- 2) julkinen intressi muuttaa tulorakennetta taloudessa
- 3) julkinen intressi kehittää keskitettyä pitkän tähtäyksen talouden suunnittelua
- 4) julkinen intressi muuttaa talouden luonne kapitalistisesta sosialistiseen

Reesen (1989, 2) mukaan julkinen liiketoimintayksikkö on ensinnäkin liiketoimintaa harjoittava yksikkö, jonka perusajatus on yhteneväinen yksityisen sektorin yritysten kanssa. Tämän lisäksi se on julkisen omistajuutensa vuoksi avoin erilaisille poliittisille vaikutteille ja päämäärille. Liiketoimintayksikön toiminnan taustalla piilee vahva oletamus siitä, että mahdollisimman korkean voiton tavoittelu ei ole itsetarkoitus. Julkisen liiketoiminnan tulee toki olla kannattavaa, mutta sen lisäksi sillä tulee olla positiivisia ulkoisvaikutuksia ympäristöön.

Mikä on kunnallisen liiketoiminnan päämäärä? Hoitaako kunta liikelaitosten välityksellä tehtäviään, vai pyrkiikö se liiketoiminnan avulla voiton tavoitteluun? Näkemys siitä, että valtion tai kunnan harjoittama liiketoiminta ei sovellu ansaintatarkoitukseen siinä mielessä, että sillä pyrittäisiin saamaan mahdollisimman suuri voitto, on saanut paljon kannatusta alan asiantuntijoiden keskuudessa ennen 2000-lukua (kts. Hautamäki 1996, Mäkelä 1996). Julkisen liiketoiminnan tarkoituksena on ollut turvata kansalaisille ja yrityksille elintasomäärittäjiin liittyvät peruspalvelut. Liiketoiminnan taustalla ovat olleet yleishyödyllisyyden ja tulonjaon lähtökohdat, ja ominaista on ollut toimia poliittisen päätöksentekojärjestelmän tuottamien arvojen ja tavoitteiden puitteissa. (Mäkelä 1996.)

Yleinen näkemys kunnallisen liiketoiminnan peruslähtökohdista on ollut se, että liiketoiminnan harjoittamisen taustalla tulee olla muita tekijöitä kuin mahdollisimman suuren voiton tavoittelu.

Kunnalliset liiketoimintayksiköt ovat nykypäivänäkin julkisen omistajuutensa vuoksi alisteisia erilaisille poliittisille vaikutteille, mutta on nähtävissä, että toiminnan avulla pyritään palvelun järjestämisen lisäksi saavuttamaan myös hyvä tulos. Kunta omistaa esimerkiksi energialaitoksen, sillä se on usein hyvin tuottoisaa liiketoimintaa. Omistajuus perustuu tarkkoihin taloudellisiin laskelmiin. Laskelmien avulla arvioidaan liiketoiminnan kannattavuutta, sekä sitä, olisiko palvelun ostaminen ulkopuoliselta parempi vaihtoehto. Vaihtoehtona esimerkiksi energialaitoksen omistamiselle ja tämän alan liiketoiminnan harjoittamiselle on energialaitoksen myynti. Tällöin kuntalaisten tulisi ostaa energia-alan palvelut ulkopuoliselta tuottajalta.

4.4. Kunnallisten toimintojen yhtiöittäminen

Suomessa kunnat alkoivat yhtiöittää toimintojaan 1980-luvulla. Yhtiöittämisen taustalla vaikuttivat useat eri tekijät. Aluksi huomio kohdistui energialaitosten organisaatiomuotoon, sillä toiminta julkisoikeudellisissa puitteissa koettiin vaikeaksi ja sähkönjakelutoimintaan haettiin tehokkuutta. Toisena merkittävänä tekijänä voidaan nähdä kuntien mielenkiinto parantaa elinkeinoelämän kehitysedellytyksiä ja palvelutarjontaa. Tästä syystä jotkut kunnat perustivat kehitysyrityksiä ja erilaisia matkailualan yhtiöitä käynnistämään uusia palvelutoimintoja. Yhtiöittäminen on nähty myös keinona saada aikaan kipeästi kaivattuja säästöjä, minkä vuoksi muidenkin kuin vain liikelaitostoimintojen muuttamista osakeyhtiömuotoon harkitaan kunnissa. (Karhu ym. 1999, 29.)

Suomen kuntaliiton mukaan yhtiöittämisellä tarkoitetaan kunnallisen toiminnan organisointia osakeyhtiömuotoon siten, että kunnalla on yhtiössä määräävä asema. Kunta voi yhtiöittää toimintojaan itsenäisesti organisoidessaan toimintojaan uudelleen, mutta yhtiöittäminen voi olla myös kuntien keskinäisen yhteistoiminnan muoto. Yhtiöittämisen ja yksityistämisen välille on oleellista tehdä käsitteellinen ero, sillä yksityistäessään toimintojaan kunta luopuu kokonaan jostakin toiminnasta tai luovuttaa määräysvaltansa toiminnan suhteen. Kunnallisten energialaitosten myynnit ovat esimerkkinä sellaisesta yksityistämisestä, jossa kunta luopuu kokonaan toiminnasta jollakin toimialalla. (Suomen kuntaliitto 1996, 9.)

Kunnan omistaman osakeyhtiön toiminnasta säädetään osakeyhtiölaissa ja kuntalaki sivuaa yhtiön toimintaa mm. silloin kun valitaan kunnan edustajia yhtiön hallintoon sekä yhtiön toimialaa

määriteltäessä. Lainsäädännöllisesti kunnan omistama osakeyhtiö ei siis eroa yksityisistä osakeyhtiöistä. Kunnanhallitus on kunnan edustaja yhtiön hallintoelimissä ja sen tehtävänä on solmia sopimukset sekä muut oikeustoimet kunnan puolesta. Käytännössä ainoa suora vaikutusmahdollisuus omistamansa yhtiön toimintaan kunnalla on yhtiökokouksessa, sillä kunnanhallitus voi antaa kokouksessa kunnan edustajalle yksityiskohtaisia ja sitovia ohjeita. Koko kunnanhallitus ei edusta kuntaa yhtiökokouksessa, vaan kunnanhallituksen jäsenmäärän suuruuden vuoksi edustajaksi nimetään yksi henkilö. Kunnan tärkein keino ohjata ja valvoa omistamansa yhtiön toimintaa on kunnan oikeus nimittää yhtiön hallintoelinten jäsenet. Tämän lisäksi yhtiöjärjestykseen voidaan ottaa ohjaus- ja valvontakeinoja lisääviä määräyksiä, joiden avulla vahvistetaan kunnan asemaa yhtiössä. (Suomen kuntaliitto 1996, 12 - 16.)

Suomen kuntaliitto (1996, 11) toteaa, että kunnan tulee arvioida toimintaansa asiakkaiden näkökulmasta pohtien palvelujen laatua ja edullisuutta. Kuntien palvelutuotannon tavoitteena on usein se, että kuntalaisille järjestetään asianmukaiset palvelut tehokkaasti. Tämän tavoitteen taustalla vaikuttavia tekijöitä ovat mm. toiminnan tuloksellisuus, syrjimättömyys, jatkuvuus ja oikeudenmukainen maksupolitiikka. Toimintamallia valittaessa, liikelaitos tai osakeyhtiö, tulee ottaa edellä mainitut tekijät mahdollisimman hyvin huomioon. Lisäksi on tarkasteltava toimintamallin valinnan vaikutuksia kunnan talouteen pitkällä tähtäyksellä.

Suomessa kunnallisten toimintojen yhtiöittämistä tutkinut Tupakka toteaa tutkimuksensa *Kaupungin toimintojen yhtiöittäminen – edut, haitat, uhat ja mahdollisuudet* loppupäätelmissä, että on mahdotonta vetää suoria johtopäätöksiä yhtiöittämisen edellytyksistä kuntakentällä, sillä yhtiöiden toimialat poikkeavat toisistaan suuresti. Sen sijaan tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että suurimmat yhtiöittämiseen liittyvät ongelmat löytyvät kuntien yhtiösektorin ohjausjärjestelmän heikkoudesta. Yhtiöiden ja kaupungin (omistajan) välillä on havaittavissa selkeä intressien ristiriita ja ohjausjärjestelmän väljyys mahdollistaa yhtiöiden toiminnan irtautumisen eri linjoille kaupungin kanssa. Tämän torjumiseksi kuntien tulisi panostaa yhtiösektorin ohjaukseen muodostamalla entistä tehokkaampi koordinointi-, seuranta- ja ohjausjärjestelmä. Tupakan mukaan merkittävin yhtiöittämisen kautta saavutettu etu on päätöksenteon nopeutuminen niissä toiminnoissa, joissa nopea päätöksenteko on ehdoton edellytys toiminnan tehokkaalle suorittamiselle. (Tupakka 1993, 117 - 120.)

5. ENERGIALAITOSTOIMINTA SUOMESSA

5.1. Suomen sähkömarkkinoiden rakenne

Lehto (1997, 162 - 163 ja 175) kirjoittaa, että Suomen sähkömarkkinoiden yksi erikoispiirre on teollisuuden vahva omistus. Tällä on keskeinen merkitys sähkömarkkinoiden toiminnassa, sillä teollisuuden kontrollointi rajoittaa varsinaisten markkinoiden syntymistä. Tämänkaltainen sähkömarkkinoiden rakenne varmistaa myös sen, etteivät markkinoiden epätäydellisyydet vaikuta epäsuotuisasti sähkön suurkäyttäjien toimintaan. Toisena erityispiirteenä voidaan pitää sitä, että kulutuksen ja tuotannon on oltava aina tasapainossa, sillä sähköä ei voida varastoida. Tasapainon romahtaessa koko systeemi voi romahtaa. Sähkönsäätäminen tarkoittaa niitä toimenpiteitä, jotka vaikuttavat sähköntarjontaan tasapainon saavuttamiseksi.

Energiahuollon perustarkoitus on huolehtia siitä, että asiakkaat saavat kohtuuhintaista ja hyvälaatuista energiaa läpi vuoden. Suomessa energialaitokset huolehtivat sähkön ja kaukolämmön hankinnasta ja tuotteiden toimittamisesta asiakkailleen. Kuntalaissa ei määritellä kuntien velvollisuudesta huolehtia sähkölaitostoiminnasta alueellaan, mutta perinteisesti kunnilla on joko oma energialaitos alueellaan, tai kunnat ovat osakkaina usean kunnan omistamassa sähköyhtiössä.

Omistajan tavoitteilla on keskeinen vaikutus sähkölaitosten käyttäytymiseen. Sähkön vähittäishinta on pysynyt käyttäjän kannalta suotuisana, sillä alueelliset sähkölaitokset ovat sisäistäneet melko hyvin käyttäjän edun. Tällä hetkellä on kuitenkin havaittavissa, että voittoa tavoittelevien sijoittajien tulo laitosten omistajiksi mahdollisesti lisääntyy ja tämä lisää sääntelijän huolta erityisesti pienasiakkaista. (Lehto 1997, 162 - 163.) Energialaitostoiminnasta ovat kiinnostuneet kuntien lisäksi muutkin toimijat kuin kunnat erityisesti sen hyvän taloudellisen kannattavuuden vuoksi. Etenkin uuden sähkömarkkinalain myötä kunnat ovat alkaneet harkita energialaitostensa myyntiä. Tähän vaikuttaa osaltaan kuntien kiristynyt taloustilanne. Ilmeisen kiinnostuneita ostamisesta ovat olleet useamman kunnan omistamat yhtiöt. (Suomen kuntaliitto 1996, 10.)

Sähkön hankinta

Suomen sähköntuotannon rakenne on muuttunut paljon viimeisten 30 vuoden aikana. Ydinvoima on syrjäyttänyt 1980-luvulta alkaen tavanomaista lauhdetuotantoa, lähinnä kivihiililauhdetta. Tämän lisäksi vastapainevoimalla tuotetun sähkön määrä on moninkertaistunut ollen nykyisin lähes samalla tasolla vesivoimaan perustuvan tuotannon kanssa. Sähköä tuodaan suomeen myös ulkomailta. Venäjän tuonti (IVO 1999 saakka) perustuu pitkäaikaiseen toimitussopimukseen ja Ruotsista tuotavalla sähköllä paikataan kotimaisen tuotannon epätasaisuutta. Eniten sähköä Ruotsista tuo Ruotsin valtion omistama Vattenfall, Imatran voima (IVO) ja pohjoismaiseen sähköpörssiin osallistuvat suomalaiset yritykset. (Lehto 1997, 163 - 164.)

Pysyvää sähkönkysyntää, niin sanottua pohjasähköä, tuotetaan tyypillisesti ydinvoimalla ja vastapainevoimalla. Tämän vuoksi ydinvoiman ja vastapainevoiman muuttuvat kustannukset ovat pienet, kun taas niiden kiinteiden kustannusten osuus kokonaiskustannuksista on suuri. Sähkön tarjonta on sopeutettava kysynnänvaihteluihin ja vesivoima soveltuu sen säätöominaisuuksien vuoksi erinomaisesti lyhytaikaisten vaihteluiden tasoittamiseen. Sen tuotannon tasoa voidaan muuttaa joustavasti ja se on edullista. Se osa vesivoimasta, jota ei käytetä vaihteluiden tasoittamiseen, käytetään sen edullisuuden vuoksi muun kysynnän tyydyttämiseen. (Lehto 1997, 165.)

Suomessa teollisuus käyttää yli puolet hankitusta sähköstä, josta metsäteollisuuden osuus on ollut jopa 57 % vuosina 1994 - 1995. Sähkön kokonaishankinta oli vuonna 1995 70 000 Gwh, joka jakautui seuraavasti. (Karhu ym. 1999, 52 - 53.)

- vesivoima yli 15 %
- ydinvoima lähes 30 %
- vastapaine noin 30 %
- lauhdutus noin 15 %
- tuonti noin 10 %

Sähkön siirto

Suomen sähkömarkkinoiden rakenteeseen perehtynyt Rännäri (1997, 35) kirjoittaa, että sähkön siirto ja kantaverkkotoiminta muodostaa yli Suomen rajojen yltävän luonnollisen monopolin.

Suomen järjestelmässä toiminnalle ominainen piirre on tasapuolinen verkkoonpääsymahdollisuus omaksutun markkinapaikka-ajattelun mukaisesti. Rajajohtojen rakentaminen ja käyttöoikeus ovat herättäneet keskustelua, sillä sähkömarkkinalaki vapautti viennin ja tuonnin, mutta yhteysien kapasiteetti ja siirron hinnoittelu rajoittavat kauppaa.

Koko sähkönsiirto on keskitetty Suomen Kantaverkko Oy:öön, josta IVO ja Pohjolan Voima (PVO) omistavat kolmanneksen, valtio 16 % ja institutionaaliset sijoittajat jäljelle jäävän osan. Yhtiö on aloittanut toimintansa vuonna 1997. Sähköverkot jakautuvat korkeajännitteisiin siirtoverkkoihin, 70 kilovoltin siirtoverkkoihin ja sitä pienempijännitteisiin jakeluverkkoihin. (Lehto 1997, 166 - 167.)

Jakelusähkölaitokset hallitsevat sähkönjakelua 70 kilovoltin siirtoverkoissa ja sitä pienempijännitteisissä jakeluverkoissa. Niiden hallussa on 97 % jakeluverkkojen johtopituudesta. Alueverkolla tarkoitetaan kantaverkon sähköasemia ja alueen sähköasemia yhdistävää suurjänniteverkkoa. Kantaverkossa toimivat yhtiöt ja jakelusähkölaitokset omistavat tämän verkon. Sähkön suuret teolliset käyttäjät voivat ottaa sähköä suoraan kanta- tai alueverkosta, mutta pienkuluttajien käyttämä sähkö täytyy muuntaa jakeluverkon pienemmille jännitteille. Tämä nostaa sähkönsiirtokustannuksia. Suurten yhtiöiden tuottama sähkö ohjataan kantaverkkoon. Jakelulaitosten oma tuotanto siirtyy suoraan kuluttajille laitosten omistaman alue- ja jakeluverkon kautta. (Lehto 1997, 166 - 167.)

Omistus ja säätömarkkinat

Se, että sähkön tuotanto ja omistusosuuksiin perustuva hankinta jakautuu Suomessa kolmelle taholle, heikentää aidon kilpailun muodostumista. IVO ja teollisuuden omistama Pohjolan voima ovat kaksi suurta tuottajaa ja omistussähkön hankkijaa. Kolmas tuottajaryhmä on jakelulaitokset, jotka omistavat sekä tuotantolaitoksia että osuuksia voimayhtiöiden tuotantolaitoksista. Jakelusähkölaitokset ovat pääosin yhä kunnallisessa omistuksessa. Tuotantoon, tukkumyyntiin ja sähkönsiirtoon erikoistuneet yhtiöt ovat laajentaneet reviiriään jakeluun ja vähittäismyyntiin. Tämä on uutta suomalaisilla sähkömarkkinoilla. Koska jakelutoiminta on alueellaan monopoli-asemassa, on laajentuminen tapahtunut yritysostoin. (Karhu ym. 1999, 53.)

Kuten jo edellä on mainittu, sähkönkysynnän ja tasapainon saavuttamiseksi tähtääviä toimia kutsutaan sähkönsäätämiseksi. Sähkönsäädön hallinta käsittää tehotasapainon ja sähkönsiirron hallinnan, häiriöiden selvittämisen ja säätöön tarvittavien reservien ylläpidon. Suomen kantaverkko Oy:llä on vastuu koko maan säätöpalvelusta. Säätösähköä ostetaan ja myydään säätömarkkinoilla, sillä sähkökauppa perustuu markkinaehtoisuuteen. (Karhu ym. 1999, 53.)

5.2. Uusi sähkömarkkinalaki

Uusi sähkömarkkinalaki astui voimaan 1.6.1995. Sähkömarkkinalain (386/1995) 1. luvussa säädetään lain tavoitteista seuraavasti:

”Tämän lain tarkoituksena on varmistaa edellytykset tehokkaasti toimiville sähkömarkkinoille siten, että kohtuuhintaisen ja riittävän hyvälaatuisen sähkön saanti voidaan turvata. Sen saavuttamisen ensisijaisina keinoina ovat terveen ja toimivan taloudellisen kilpailun turvaaminen sähkön tuotannossa ja myynissä sekä kohtuullisten ja tasapuolisten palveluperiaatteiden ylläpito sähköverkkojen toiminnassa. Sähkömarkkinoilla toimivien yritysten tehtäviin kuuluu huolehtia asiakkaittensa sähkönhankintaan liittyvistä palveluista sekä edistää omassa ja asiakkaittensa toiminnassa sähkön tehokasta ja säästäväistä käyttöä”.

Uusi sähkömarkkinalaki avasi Suomen sähkömarkkinat kilpailulle. Verkkotoiminnan valvontaa sekä muita viranomaistehtäviä varten perustettiin Sähkömarkkinakeskus. Sähkömarkkinakeskuksen nimi muuttui vuonna 2000 Energiamarkkinavirastoksi. Kilpailua sähkönmyyntiin saadaan käytännössä avaamalla monopoli-asemassa olevat verkot tietyin ehdoin kaikkien halukkaiden käyttöön. Sähkömarkkinalain mukaan sähköverkoista on tehtävä markkinapaikkoja, jotka palvelevat tasapuolisesti kaikkia sähkökaupan osapuolia. Verkon avoimuus mahdollistaa kilpailun ilman uusien verkkojen rakentamista. (Energiamarkkinavirasto 2005 ja Lehto 1997, 170.)

Energiamarkkinaviraston (2005) mukaan sähkön siirrosta kantaverkossa vastaa Fingrid oyj. Yhtiö omistaa kantaverkon lisäksi rajayhdysjohdot Suomesta Ruotsiin, Norjaan ja Venäjälle. Fingrid Oyj:n omistajia ovat Fortum, Pohjolan voima, Suomen valtio sekä eräät institutionaaliset sijoittajat. Sähkömarkkinalaki asettaa yhtiön toiminnalle tiukat puolueettomuusvaatimukset, sillä

Fingrid Oyj muodostaa keskeisen osan Suomen sähköjärjestelmää. Ne siirtojohdot, jotka eivät kuulu kantaverkkoon muodostavat alueverkkoja tai ovat liittyneet jakeluverkkoon. Tällaisia verkkoja on Suomessa erillisten alueverkkoyhtiöiden ja muiden yhtiöiden hallinnassa. Sähkönsiirrosta jakeluverkoissa vastaavat alueelliset sähköyhtiöt, joiden määrä on vähentynyt 200 yhtiöstä 100 yhtiöön viimeisen 20 vuoden aikana. Pääosa jakeluyhtiöistä on kunnallisessa omistuksessa.

Vuoden 1995 sähkömarkkinalaki avasi ovet myös sähkönhankinnan kilpailuttamiseen. Aluksi tähän olivat oikeutettuja vain suurimmat sähkökäyttäjät, mutta vuoden 1997 alusta kaikki sähkökäyttäjät ovat voineet valita sähköntoimittajansa. Pienten sähkökäyttäjien edellytyksiä hyötyä uusista olosuhteista parannettiin vuonna 1998 poistamalla vaatimus tunneittain rekisteröivästä sähkömittarista, mikä mahdollisti myös pienkäyttäjille sähkönhankinnan kilpailuttamisen. (Energiamarkkinavirasto 2005.)

Vähittäismyyjiltä, joita ovat pääasiassa paikalliset jakeluyhtiöt, poistettiin uuden sähkömarkkinalain myötä alueellinen yksinmyyntioikeus. Sähkön myynti ei ole enää luvanvaraista. Paikalliset jakeluyhtiöt myyvät joko itse tuottamaansa tai tukkumarkkinoilta ostamaansa sähköä. Viime aikoina suuret tuottajayhtiöt ovat olleet kiinnostuneita sähkön vähittäismyynnistä. Yhtiöt ovat ostaneet sähköyhtiöitä ja näin saaneet merkittävän osuuden sähkön vähittäismyynnistä. Sähkön myynnistä ovat kiinnostuneet eri tahot, sillä sähkön myynti ei edellytä toimilupaa ja näin ollen kuka tahansa voi ryhtyä sähkönmyyjäksi. (Energiamarkkinavirasto 2005.)

5.3. Eriyttämiselvöllisyys

Sähkömarkkinalaki edellyttää, että määräävässä markkina-asemassa olevat sähköliiketoimet tulee eriyttää kirjanpidollisesti tai toiminnallisesti kilpailuilla markkinoilla toimivista liiketoimista. Eriyttämiselvöllisyydellä tarkoitetaan sitä, että eriytettävälle sähköliiketoiminnoille on tilikausittain laadittava tuloslaskelma ja tase. Eriyttämiselvöllisyyden vuoksi ainakin verkostoliiketoimet on eriytettävä muista liiketoimista. Myös sähkönmyynti tulisi sähkömarkkinalain mukaan erottaa kirjanpidollisesti sähköntuotannosta siinä tapauksessa, että sähkölaitos on määräävässä markkina-asemassa sähkönmyynnissä ja sen tuotantotoiminta on merkittävää. Kunnallisten sähkölaitosten kohdalla toimintojen kirjanpidollinen eriyttäminen on

edellyttänyt liikekirjanpitoon siirtymistä. Kirjanpidollisen eriyttämisen lisäksi sähkömarkkinalaki edellyttää verkkoliiketoimintaa harjoittavien liikelaitosten sekä yhtiöiden julkistavan taseensa ja tuloslaskelmansa. Julkisuuteen tulee luovuttaa myös palveluiden hintatasoa sekä toiminnan tehokkuutta koskevia tunnuslukuja, jotta viranomaiset ja asiakkaat voivat suorittaa hintavertailua. (Lehto 1997, 171 ja Sähkömarkkinalaki 386/1995, 28§.)

Sähkömarkkinalain mukainen sähköliiketoiminnan eriyttämisvelvoite on kaksiosainen. Ensinnäkin kunnallinen laitos on eriytettävä kirjanpidollisesti kunnasta. Toiseksi sähköliiketoiminnot eli verkkoliiketoiminta, sähkön myyntitoiminta ja sähkön tuotantotoiminta tulee eriyttää toisistaan sekä muista liiketoiminnoista. Eriyttämisen tavoitteet voidaan Suomen kuntaliiton mukaan jaotella kolmeen kategoriaan, jotka ovat seuraavat. (Suomen kuntaliitto 2001, 10.)

- kilpailun edistäminen
- hinnoittelun kohtuullisuuden osoittaminen
- toiminnan tehostaminen

Suomen kuntaliiton (2001) mukaan eriyttämissäännösten päätavoitteena on lisätä liiketoiminnan avoimuutta ja estää määräävän markkina-aseman väärinkäyttö. Jos kunnallisella laitoksella on alueellaan sellainen asema, että se ohjaa hyödykkeen hintatasoa ja vaikuttaa kilpailuolosuhteisiin hyödykkeen tuotannossa, voidaan laitoksen todeta olevan määräävässä markkina-asemassa. Määräävän markkina-aseman väärinkäyttö on kiellettyä. Ristiinsubventoinnilla taas puolestaan tarkoitetaan tilannetta, jossa määräävässä markkina-asemassa olevan toimialan varoja käytetään kilpailuilla markkinoilla toimivan liiketoiminnan tukemiseen. Esimerkiksi sähköliiketoiminnoissa tämä tarkoittaisi verkkotoiminnan monopoliaseman käyttämistä sähkön myyntitoiminnan tukemiseen. Eriyttämällä pyritään parantamaan määräävässä markkina-asemassa olevien ja kilpailtujen liiketoimintojen avoimuutta ja läpinäkyvyyttä, sekä estämään mahdollinen ristiinsubventointi.

Määräävän markkina-aseman väärinkäytöksi luetaan myös kohtuuttoman hinnoittelukäytännön soveltaminen. Kilpailuoikeudessa hinnoittelukäytäntöä ja sen kohtuullisuutta arvioidaan tavallisesti hyödykkeen tuottamisesta, jakelusta ja markkinoinnista aiheutuvien kustannusten perusteella. Kustannusvastaavuus tarkoittaa sitä, että tuotteen hinnan tulee olla kohtuullisessa suhteessa syntyneisiin kustannuksiin. Hinnan ja kustannusten välillä ei saa olla huomattavaa eroa. Hinnoittelun tulee turvata riittävä tulorahoitus ja vakavaraisuus, mutta kustannusvastaavuuden

mukaan se ei saa muodostaa liian suurta ylijäämää. Verkkoyhtiön hinnoittelun kohtuullisuusvalvonnassa otetaan huomioon verkon ylläpito- ja kehittämisvelvoitteesta aiheutuva tulonmuodostustarve tuoton rinnalla. Eriytetyt tilinpäätöslaskelmat mahdollistavat asiakkaiden ja viranomaisten arvioinnin koskien hinnoittelun tasapuolisuutta ja perustumista todellisiin kustannuksiin. Eriyttämisen avulla voidaan edistää myös kunnan sijoittaman pääoman tuoton kohtuullisuuden arviointia ja sen todentamista, että varaukset perustuvat suunniteltuihin investointihankkeisiin. (Suomen kuntaliitto 2001, 10 - 11.)

Liiketoimintojen eriyttämisen nähdään tehostavan toimintaa ja lisäävän kustannusvastuuta. Erilliskirjanpito parantaa myös sisäisen rahaliikenteen valvontaa. Organisaation toiminnan nähdään tehostuvan, sillä organisaation rakenne selkeytyy eriyttämisen yhteydessä. Toisaalta voidaan nähdä, että eriyttäminen aiheuttaa lisätyötä ja tuo mukanaan kaikenlaisia eriytetyn yksikön valvontaan liittyviä ongelmia. (Suomen kuntaliitto 2001, 11.)

Kunnallisen liiketoiminnan eriyttäminen voi tapahtua joko ulkoistamalla tai sisäisesti. Ulkoistamisen yhteydessä liiketoiminta eriytetään tavallisesti osakeyhtiöksi tai kuntayhtymäksi. Myös osuuskunta tai säätiö on ulkoisessa eriyttämisessä mahdollinen vaihtoehto. Sisäinen eriytyminen voi tapahtua eriyttämällä liiketoiminta kirjanpidollisesti tai laskennallisesti. Kirjanpidollinen eriytyminen voidaan toteuttaa organisoimalla liiketoiminta liikelaitosmuodossa tai muuna taseyksikkönä. Laskennallinen eriytyminen soveltuu tilanteisiin, joissa eriytetään joko koko liiketoiminta, kunnan liiketoiminnan osatoiminnot tai liiketoimintaa harjoittavan kuntayhtymän osatoiminnot. (Suomen kuntaliitto 2001, 12.)

5.4. Määräävä markkina-asema ja luonnollinen monopoli

Kilpailunrajoituslain (1992, 3§) mukaan määräävä markkina-asema katsotaan olevan elinkeinonharjoittajalla tai elinkeinonharjoittajien yhteenliittymällä, jolla koko maassa tai tietyllä alueella on sellainen yksinoikeus tai muu sellainen määräävä asema hyödykemarkkinoilla, että se ohjaa hyödykkeen hintatasoa ja toimitusehtoja tai muulla vastaavalla tavalla vaikuttaa kilpailuolosuhteisiin tietyllä tuotanto- tai jakeluportaalla. Elinkeinoharjoittajalla tarkoitetaan luonnollista henkilöä, yksityistä oikeushenkilöä tai julkista oikeushenkilöä, joka ammattimaisesti ostaa, myy tai muutoin vastiketta vastaan hankkii tai luovuttaa hyödykkeitä.

Kilpailunrajoituslaissa puhutaan ”yksinoikeudesta tai muusta määräävästä markkina-asemasta”. Yksinoikeus voi perustua joko lainsäädäntöön tai toimilupaan. Tietty taloudellinen toiminta voi olla lainsäädännössä myönnetty elinkeinonharjoittajan yksinoikeudeksi, tai toimilupa tietyn toiminnan harjoittamiseen tietyllä alueella on myönnetty vain yhdelle elinkeinonharjoittajalle. Tällaiset määräävässä markkina-asemassa olevat elinkeinonharjoittajat katsotaan julkisoikeudellisiksi monopoleiksi. Määräävä markkina-asema voi Mentulan, Pokelan ja Sarasteen (1998, 20-22) mukaan johtua useista erinäisistä tekijöistä, joista tunnetuimpia ovat seuraavat:

- Tuontilisenssi on myönnetty ainoastaan yhdelle yritykselle, mikä johtaa markkinoiden hallintaan.
- Markkinat ovat niin pienet, että niille mahtuu vain yksi yritys, jonka on mahdollista käyttää hyväkseen tuotannon mittakaavaedut.
- Yritys on teknisesti kehittyneempi muihin yrityksiin verrattuna.
- Elinkeinonharjoittaja on taloudellisesti ylivoimainen muihin elinkeinonharjoittajiin nähden.
- Elinkeinonharjoittajalla on jokin strateginen kilpailuetu, jota sen kanssakilpailijat eivät pysty korvaamaan.
- Elinkeinonharjoittajalla on sellaista tietyn toiminnan vaatimaa teknistä tietämystä tai know how’ta, jota muut yritykset eivät omaa ja jota on vaikea hankkia.

Mentula ym. (1998, 23 - 25) toteavatkin, että määräävä markkina-asema ei edellytä täydellistä kilpailun puuttumista tai monopoliasemaa. Yritys voi olla määräävässä markkina-asemassa, vaikka markkinoilla esiintyykin kilpailua. Määräävän markkina-aseman tunnusmerkit täyttyvät jo siinä tapauksessa, että yrityksen toiminta vaikuttaa muiden yritysten käyttäytymiseen, mutta yritys itse ei ole riippuvainen kilpailijoidensa markkinakäyttäytymisestä. Yrityksellä on määräävä asema myös silloin, kun sillä on taloudellisesti merkittävä joukko asiakkaita, joille kilpailevat yritykset eivät pysty tarjoamaan kilpailukykyisiä vaihtoehtoja riittävän nopeasti. Määräävässä markkina-asemassa oleva yritys on usein niin ylivoimainen kilpailijoihinsa nähden, että se pystyy vastaamaan kaikkiin kilpailijoiden käyttämiin kilpailukeinoihin ja näin ollen ohjaamaan tietyn hyödykkeen hintatasoa ja toimitusehtoja. Tällöin voidaan puhua hintajohtajuudesta.

Määräävän markkina-aseman äärimmäinen ilmenemismuoto on monopoliasema. Luonnollisella monopolillahan tarkoitetaan sellaisia toimintoja, jotka rakenteellisista syistä ovat edullisempia yhden kuin useamman rinnakkaisen yrityksen hoitamina. Luonnollinen oligopoli taas puolestaan muodostuu markkinoista, joilla teollisuudenalan kokonaiskustannuksia minivoiva yritysjoukko on

suurempi kuin yksi, muttei kuitenkaan niin suuri että markkinat muodostuisivat kilpailullisiksi. Tämä määritelmä kuvastaa mainiosti Suomen sähkön tuotanto-olosuhteita. Tyypillisiksi luonnollisiksi monopoleiksi voidaan luokitella erilaiset infrastruktuuryyppiset liiketoiminnot ja erityisesti erilaisiin verkkoihin perustuvat palvelut, kuten sähkö- ja vesihuolto. Suomessa sähkölaitostoiminta on etenkin jakelun ja myynnin osalta muodostanut luonnollisen monopolin. Monopoliasemassa oleva sähkölaitos voi sopeuttaa sekä tuotteen tarjontaa että hintaa ja siten maksimoida voittonsa. Sähkömarkkinalain uudistus johti alueellisten monopolien osittaiseen purkautumiseen, mutta luonnollinen monopoli säilyi kuitenkin alueverkkotasolla sekä kantaverkkotoiminnassa. (Rännäri 1997, 36 - 37.)

Asiaan perehtyneet Kannianen ja Määttä (2001, 32 - 34) uskovat, että määräävän markkina-aseman väärinkäyttöä esiintyy sekä kansallisten rajojen sisällä tapahtuvassa että valtioiden rajat ylittävässä liiketoiminnassa. Väärinkäyttönä pidetään kilpailulain mukaan muun muassa kohtuuttoman korkeiden hintojen perimistä tai saalistushinnoittelua, asiakkaiden erilaista kohtelua ja syrjintää, sidontaa sekä toimintavapautta rajoittavien ehtojen asettamista asiakkaille. Saalistushinnoitteluna pidetään sitä, että määräävässä markkina-asemassa oleva yritys myy tuotteitaan keskimääräisiä muuttuvia kustannuksia alemmilla hinnoilla ja täten pyrkii poistamaan kilpailijat markkinoilta. Sidonnan tunnusmerkit täyttyvät siinä tapauksessa, että yritys asettaa tuotteen tai palvelun myymisen ehdoksi muiden tuotteiden tai palveluiden ostamisen samalta yritykseltä. Täytyy kuitenkin muistaa, että on olemassa sellaisia tuotteita, joita myydään perinteisesti yhdessä. Tässä tapauksessa sopimus lisätuotteen ostamisesta on sallittua. Tyypillinen asiakkaan toimivapautta rajoittava ehto taas puolestaan voisi olla kilpailun poissulkeva lauseke sopimuksessa, jossa edellytetään, että asiakas suorittaa kaikki tietyn tuotteen hankinnat määräävässä markkina-asemassa olevalta yritykseltä.

Määräävän markkina-aseman tai monopoliaseman tavoittelu muilla keinoilla kuin muita tuottajia paremmilla tuotteilla, hyvällä kilpailustrategialla tai menestyksekkäillä markkinointiponnisteluilla on useiden maiden kilpailulainsäädännön mukaan kiellettyä. Kilpailulainsäädäntö keskittyy ainoastaan mahdollisiin väärinkäytöksiin ja kilpailupolitiikan suurin haaste onkin pyrkiä rankaisemaan yritystä havaitusta määräävän markkina-aseman tai monopoliaseman väärinkäytöstä, ei sen menestyksestä. (Kannianen, Määttä 2001, 32 - 34.)

5.5. Energialaitosten hinnoittelu

5.5.1. Sähkön hinnoittelu ja verkostohinnoittelu

Sähkön hinnoittelu nojaa eräisiin tiettyihin periaatteisiin. Keskeinen periaate julkisten laitosten hinnoittelussa on ollut rohkaista kansantuotteen kasvua allokoimalla kansallisia resursseja tehokkaasti. Toinen tärkeä periaate sähkön hinnoittelussa on asiakkaiden tasapuolinen kohtelu. Tähän seikkaan kiinnitetään huomiota muun muassa eri asiakasryhmien edustajien ja etujärjestöjen taholta. Muita periaatteita ovat hinnoittelun jatkuvuus, ymmärrettävyys sekä palvelun tuottajan talouden turvaaminen. Näiden lisäksi myös sääntely voi vaikuttaa eri kuluttajaryhmien hinnoitteluun eri tavoin. (Rännäri 1997, 61.)

Sähkölaitokset nähdään yleishyödyllisinä yhteisöinä yhteiskunnallisen infrastruktuuriluonteensa takia. Tämän vuoksi myös tuotteen hinnoittelulta odotetaan yhteiskunnallisen funktion täyttämistä. Perinteinen lähestymistapa sähkön hinnoitteluun onkin julkisten peruspalvelulaitosten hinnoittelu, jolloin hinnoittelulle asetetaan seuraavia vaatimuksia. (Rännäri 1997, 62 - 63.)

- oikeudenmukaisuus (aiheuttamisperiaate)
- taloudellinen tehokkuus
- stabiili hinnoittelu
- sähkölaitoksen tulojen riittävyys
- tariffirakenteen yksinkertaisuus ja ymmärrettävyys
- erilaiset sosiaaliset tekijät, kuten tulonjakokysymykset
- hinnoittelun ohjaavuus
- hintojen kilpailukykyisyys suhteessa muihin energiamuotoihin
- tariffien vapaavalintaisuus

Rännäri (1997, 58 ja 63) huomauttaa, että näistä periaatteista joudutaan osittain tinkimään markkinapohjaisen tarjoushinnoittelun tullessa vallitsevaksi hinnoittelutavaksi. Periaatteita voidaan kuitenkin soveltaa edelleen tariffilla tapahtuvaan myyntiin, sillä toimitusvelvollisen myynnin kohdalla on vallalla ainakin osittainen sääntely ja tasapuolisuusvaatimus. Sähkön kuluttajat jaettiin vuodesta 1995 alkaen kahteen ryhmään: kilpailun piirissä oleviin ja toimitusvelvollisuuden piirissä oleviin. Toimitusvelvollisuuden piiriin jäävät ne asiakkaat, jotka eivät ole kilpailuttaneet toimittajaa, vaikka heillä olisi siihen mahdollisuus.

Asiakkaan sähkölasku koostuu sähkön hinnan lisäksi siirtotien kustannuksista. Sähkön siirtopalvelun hinnoittelun tulee perustua tariffijärjestelmään, joka on mahdollisimman lähellä verkoston todellisia kustannuksia. Hinnoittelun tulisi olla myös yksinkertaista ja ymmärrettävää. Sähkömarkkinalain mukaan verkonhaltijan tulee noudattaa käytäntöä, jonka mukaan asiakas maksaa verkkopalveluista vain yhden hinnan. Tätä käytäntöä kutsutaan pistehinnoitteluksi ja siinä siirtotariffi määräytyy järjestelmätason mukaan. Mitä alemmasta jännitetasosta on kysymys, sitä korkeammaksi siirron hinta muodostuu. Maksu jakautuu kiinteään ja vaihtuvaan osaan. Kiinteä osa voi perustua esimerkiksi mitattuun huippuun kun taas vaihtuvan osan perusta on siirretyn sähköenergian määrä. (Rännäri 1997, 85 ja Lehto 1997, 189.)

Rännäri (1997, 87) kirjoittaa, että Suomen järjestelmässä sähkön siirrossa ja jakelussa erotellaan erilaiset jännitetasot, sähköasemat ja muuntajat. Sähkön jakeluverkon siirtokustannukset muodostuvat seuraavista osista:

- sähkön siirto paikallisessa suurjänniteverkossa
- sähkön muunto sähköasemilla
- sähkön jakelu keskijänniteverkossa
- sähkön muunto jakelutoiminnoissa
- sähkön jakelu pienjänniteverkossa

Näiden kustannusosien kohdentaminen kuluttajalle voi tapahtua lukuisia eri menetelmiä tai niiden yhdistelmiä hyödyntäen. Suomessa on omaksuttu käsitys, että pistetariffi on ainoa oikea ja käyttökelpoinen verkoston hinnoitteluperiaate. Ylemmillä jännitetasoilla kustannukset voidaan eritellä tietyn siirtoreitin osalta. Alemmilla tasoilla voidaan laskea yhteen koko järjestelmän yhteiskustannukset ja kohdistaa ne yksittäisille kuluttajille eri kriteerein. Päätoimintojen lisäksi systeemin käytöstä aiheutuu muun muassa häviökustannuksia sekä itse käyttöön liittyviä kustannuksia. Kaikki kustannukset voidaan jakaa periaatteessa kiinteisiin ja muuttuviin kustannuksiin. Näin ollen esimerkiksi muuttuvat häviökustannukset riippuvat verkon kuormituksesta kun taas muuntajat aiheuttavat kiinteitä häviökustannuksia. (Rännäri 1997, 86 - 89.)

Kustannuksia laskettaessa on häviökustannusten lisäksi huomioitava myös rajakustannukset. Verkon rajakustannukset ovat erilaisia keskimääräisellä kuormalla ja huippukuormitustilanteessa.

Tällöin kustannustarkastelu tuottaa verkon eri tasoille tariffin, joka muodostuu seuraavista osista. (Rännäri 1997, 88.)

- kiinteä osa
- liittymäosa
- energiaosa
- teho-osa

Lehdon (1997, 189) mukaan kaikkia verkostopalveluita voidaan pitää luonnollisina monopoleina. Tämä johtuu osittain siitä, että verkostotoimintojen käynnistäminen vaatii suuria kertaluonteisia investointeja, joista tulee uponneita kustannuksia. Kyseiset kustannukset muodostavat tehokkaan markkinoille tulon esteen. Sähkömarkkinalaki pyrkii estämään ristiinsubventoinnin monopolitoimialoilla vaatimalla, että palveluiden hinnat asetetaan kohtuullisiksi.

5.5.2. Muita hinnoitteluun vaikuttavia tekijöitä

Pääomakustannuksista

Sähköenergian hinnan perustana ovat energialaitosten pääomakustannukset sekä käyttökustannukset ja ne on otettava huomioon tuotteiden tai palvelusten todellista yksikköhintaa laskettaessa. Pääomakustannuksiin kuuluvat pitkävaikutteisista tuotantovälineistä, rakennukset ja laitteet, aiheutuvat kustannukset. Niiden hankintamenon aiheuttamia kustannuksia ovat poistot ja korot. Eri energialaitosten pääomakustannukset poikkeavat toisistaan huomattavasti, sillä esimerkiksi vanhoissa, jo maksetuissa vesivoimalaitoksissa sähkön tuottaminen on näiltä osin lähes ilmaista. Sähkön siirron osalta pääomakustannukset muodostuvat verkkoinvestoinneista ja niiden aiheuttamista kustannuksista. Pääomakustannuksiin luetaan kuuluvaksi myös saamisiin ja varastoihin sidotun pääoman korkokustannukset sekä varastojen vakuutuksista aiheutuneet kustannukset. (Lappeenrannan teknillinen yliopisto 2006 ja Jyrkkiö, Riistama 1973, 32.)

Jyrkkiön ja Riistaman (1973, 33) mukaan poistojen tarkoituksena on jaksottaa pitkävaikutteisen tuotantovälineen hankintahinta niiden ajanjaksojen kustannuksiksi, joina tämä tuotantoväline on käytössä. Poistot perustuvat tuotantovälineen arvon vähentymiseen, joka voidaan käytännössä mitata hankintahinnan ja jäännösarvon erotuksena. Arvon vähentymisen syyt jaetaan yleensä

kahteen kategoriaan, jotka ovat ajan kulumisesta johtuvat syyt ja käyttämisestä johtuvat syyt. Pitkävaikutteisen tuotantovälineen, esimerkiksi koneen malli vanhenee ja sen suorituskyky heikkenee fyysisesti tai teknisesti. Tämä on ajan kulumisesta johtuva syy arvon vähentymiselle. Käyttämisestä johtuva syy on yksinkertaisesti se, että käyttäminen kuluttaa konetta ja ajan saatossa tämän kyky toimia heikkenee. Kaikkien pitkävaikutteisten tuotantovälineiden arvon vähentymiseen vaikuttavat molemmat edellä mainitut syyt.

Korkokustannusten määrittämiseen kustannuslaskennassa liittyy useita ongelmia. On selvitettävä mm. mitkä korot sisällytetään kustannuksiin sekä mikä on korkokustannusten laskemisperuste. Korkokannan määrittäminen on myös yksi korkokustannusten laskemiseen liittyvä haaste. Kustannuslaskennassa voidaan korkojen sisällyttäminen kustannuksiin ratkaista sisällyttämällä kustannuksiin toimintaan sidotun koko pääoman korot tai vain vieraan pääoman korot. Joissain tapauksissa korkoja ei sisällytetä kustannuksiin lainkaan. Korkokustannusten laskemisperusteena voidaan vaihtoehtoisesti käyttää hankintahintaa, liikekirjanpidon kirja-arvoa tai nykykäyttöarvoa. Korkokanta voidaan määrittää myös eri tavoin. Laskentakorkokantana voidaan käyttää esimerkiksi sitä korkoa, jolla yritys saa pääomaa käyttöönsä. Vieraan pääoman osalta se on pääomasta maksettava korko ja oman pääoman osalta maksettavat osingot. (Jyrkkiö ja Riistama 1973, 38 - 39.)

Päästökauppa

Vuoden 2005 alussa toimintansa aloittanut päästökauppajärjestelmä on ilmastopoliittinen ohjauskeino. Päästökaupan avulla pyritään rajoittamaan hiilidioksidipäästöjen määrän kasvua maailmassa. Järjestelmä on rakennettu siten, että päästöjen määrä ei järjestelmän piiriin kuuluvissa maissa tule ylittymään, koska hiilidioksidipäästöjen määrälle on asetettu selkeä katto. Toisaalta asetettu määrä tulee kyllä täyttymään, sillä jos jossain toiminnossa sallittu päästö määrä alittuu, siirtyvät vapautuvat päästöoikeudet käytettäväksi muualle. (Energieollisuus ry 2005.)

Energieollisuus ry:n toimitusjohtaja Juha Naukkarisen mukaan päästökaupan vaikutus sähkön hintaan on ilmeinen, sillä päästöstä on tullut kustannustekijä. Päästöoikeuksien hinnat ovat asettuneet arvioitua korkeammalle tasolle. Tällä hetkellä näyttäisi siltä, että päästökaupan osapuolet joutuvat kohtamaan huomattavaa niukkuutta vuosia 2008 - 2012 koskevassa päästöoikeuksien jaossa. Tiukat tavoitteet kohottavat energian hintaa ja vaikuttavat sitä kautta

haitallisesti muun muassa ostovoimaan. Päästöoikeuksien tulevaa hintakehitystä ja erityisesti sen vaikutusta sähkön hintaan on vaikea ennustaa ja voidaankin todeta, että päästökauppaa enemmän hintatasoon vaikuttavat kuitenkin vielä pohjoismainen vesitilanne sekä sähkön kulutuksen kehittyminen. (Energiateollisuus ry 2005.)

5.5.3. Hinnoittelumallit

Keskimääräiskustannushinnoittelu

Keskimääräiskustannushinnoittelussa hinta asetetaan yrityksen keskimääräisten kustannusten mukaan (kaava 4).

(4)

$$P = AVC + GPM = AC$$

Kaavassa AVC = keskimääräiset muuttuvat kustannukset ja GPM = voittolisä. Voittolisällä (gross profit margin) katetaan myös kiinteät kustannukset. Keskimääräiskustannushinnoittelussa kiinteitä kustannuksia voidaan tarkastella eri lähtökohdista ja vaihtoehtoisesti voidaan puhua joko minimikalkyylistä, keskimääräiskalkyylistä tai normaalikalkyylistä. Minimikalkyyli saadaan, kun tuotteen muuttuvat kustannukset jaetaan tuotantomäärällä. Keskimääräiskalkyyli on tuotteen kokonaiskustannusten ja tuotantomäärän osamäärä ja normaalikalkyyli saadaan laskemalla yhteen minimikalkyyli sekä tuotteen kiinteiden kustannusten ja normaalin tuotantomäärän osamäärä. (Rännäri 1997, 64.)

Rännäri (1997, 64 - 67) toteaa, että kustannuslaskennan perusongelmat, kuten kustannusten jaksotus ja kohdistaminen edellyttävät sähkölaitostoiminnalle ominaisia ratkaisuja. Tuotannon ja jakelun määrän jatkuva vaihtelu vuoden kaikkina tunteina muodostaa keskeisen ongelman. Tässä suhteessa erityisesti kiinteiden kustannusten kohdistaminen oikeudenmukaisesti kaikille käyttötunneille on haastavaa. Erilaiset tuotannon määrästä, huipputehosta tai polttoaineiden käytöstä riippuvat maksut kuvastavat hyvin keskimääräiskustannusajattelun tarvetta. Voidaan kuitenkin todeta, että ei ole olemassa täysin luotettavaa menetelmää, jonka avulla voisi jakaa sähkön tuotannon kustannukset eri asiakasryhmille. Kustannuslaskennan yleisenä tavoitteena on,

että kustannukset jaetaan mahdollisimman kustannusvastaavasti ja että kaikki aiheutuneet kustannukset saadaan perittyä.

Verkostopalveluissa keskimääräiskustannushinnoittelu perustuu verkon historiallisiin kustannuksiin sekä arvioituihin tuleviin kustannuksiin. Tulevat kustannukset sisältävät myös verkon kunnossapidosta ja uudisrakentamisesta aiheutuvat kustannukset. Käytännössä keskimääräiskustannushinnoittelu verkostopalveluissa tarkoittaa sitä, että arvioidaan verkon vuotuiset kustannukset (käyttökustannukset, poistot ja korot) ja jaetaan tämä kustannus loppukäyttäjille toimitetulla energiamäärällä. Näin saadaan siirtomaksu energiayksikköä kohden. Tämänkaltaisen jako on karkea arvio hinnoittelun yleisestä tasosta ja tulojen riittävydestä. (Rännäri 1997, 92.)

Rajakustannushinnoittelu

Rajakustannushinnoittelu perustuu mikroteorian yleiseen periaatteeseen, jonka mukaan yritys maksimoi lyhyen aikavälin voittonsa asettamalla tuotteiden hinnat tasolle, joka määräytyy rajakustannusten (MC) ja rajatuottojen (MR) kuvaajien leikkauspisteen mukaan (kaava 5).

(5)

$$MC = MR$$

Sähkölaitosten rajakustannushinnoittelu toimii siten, että sähkön loppukuluttajalle kohdistetaan ne järjestelmälle aiheutuneet lisäkustannukset, jotka kuluttajan sähkönkäyttö synnyttää. Tällöin on tunnettava sähkön toimittamisen todelliset aiheutuneet kustannukset, kuten sähkön tuotanto, siirto ja jakelu. Rajakustannustariffien etuna on pidetty niiden ohjausvaikutusta: tariffit rankaisevat ”huipun päälle” osuvaa kulutusta. Hetkittäisen rajakustannustarkastelun heikkoutena taas puolestaan voidaan nähdä se, että kilpailijoiden on helppoa hinnoitella huippukuormitustilanteen rajakustannusten alle. Samoin kuin energian tuotannossa voidaan myös verkostohinnoittelu suorittaa keskimääräiskustannushinnoittelun lisäksi rajakustannushinnoitteluna. Tässä tapauksessa uuden kuluttajan kuormituskäyrän vaikutukset verkkoon arvioidaan hänen sijoittumispaikkansa sekä verkon kapasiteetin pohjalta. (Rännäri 1997, 67 - 68 ja 93.)

Aikavyöhykkeiset tariffit

Aikavyöhykkeinen sähkön hinnoittelu tarkoittaa yleensä järjestelmän kuormitusvaihtelut huomioivaa hinnoittelua. Aikadifferoinnilla on kaksi päätavoitetta: sen avulla voidaan saada näkyviin kulloinkin käytössä olevien tuotantoresurssien kustannukset ja toisaalta ohjata kuormitusta hinnoittelun avulla. Tuotannon kannalta edullisiin ajankohtiin osuva kulutus on tällöin edullisinta kuluttajalle. Sähkön tuotanto käynnistyy eri voimalaitoksilla perinteisessä sähköhuoltomallissa tuotannon etuoikeusjärjestyksessä. Tämä merkitsee sitä, että muuttuvilta kustannuksiltaan edullisimmat tuotantomuodot otetaan käyttöön ennen kalliimpia. Tuotantomuodoista kalliimpia ovat hiili-lauhdetuotanto tai kaasuturbiineilla tuotettu huippusähkö, kun taas tunnetusti halpoja ovat vesivoima ja ydinvoima. (Rännäri 1997, 70.)

6. KUNNALLISEN ENERGIALAITOKSEN ASIAKKAAT

6.1. Yleistä

Kansalaisuuskäsite on nyky-yhteiskunnassa erittäin monimuotoinen. Kansalaisena kohtaamme julkista toimintaa päivittäin hyvin erityyppisissä yhteyksissä. Vaikutusmahdollisuutemme vaihtelevat riippuen siitä, missä roolissa kulloinkin toimimme; toimimme valitsijan, veronmaksajan, asukkaan tai jonkun muun toimijan ominaisuudessa. Kyseistä ilmiötä on kuvattu erilaisilla käsitteillä ja yksi näistä on moniulotteinen kansalaisuus. Voidaan puhua myös nykykansalaisuudesta, jonka yhteydessä korostetaan kolmea nykykansalaisuuteen liittyvää roolia; kansalainen valitsijana, kansalainen jäsenenä ja kansalainen julkisten palvelujen vastaanottajana. Vaikka käsite *asiakas* kuuluu viime vuosikymmenen käytetyimpiin käsitteisiin palvelujen kehittämisyrittämissä ainakin Pohjoismaissa, sen sisältö on edelleen epäselkeä. Tämä johtuu siitä, että kyseisen roolin edellytykset vaihtelevat rajusti eri palvelumuotojen välillä. (Olin, Pekola-Sjöblom ja Sjöblom 2004, 17 – 18.)

Viimeisten kymmenen vuoden aikana asiakasnäkökulman merkitys on jatkuvasti korostunut arvioitaessa kuntien palvelutuotantoa. Asiakasnäkökulman määrittelemistä sekä huomioon ottamista pidetään usein kokonaisuuden kannalta olennaisena arviointiominaisuutena. Olinin ym. (2004, 7 - 17) mukaan asiakaskyselyt nähdään yhtenä vaikuttamisen muotona ja niiden avulla kuntalaiset saavat tietoa siitä kuinka hyvin kunta on onnistunut palvelutehtäviensä hoitamisessa. Nykyään yhä useampi kunta selvittää omatoimisesti oman kuntansa kuntalais- ja/tai asiakasmielipiteitä, sillä tämä on arvokasta tietoa kunnan palveluja kehitettäessä. Suomen kuntaliiton vuonna 2000 tekemän selvityksen mukaan kuntalaiskyselyitä tehtiin vuosina 1997 – 2000 noin 55 %:ssa kuntia. Tiettyjä palveluyksiköitä koskevia asiakastytyväisyysmittauksia tehtiin puolestaan 44 %:ssa maamme kuntia vuosina 1997 – 2000. Asiakastytyväisyysmittausten yleisyys kasvaa kuntakoon ja palveluyksikön koon kasvaessa.

6.2. Energialaitoksen asiakas

Käsite asiakas voidaan määritellä usealla eri tavalla. Tässä tutkielmassa analysoidaan kunnallisen energialaitoksen asiakkaita. Turtiaisen (2000, 55) mukaan asiakas on taloudellinen toimija, jolle

vaihtosuhteen vastapuoli toimittaa korvausta vastaan jonkin palvelun. Asiakas esiintyy valitsijan, maksajan ja käyttäjän rooleissa:

- Valitsijana asiakas päättää eri vaihtoehtojen välillä.
- Maksajana asiakas suostuu vaihtoon, jossa hän suorittaa toimitteen arvoa vastaavan korvauksen.
- Käyttäjänä asiakas saa oikeuden toimitteen hyödyntämiseen.

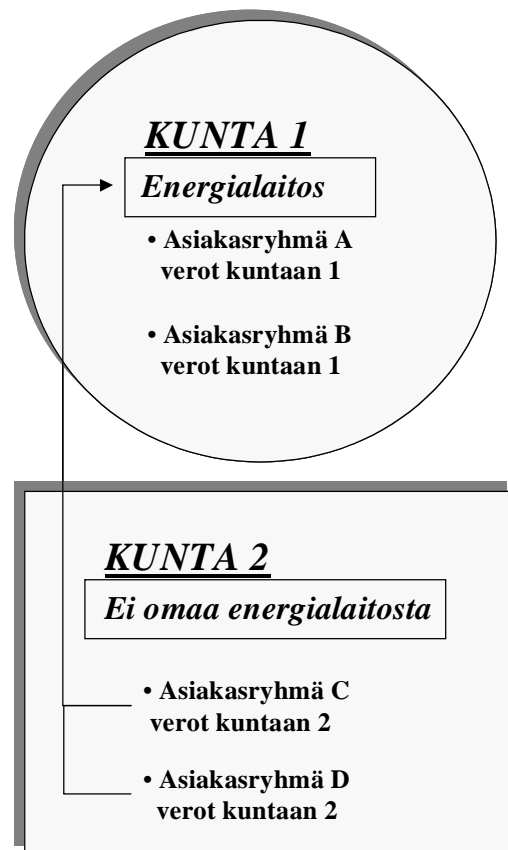
Turtiaisen malli havainnollistaa hyvin kunnallisen energialaitoksen asiakasta ja sen rooleja. Suomen sähkömarkkinat on avattu kilpailulle. Tämä tarkoittaa sitä, että energialaitoksen asiakas voi kilpailuttaa sähköenergian ja saada näin mahdollisimman edullista sähköä. Näin asiakas päättää eri vaihtoehtojen välillä. Energia-alan palvelut voidaan ostaa esimerkiksi oman kunnan energialaitokselta tai joltain toiselta energian myyjältä. Vaikka asiakas päätyy ostamaan sähkön toisella paikkakunnalla toimivalta sähkönmyyjältä, tämä ei vaikuta millään tavalla sähkön laatuun. Paikallinen verkonhaltija vastaa edelleen kaukaakin siirretyn sähkön laadusta. Asiakas suorittaa energialaitokselle korvauksen käyttämästään sähköstä. Toimitteen hyödyntämisen määrään ei liity erillistä ehtoa sähkösopimuksessa, eli asiakas saa oikeuden toimitteen rajattomaan hyödyntämiseen.

6.3. Energialaitoksen asiakaskunta ja yhdenvertaisuus

Kunnallisen energialaitoksen asiakaskunta koostuu kunnassa asuvien kuntalaisten sekä kunnassa toimivien yritysten lisäksi esimerkiksi naapurikunnan asukkaista ja yrityksistä. Tästä asetelmasta lähtee liikkeelle ajatus siitä, että kunnallisen energialaitoksen asiakkaat voidaan jakaa neljään ryhmään:

- A) kunnassa asuva *kunta -asiakas*
- B) kunnassa toimiva *kunta -yritys*
- C) *muut asiakkaat*
- D) *muut yritykset*

Seuraava kuvio havainnollistaa asetelmaa.



Kuvio 2 Energialaitoksen asiakaskunta

Kunta -asiakkaat ja kunta -yritykset (A ja B) asuvat/toimivat kunnassa 1, joka omistaa energialaitoksen. Ryhmät A ja B ostavat energiapalvelut kunnan energialaitokselta ja maksavat myös veroja kyseiseen kuntaan. Muilla asiakkailla ja muilla yrityksillä (C ja D) tarkoitetaan esimerkiksi naapurikunnan ihmisiä ja yrityksiä, jotka käyttävät energialaitoksen palveluja, mutta maksavat veronsa siihen kuntaan, missä asuvat/toimivat (kunta 2). Ryhmien A - D lisäksi tulee huomioida sellaiset kunnassa asuvat/toimivat ihmiset ja yritykset, jotka eivät käytä energialaitoksen palveluja, eivätkä näin ollen kuulu asiakaskuntaan. Kunnallisen energialaitoksen toiminta ja talous vaikuttaa kunnan talouteen, ja tätä kautta vaikutukset ulottuvat myös niihin kunnassa asuviin/toimiviin ihmisiin ja yrityksiin, jotka hankkivat energia-alan palvelut muualta.

Oletetaan, että kunta 1 asettaa energialaitokselleen talousarviossaan 2006 sellaisen tavoitteen, että energialaitoksen tulee tulouttaa kunnan keskuskassaan 4 miljoonaa euroa. Viime tilikaudella 2005 energialaitos tuloutti kunnalle 3 miljoonaa euroa. Kunnan tulot lisääntyvät siis miljoonalla eurolla edellisvuoteen verrattuna. Tuloutusmäärän kasvun ansiosta kunnan tuloveroprosenttia on

mahdollista laskea. Kunnan tuloveroprosentti lasketaan kahdeksastatoista prosentista seitsemääntoista prosenttiin, eli yhden prosenttiyksikön verran. Miksi kunnan tuloveroprosentti laskee juuri yhden prosenttiyksikön verran? Siksi, että 1 % tuloveroa tuottaa kunnalle tilikaudella 2006 miljoona euroa vuodessa. Yhden prosenttiyksikön lasku aiheuttaa siis miljoonan vajeen kunnan tuloihin, mutta energialaitoksen tulouttaessa samanaikaisesti kunnalle miljoona euroa enemmän kuin edellisellä tilikaudella vaje on tasattu. Tarkastelemalla energialaitoksen tuloutusmäärän suhdetta tuloverojen määrään, saadaan kuva siitä mitä tuloveroprosentin laskeminen esimerkiksi yhdellä prosenttiyksiköllä tarkoittaa kunnan talouden kannalta ja miten voidaan toimia talouden tasapainon säilyttämiseksi.

Energialaitoksen asiakaskuntahan koostui ryhmistä A – D, eli kunnan ihmisistä ja yrityksistä sekä naapurikunnan ihmisistä ja yrityksistä. Ryhmien A – D asiakkaat maksavat energialaitokselle samansuuruisia asiakasmaksuja ja näillä katetaan energialaitoksen tulos. Ovatko kaikki energialaitoksen asiakkaat yhdenvertaisessa asemassa? Hyötyvätkö kaikki siitä, että energialaitos tulouttaa kunnan keskuskassaan suuren summan rahaa ja tämän avulla voidaan tuloveroprosenttia laskea? Vastaus kuuluu, että kaikki energialaitoksen asiakkaat maksavat samansuuruisia asiakasmaksuja ja näillä katetaan energialaitoksen hyvä tulos, mutta ainoastaan kunnan jäsenet, ryhmät A ja B, hyötyvät tuloveron alentamisesta.

Tämän lisäksi tulee muistaa ne kunnassa 1 asuvat ihmiset ja yritykset, jotka eivät kuulu energialaitoksen asiakaskuntaan. He ostavat sähköpalvelut toiselta toimittajalta, mutta hyötyvät silti tuloveroprosentin alenemisesta. Tässä tullaankin tärkeän kysymyksen eteen: kannattaako kunnan omistaa energialaitos, ja jos kannattaa, kenen etu omistajuus on? Energialaitoksen omistamisesta hyötyvät kunnassa asuvat ihmiset sekä yritykset (A ja B), muu osa asiakaskuntaa (C ja D) toimii ainoastaan palvelun käyttäjänä ja maksajana. Energialaitostoiminnan positiiviset ulkoisvaikutukset eivät ulotu kunnan rajojen ulkopuolelle ja näin ollen yhdenvertaisuus asiakkaiden välillä ei toteudu.

7. EMPIIRINEN ANALYYSI

7.1. Helsingin kaupunki

Helsinki-konserni muodostuu Helsingin kaupungista, 125 tytärosakeyhtiöstä, 8 tytäräätiöstä sekä 3 yhteisyhtiöstä. Lisäksi kaupunki kuuluu kuuteen kuntayhtymään ja on mukana 43 osakkuusyhtiössä. Valtaosa tytärosakeyhtiöistä on kaupungin perustamia ja kaupungin 100 prosenttisesti omistamia. Helsinki-konsernia hallinnoidaan siten, että kaupunginvaltuusto asettaa tavoitteet konsernin toiminnalle ja kaupunginhallitus johtaa toimintaa. Kaupunginvaltuusto asettaa toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet kunnan talousarviossa. Liikelaitoksille voidaan määritellä talousarviossa sitovia eriä ja myös toiminnallisia tavoitteita voidaan määritellä sitoviksi. Sitovuus tarkoittaa sitä, että esimerkiksi määrärahaa ei voi ylittää ilman valtuuston erillistä päätöstä. Pääsääntöisesti Helsingin kaupungin liikelaitoksia sitovat perustamispäätösten mukaisesti perustamislainan korot ja peruspääoman tuotto. Kaupunginjohtajalla ja apulaiskaupunginjohtajilla on vastuu operatiivisesta johtamisesta. Tarkastuslautakunta huolehtii konsernin talouden ja hallinnon tarkastuksen järjestämisestä sekä arviointikertomuksen laatimisesta. (Helsingin kaupungin talousarvio 2004.)

Helsingin Energia on Helsingin kaupungin omistama energiayritys ja yritysmuodoltaan liikelaitos. Helsingin Energia on suomalainen energia-alan palveluyritys, jonka asiakkaita ovat teollisuus, energia- ja liikeyritykset, kunnat, kiinteistöt sekä yksityiset sähkön ja kaukolämmön kuluttajat. Helsingin Energia on yksi suomen suurimmista energiayrityksistä, joka myy sähköenergiaa kaikkialle Suomeen. Helsingin Energian liiketoimintaorganisaatio koostuu seitsemästä pääliiketoiminnosta, viidestä erillisestä liiketoimintayksiköstä ja palvelutoiminnoista. (Helsingin Energian organisaatio 2006.)

Kannattavuusvaatimukset sekä Helsingin Energian taloudelliset edellytykset

Helsingin Energian liiketoiminnan keskeisiä lähtökohtia ovat toimintavarmuus sekä erilaiset laadulliset tekijät. Liiketoiminnan kannattavuutta parannetaan ydinosaamista sekä sisäisiä prosesseja kehittämällä. Organisaatiokulttuuri tukee laadittua strategiaa ja toiminta perustuu Helsingin kaupungin arvoihin. Tuloksenjakopolitiikan ja tuloskehityksen tulee turvata pitkällä aikavälillä Helsingin Energian oman pääoman riittävä kehittyminen reilujen liikeperiaatteiden

mukaisesti sekä samalla täyttää omistajaohjauksen tavoitteet. (Helsingin kaupungin talousarvio 2004.) Seuraavassa taulukossa (taulukko 1) esitetään kaupungin energialaitokselleen asettamat, omistajaohjauksen kannalta keskeiset kannattavuustavoitteet sekä toteutuma vuosina 2002 - 2004. Taulukon tiedot on kerätty Helsingin kaupungin (2002 - 2004) talousarviotiedoista sekä Helsingin Energian (2002 - 2004) vuosikertomuksista.

Taulukko 1 Kaupungin asettamat sitovat kannattavuustavoitteet sekä toteutuma

	2002	2003	2004
Talousarvio:			
Sijoitetun pääoman tuotto (%)	7	11	15
Korvaus peruspääomalle (1000 e)	47 429	47 429	47 429
Tilinpäätös:			
Sijoitetun pääoman tuotto (%)	12,9	18,9	19,3
Korvaus peruspääomalle (1000 e)	47 429	47 429	47 429

Vuonna 2002 sähkön myyntituotot olivat 185. milj. euroa, mikä on edelliseen vuoteen verrattuna 30 milj. euroa enemmän. Liikevoitto oli 132 milj. euroa, kun edellisenä vuonna vastaava luku oli 85 milj. euroa. Tuloskehitys näyttäisi siis näiden lukujen valossa melko positiiviselta kyseisenä vuonna. Tuloksen osuus liikevaihdosta oli 22,2 %, kun vuonna 2001 vastaava luku oli 12,6 %. (Helsingin Energian vuosikertomus 2002.) Korvausta peruspääomalle maksettiin ennakoitu määrä, 47 429 000 euroa. Valtuuston talousarviossa asettamaan taloustavoitteeseen keskeisen kannattavuutta mittaavan tunnusluvun osalta päästiin ja luku muodostui ennakoitua huomattavasti suuremmaksi. Sijoitetun pääoman tuotto prosentiksi muodostui siis tällä tilikaudella 12,9.

Myös Vuosi 2003 näytti Helsingin Energian talouden kannalta valoisalta. Sähkön myyntituotot kasvoivat edelliseen vuoteen verrattuna jopa 85 milj. euroa ja näin tuoton määräksi saatiin tilikaudella 270 milj. euroa. Lisäys perustuu sähkön myyntimäärän kasvun lisäksi sähkönmyynnin tukkumarkkinahinnan korkeaan tasoon. Toimintavuoden liikevoitto oli 208 milj. euroa, kun vuonna 2002 vastaava luku oli 76 milj. euroa pienempi. (Helsingin Energian vuosikertomus 2003.) Sijoitetun pääoman tuotto prosentiksi saatiin 18,9, eli jälleen se muodostui huomattavasti arvioitua

korkeammaksi. Talousarviossa sijoitetun pääoman tuotto prosentiksi oli asetettu 11. Korvausta peruspääomalle maksettiin arvion mukaan 47 429 000, eli saman verran kuin vuonna 2002.

Vuonna 2004 sähkön myyntituotot kasvoivat edelliseen tilikauteen verrattuna 17 milj. euroa. Lisäykseen vaikutti ainakin sähkömarkkinoilla tapahtunut kehitys. Liikevoitto oli 222 milj. euroa, kun edellisen vuoden vastaava luku oli 14 milj. euroa pienempi. (Helsingin Energian vuosikertomus 2004.) Myyntituotot siis kasvoivat jälleen ja liikevoitto oli edellisiin tilikausiin verrattuna vuonna 2004 kaikkein suurin. Sijoitetun pääoman tuotto prosentiksi saatiin 19,3 ja korvausta peruspääomalle maksettiin sama summa, 47 429 000, kuin edellisinä tilikausina edelleen suunnitelman mukaan.

Helsingin kaupungin talousarvioissaan asettamiin tavoitteisiin Helsingin Energian osalta päästiin tilikausilla 2002 - 2004 suunnitelmien mukaan ja kannattavuutta kuvaavat tunnusluvut nousivat poikkeuksetta tavoiteltua suuremmiksi. Tässä vaiheessa on tärkeää tarkastella, kuinka paljon tilikausilla investoitiin sekä maksettiin pääomakustannuksia (korot ja poistot). On myös aiheellista tarkastella vakavaraisuuden (omavaraisuusaste) ja maksuvalmiuden (käyttöpääoma) kehitystä tilikausittain.

Tilikaudella 2002 käyttöomaisuus ja muut pitkävaikutteiset sijoitukset (investoinnit) lisääntyivät yhteensä 36 milj. euroa. Edellisellä tilikaudella vastaava lisäys oli 56 milj. euroa. Pitkäaikaisia lainoja lyhennettiin 19 milj. euroa ja korkokustannuksia kertyi maksettavaksi 31 milj. euroa. Poistoja tehtiin tilikaudella 54 milj. euroa. Omavaraisuusaste oli 58 % ja käyttöpääomaan oli sitoutunut rahoitusta tilikaudella 2002 54 milj. euroa. (Helsingin Energian vuosikertomus 2002.)

Tilikaudella 2003 Helsingin Energian vuosikertomuksen (2003) antamista tiedoista nähdään, että käyttöomaisuus ja muut pitkävaikutteiset sijoitukset lisääntyivät 68 milj. euroa, mikä on huomattavasti enemmän kuin tilikaudella 2002. Pitkäaikaisia lainoja lyhennettiin jälleen 19 milj. euroa ja korkoja maksettiin 29 milj. euroa. Poistojen osuus Helsingin Energian toiminnan kuluista oli 55 milj. euroa. Omavaraisuusaste muodostui edellistä vuotta paremmaksi ollen 69 %. Käyttöpääoma sitoi rahoitusta 71 milj. euroa.

Tilikauden 2004 investoinnit ja muut pitkävaikutteiset sijoitukset olivat yhteensä 115 milj. euroa, mikä on edellisiin kausiin verrattuna merkittävästi enemmän. Helsingin Energian vuoden 2004

suurin investointihanke, Salmisaaren maanalaisen kivihiilivaraston rakentaminen, aiheutti investointikustannuksia yhteensä 61 milj. euroa. Tämä selittää pitkälti 115 milj. euron investointien kokonaismäärän. Pitkäaikaisia lainoja lyhennettiin 19 milj. euroa ja korkokustannuksia kertyi 27 milj. euroa. Suunnitelman mukaiset poistot olivat 56 milj. euroa, mikä oli noin 1 milj. euroa enemmän kuin edellisenä vuonna. Omavaraisuusaste oli 70 % ja käyttöpääomaan sitoutui rahoitusta 83 milj. euroa. (Helsingin Energian vuosikertomus 2004.)

7.2. Kokkolan kaupunki

Kokkola-konserniin kuuluu Kokkolan kaupunki, 22 tytäryhtiötä, 1 yhdistys sekä 3 säätiötä. Lisäksi Kokkola kuuluu kahdeksaan kuntayhtymään. Kokkolan kaupunginvaltuusto on kaupungin ylin päättävä toimielin, joka ohjaa konsernin kokonaistaloutta sekä toimintaa. Vuosina 2002 - 2004 talousarvion laadinta perustui Kokkolan kaupungin strategiaan sekä kaupunginvaltuuston vuonna 2001 hyväksymään vuodet 2002 - 2005 käsittävään talouden vakauttamisohjelmaan. (Kokkolan kaupungin talousarvio 2004.) Kokkolan kaupunki on Helsingin kaupunkiin ja Tampereen kaupunkiin verrattuna huomattavasti pienempi ja näin ollen se ei ole suoraan verrannollinen taloudellisten lukujen osalta näihin.

Kokkolan Energia on Kokkolan kaupungin omistama liikelaitos. Sen tavoitteena on tuottaa energiapalveluita asiakkailleen edullisesti ja mahdollisimman ympäristöystävällisesti. Lisäksi se tuottaa merkittävää taloudellista hyötyä omistajalleen Kokkolan kaupungille sekä toimii edelläkävijänä energia-alalla. Liikelaitos on jaettu kolmeen pääliiketoimintayksikköön, jotka ovat sähkön hankinta- ja myyntiyksikkö, sähkönsiirtoyksikkö sekä kaukolämpöyksikkö. Kokkolan Energia myy sähköä kaikkialle Suomeen. (Kokkolan kaupungin talousarvio 2004.)

Kannattavuusvaatimukset sekä Kokkolan Energian taloudelliset edellytykset

Kokkolan Energian tavoitteena on seurata energiamarkkinoiden yleistä kehitystä ja toimia siten, että kaikki tuotantovälineet ovat pitkällä tähtäimellä maksimaalisessa tuotossa. Lisäksi tavoitteena on myydä sähköä sekä lämpöä energialaitoksen asiakkaille kilpailukykyiseen hintaan. Kaupunki asettaa tilikausittain peruspääomalle sitovan tuloutustavoitteen. Toisin kuin Helsingin kaupunki sekä Tampereen kaupunki, Kokkolan kaupunki ei aseta talousarviossaan sijoitetulle pääomalle

tuottovaatimusta. Seuraavassa taulukossa (taulukko 2) nähdään Kokkolan kaupungin talousarvioissaan asettamat kannattavuustavoitteet Kokkolan Energialle kolmen vuoden periodilla. Taulukosta ilmenee talousarvioissa asetettujen kannattavuustavoitteiden lisäksi toteutuma kolmen vuoden ajalta. Taulukon tiedot on kerätty Kokkolan kaupungin (2002 - 2004) talousarvioista sekä tilinpäätöksistä.

Taulukko 2 Kaupungin asettamat sitovat kannattavuustavoitteet sekä toteutuma

	2002	2003	2004
Talousarvio:			
Korvaus peruspääomalle (1000 e)	1 973	1 941	2 105
Tilinpäätös:			
Korvaus peruspääomalle (1000 e)	1 973	2 073	2 262

Vuonna 2002 Kokkolan Energian tilikauden tulos oli budjetoidun mukainen, vaikkakin koko liikelaitoksen tulos oli alijäämäinen. Energian myyntimäärä kasvoi edellisvuodesta 4,4 %, mikä johtui asiakasmäärän lisääntymisestä. Myyntituottoja saatiin 20 milj. euroa ja kauden liikevoitto oli 2 milj. euroa. Peruspääomalle maksettiin korvausta alijäämäisestä tuloksesta huolimatta talousarviossa tavoiteltu määrä, 1 973 000 euroa. (Kokkolan kaupungin tilinpäätös 2002.)

Taloustilanne *Vuoden 2003* tilinpäätöksessä näytti Kokkolan Energian osalta huomattavasti valoisammalta edellisvuoteen verrattuna. Kulunut toimintavuosi oli sähkönmyyntiyksikön kannalta taloudellisesti erittäin hyvä. Myyntituottoja saatiin vuoteen 2002 verrattuna 2 milj. euroa enemmän, yhteensä 22 milj. euroa. Kokkolan Energian liikevoitto oli 4 milj. euroa ja kaupungille laitos tuloutti 2 073 000 euroa, kun talousarviossa tavoitteeksi oli asetettu hieman vähemmän. (Kokkolan kaupungin tilinpäätös 2003.)

Vuosi 2004 oli tilinpäätöksen (2004) lukujen valossa sähkönmyyntiyksikön kannalta jälleen erinomainen. Myyntituotot olivat tilikaudella 26 milj. euroa, eli 4 milj. euroa enemmän kuin vuonna 2003. Liikevoitto oli 5 milj. euroa, josta tuloutettiin Kokkolan kaupungille 2,3 milj. euroa. Talousarviossa tavoitteeksi oli asetettu 2,1 milj. euroa, eli tässä suhteessa tavoite ylitettiin jälleen.

Kannattavuutta mittaavien lukujen osalta Kokkolan Energia saavutti talousarvioissa asetetut tavoitteet kolmen vuoden tarkastelujaksolla poikkeuksetta, vaikka tilikausi 2002 olikin alijäämäinen. Seuraavassa taulukossa (taulukko 3) nähdään edellisen kappaleen tapaan tilikausittain tehdyt investoinnit ja maksetut pääomakustannukset sekä tarkastellaan energialaitoksen vakavaraisuutta (omavaraisuusaste) ja maksuvalmiutta (käyttöpääoma). Taulukon tiedot on haettu Kokkolan kaupungin (2002 - 2004) tilinpäätöksistä.

Taulukko 3 Kustannuserät sekä vakavaraisuus ja likviditeetti

	2002	2003	2004
Investoinnit (1000 e)	3 770	4 092	6 602
Pääomakustannukset (1000 e):			
Korot	27	83	215
Poistot	1 705	1 719	1 838
Omavaraisuusaste (%)	50,5	51,9	51,4
Käyttöpääoma (1000 e)	4 336	4 812	5 381

7.3. Tampereen kaupunki

Tampere-konsernin tilinpäätökseen yhdistellään 34 tytäryhteisön sekä 2 säätiön tiedot. Lisäksi kaupunki kuuluu kahteen kuntayhtymään. Tampereen kaupungin ylin päättävä toimielin on kaupunginvaltuusto, joka ohjaa konsernin toimintaa ja taloutta. Kaupungin talousarvio on laadittu toiminnan ohjauksen ja kokonaistalouden sekä tuloksen laskennan ja rahoituksen näkökulmista. Kaupunginvaltuusto osoittaa tehtäväalueen käyttöön määrärahan tai tuloarvion brutto- tai nettomääräisenä. Jotta budjetointitavan määrittäminen olisi luontevaa, tehtäväalueet on jaettu valtuuston hyväksymässä talousarviorakenteessa kustannus-, tulos- ja taseyksiköihin. Taseyksiköt täyttävät tulosityksikön ominaisuudet ja niille määritellään oma erillistase. Yksiköt ovat vastuussa toiminnan kannattavuudesta suhteessa yksikön toiminnan sitomaan pääomaan. Tampereen kaupungin liikelaitokset ovat taseyksiköitä ja useiden laitosten osalta kaupunginvaltuustoon nähden sitovia eriä ovat liikelaitosten peruspääoman tuottotavoitteet. Valtuusto on tehnyt vanhojen

liikelaitosten koroista sitovat erillispäätökset ja uusien laitosten lainojen korkona käytetään kuuden prosentin kiinteää korkoa. Talousarvion toteutumista seurataan raportoinnilla, jota toteutetaan eri tasoilla säännöllisesti. (Tampereen kaupungin talousarvio 2004, 18 - 21.)

Tampereen sähkölaitos on vuonna 1888 perustettu, Tampereen kaupungin omistama energia-alalla toimiva liikelaitos. Laitos toimittaa sähköä, kaukolämpöä ja maakaasua yksityis- ja yritysasiakkaille Pirkanmaalla. Tampereen organisaatio on prosessilähtöinen organisaatio, joka korostaa eri toimintojen saumatonta yhteistyötä. Organisaatio koostuu seitsemästä liiketoiminta-alueesta yksikköineen. (Tampereen Sähkölaitoksen yritys 2006.)

Kannattavuusvaatimukset sekä Tampereen Sähkölaitoksen taloudelliset edellytykset

Tampereen sähkölaitoksen tavoitteena on olla johtava ja asiakkaiden arvostama energiantoimittaja Pirkanmaalla. Strategian mukaisia arvoja sekä niistä lähteviä päämääriä ovat mm. avoin suhtautuminen kilpailuun, kannattava liiketoiminta, kasvava markkinaosuus perusliiketoiminnoissa sekä kannattavasti hyödynnetyt uudet liiketoimintamahdollisuudet. Kannattavuutta parannetaan mm. parantamalla sähkölaitoksen perustrategiaa sekä tehostamalla ydintoimintoja. Seuraavassa taulukossa (taulukko 4) esitetään keskeiset kannattavuutta arvioivat tunnusluvut kolmen vuoden ajalta. Taulukosta ilmenee talousarviossa asetetut päämäärät sekä niiden toteutuma Tampereen Sähkölaitoksen osalta. Tiedot on kerätty Tampereen kaupungin talousarviosta (2002 - 2004) sekä Tampereen Sähkölaitoksen vuosikertomuksista (2002 - 2004).

Taulukko 4 Kaupungin asettamat sitovat kannattavuustavoitteet sekä toteutuma

	2002	2003	2004
<i>Talousarvio:</i>			
Sijoitetun pääoman tuotto (%)	8,1	11,1	13
Korvaus peruspääomalle (1000 e)	1 850	9 000	13 000
<i>Tilinpäätös:</i>			
Sijoitetun pääoman tuotto (%)	11	13,2	14,5
Korvaus peruspääomalle (1000 e)	1 850	9 000	13 000

Vuosi 2002 oli Tampereen Sähkölaitokselle taloudellisen tuloksen suhteen hyvä. Vaikka sähkön myyntimäärä väheni edellisvuodesta 32 %, oli määrä kuitenkin jopa 20 % talousarviossa ennakoitua suurempi. Talousarvio ylittyi yhteensä yli 7 miljoonalla eurolla ja liikevoitto oli 25 milj. euroa. Edellisen vuoden vastaava luku oli 20 milj. euroa vähemmän. Sijoitetun pääoman tuotto oli 11, kun talousarviossa tavoitteeksi asetettiin 8,1 %. Peruspääomalle maksettiin korvausta ennakkoidusti 1 850 000 euroa. (Tampereen Sähkölaitoksen vuosikertomus 2002.)

Vuonna 2003 Tampereen Sähkölaitoksen vuosikertomuksen (2003) numeraalisten tietojen perusteella euromääräinen sähkön myynti nousi 22 % edellisvuotta korkeammaksi ja 28 % ennakoitua suuremmaksi. Sähkölaitoksen liikevoitto nousi vuoden 2002 25 milj. eurosta 31 milj. euroon ja oli 6 miljoonaa euroa talousarviossa ennakoitua suurempi. Sijoitetun pääoman tuotto oli tilikaudella 13,2 %, kun talousarviossa ennakoitiin sen olevan 11,1 %. Korvausta peruspääomalle maksettiin arvioidut 9 000 000 euroa.

Vuoden 2004 yleinen tuloskehitys sähkölaitoksen vuosikertomuksen (2004) mukaan oli positiivista. Sähkön euromääräinen myynti oli edelliseen vuoteen verrattuna 3,5 milj. euroa parempi. Sähkölaitoksen liikevoitto nousi jälleen edellisvuoden 31 milj. eurosta 36 milj. euroon ja oli talousarviossa ennakoitua 6,4 milj. euroa suurempi. Peruspääomalle maksettiin korvausta talousarviossa ennakoitua 13 000 000 euroa ja sijoitetun pääoman tuotto prosentti oli tilikaudella 14,5.

Kannattavuutta mittaavien lukujen osalta Tampereen Sähkölaitos saavutti talousarvioissa asetetut tavoitteet kolmen vuoden tarkastelujaksolla poikkeuksetta. Seuraavassa taulukossa (taulukko 5) nähdään edellisen kappaleen tapaan tilikausittain tehdyt investoinnit ja maksetut pääomakustannukset sekä tarkastellaan sähkölaitoksen vakavaraisuutta (omavaraisuusaste) ja maksuvalmiutta (käyttöpääoma). Taulukon tiedot on haettu Tampereen Sähkölaitoksen (2002 - 2004) vuosikertomuksista.

Taulukko 5 Kustannuserät sekä vakavaraisuus ja likviditeetti

	2002	2003	2004
Investoinnit (1000 e)	13 000	24 000	20 000
Pääomakustannukset (1000 e):			
Korot	12 283	11 873	11 848
Poistot	19 685	19 935	19 928
Omavaraisuusaste (%)	29	34	37
Käyttöpääoma (1000 e)	27 258	39 223	42 803

7.4. Yritysvertilu

Arvioitaessa kaupunkien liikelaitoksilleen asettamia kannattavuusvaatimuksia kohtuullisuusnäkökulmasta on hyvä tarkastella, kuinka suuri oman pääoman tuotto eri yrityksillä yleensä Suomessa on. *Kunnan sijoittaman pääoman tuotto prosentti* -tunnusluku vastaa Yritystutkimusneuvottelukunnan suosittamaa *Oman pääoman tuotto prosentti* -tunnuslukua ja tästä syystä lähtökohtana yritysvertilulle on näiden tunnuslukujen vertaaminen toisiinsa. Kunnan sijoittaman pääoman tuotto prosentti -luvun erona yrityskaavaan on se, että yrityksessä tuloutukset omistajalle tapahtuvat osingonjakona, kun kunnassa peruspääoman tuotto käsitellään tilikauden rahoituskuluna. Seuraavassa nähdään kahdeksan korkeimman oman pääoman tuotto prosenttin omaavaa suomalaista yritystä vuosina 2002 - 2004. (Helsingin Sanomat 2006.)

Yritysten oman pääoman tuotto-% -tunnusluvut v. 2002 - 2004

2002			
1. NOKIA	25,0 %	5. TIETOENATOR	15,0 %
2. KONE	18,0 %	6. HUHTAMÄKI	10,0 %
3. YIT	15,2 %	7. UPONOR	9,0 %
4. AMERSPORTS	15,0 %	8. STOCKMANN	8,0 %
2003			
1. KONE	27,0 %	5. AMERSPORTS	15,0 %
2. NOKIA	24,0 %	6. ALMAMEDIA	12,0 %
3. TIETOENATOR	23,0 %	7. TELIASONERA	12,0 %
4. SANOMA-WSOY	16,0 %	8. FORTUM	12,0 %
2004			
1. PERLOS	36,0 %	5. TIETOENATOR	23,0 %
2. RAUTARUUKKI	32,0 %	6. NOKIA	21,0 %
3. KONE	24,0 %	7. SANOMA-WSOY	19,0 %
4. YIT	24,0 %	8. ORION	17,0 %

7.5. Energialaitosten sähköenergian ja sähkön siirron keskihinnat

Sähköenergian keskihinnat lasketaan eri tyyppikäyttäjille. Tyyppikäyttäjät kuvaavat tyypillisiä eri käyttäjäryhmiin kuuluvia sähkön käyttäjiä. Sähköenergian keskihinta tyyppikäyttäjälle lasketaan määrittämällä sähköenergian ostosta aiheutuvat vuosikustannukset ja jakamalla saatu vuosikustannus asiakkaan kuluttamalla energiamäärällä. Tyyppikäyttäjän keskihinta sisältää perus-, teho- ja energiamaksut.

Sähkön kulutuksen siirtomaksuilla verkonhaltija perii verkkoonsa liittyneeltä asiakkaalta sähkön siirtokustannukset kantaverkosta asiakkaan käyttöpaikalle. Vastaavasti tuotannon siirtomaksuilla verkonhaltija perii verkkoonsa liittyneiltä tuottajilta heidän tuottamansa sähkön siirtokustannukset. Asiakkaan maksama sähkölasku koostuu siis sähköenergian hinnasta ja siirtopalvelusta sekä veroista. Tyypikäyttäjät määritellään seuraavanlaisesti. (Energiamarkkinavirasto 2006.)

Tyypikäyttäjien määrittelyt:

<i>K1</i>	<i>Kerrostalo huoneisto, ei sähkökiuasta, sähkön käyttö 2 000 kWh/vuosi</i>
<i>K2</i>	<i>Pientalo, sähkökiuas, ei sähkölämmitystä, sähkön käyttö 5 000 kWh/vuosi</i>
<i>M1</i>	<i>Maatilatalous, ei sähkölämmitystä, sähkön käyttö 10 000 kWh/vuosi</i>
<i>M2</i>	<i>Maatilatalous, karjatalous, huonekohtainen sähkölämmitys, sähkön käyttö 35 000 kWh/vuosi</i>
<i>L1</i>	<i>Pientalo, huonekohtainen sähkölämmitys, sähkön käyttö 18 000 kWh/vuosi</i>
<i>L2</i>	<i>Pientalo, osittain varaava sähkölämmitys, sähkön käyttö 20 000 kWh/vuosi</i>
<i>T1</i>	<i>Pienteollisuus, sähkön käyttö 150 000 kWh/vuosi, tehontarve 75 kW</i>
<i>T2</i>	<i>Pienteollisuus, sähkön käyttö 600 000 kWh/vuosi, tehontarve 200 kW</i>
<i>T3</i>	<i>Keskisuuri teollisuus, sähkön käyttö 2 000 000 kWh/vuosi, tehontarve 500 kW</i>
<i>T4</i>	<i>Keskisuuri teollisuus, sähkön käyttö 10 000 000 kWh/vuosi, tehontarve 2 500 kW</i>

Seuraavaksi tarkastellaan tyypikäyttäjien sähköenergian keskihintoja kolmen sähkönmyyjän ilmoittamien toimitusvelvollisuusasiakkaille tarkoitettujen hinnastojen (Energiamarkkinavirasto 2006) pohjalta vuosina 2002 - 2004. Hinnat ovat verollisia keskihintoja, snt/kWh. Taulukoissa nähdään myös sähkön siirron verolliset keskihinnat kolmen vuoden jaksolta.

Helsingin Energia

Taulukko 6 Helsingin Energian sähköenergian ja sähkön siirron keskihinnat

	K1	K2	M1	M2	L1	L2	T1	T2	T3	T4
2002 (1.12)										
<i>Sähkö</i>	3,98	3,62	3,50	3,41	3,27	2,97	3,39	3,38	3,31	3,31
<i>Siirto</i>	4,65	4,34	4,24	3,74	3,75	3,34	3,60	3,31	2,42	2,29
2003 (1.12)										
<i>Sähkö</i>	5,26	4,27	4,22	3,98	3,83	3,53	4,14	4,13	4,03	4,03
<i>Siirto</i>	4,70	4,39	4,29	3,79	3,80	3,39	3,63	3,34	2,45	2,31
2004 (1.12)										
<i>Sähkö</i>	5,26	4,27	4,22	3,98	3,83	3,53	4,14	4,13	4,03	4,03
<i>Siirto</i>	4,79	4,22	4,03	3,60	3,67	3,33	3,42	3,27	2,31	2,19

Taulukon hintatiedoista nähdään, että Helsingin Energian sähkön hinta nousi kaikkien tyyppikäyttäjien osalta vuonna 2003 verrattuna vuoden 2002 hintoihin. Vuoden 2004 hintataso säilyi kuitenkin täysin samana verrattuna vuoteen 2003 kaikissa tyyppikäyttäjryhmissä. Sähkön siirtopalvelun hinta nousi vuonna 2003 verrattuna vuoden 2002 hintatasoon kaikissa tyyppikäyttäjryhmissä. Vuonna 2004 sähkön siirron hinta laski verrattuna vuoteen 2003 kaikkien tyyppikäyttäjien osalta ja melkein kaikissa ryhmissä siirtohinnat alittivat myös vuoden 2003 lisäksi vuonna 2002 lasketut keskihinnat. Seuraavassa taulukossa nähdään Kokkolan Energian sähköenergian ja siirron hinnat kolmen vuoden ajalta.

Kokkolan Energia

Taulukko 7 Kokkolan Energian sähköenergian ja sähkön siirron keskihinnat

	K1	K2	M1	M2	L1	L2	T1	T2	T3	T4
2002 (1.12)										
Sähkö	4,60	3,88	3,26	2,99	2,95	2,72	2,99	2,97	2,82	2,81
Siirto	4,42	3,96	3,65	2,78	2,85	2,44	2,32	2,16	1,86	1,84
2003 (1.12)										
Sähkö	5,10	4,08	3,65	3,29	3,27	3,01	3,53	3,41	3,23	3,19
Siirto	4,47	4,01	3,70	2,88	2,92	2,53	2,75	2,33	1,89	1,87
2004 (1.12)										
Sähkö	5,10	4,08	3,65	3,29	3,27	3,01	3,53	3,41	3,23	3,19
Siirto	4,47	4,01	3,70	2,88	2,92	2,53	2,75	2,33	1,89	1,87

Kokkolan Energian sähkön hinta nousi kaikkien tyyppikäyttäjien osalta vuonna 2003 verrattuna vuoteen 2002. Hinta säilyi täsmälleen samana kaikissa tyyppikäyttäjärühmissä vuonna 2004 verrattuna vuoden 2003 hintatasoon, samoin kuten edellä todettiin Helsingin Energian sähkön hinnan kehityksen yhteydessä periodilla 2003 - 2004. Sähkön siirron hintakehitys on vuosina 2002 - 2004 vastaava kuin sähköenergian hinnan kehitys: ensimmäisellä jaksolla 2002 - 2003 hinta nousee ja vuonna 2004 hintataso on sama kuin vuonna 2003.

Tampereen Sähkölaitos

Taulukko 8 Tampereen Sähkölaitoksen sähköenergian ja sähkön siirron keskihinnat

	K1	K2	M1	M2	L1	L2	T1	T2	T3	T4
2002 (1.12)										
Sähkö	4,47	3,75	3,39	3,03	2,85	2,39	2,95	2,89	2,85	2,85
Siirto	4,66	4,08	3,88	3,74	3,57	2,92	3,37	3,26	2,35	2,27
2003 (1.12)										
Sähkö	5,32	4,42	4,04	3,71	3,62	3,29	7,15	7,10	7,09	7,08
Siirto	4,71	4,13	3,93	3,79	3,62	2,97	3,40	3,29	2,37	2,29
2004 (1.12)										
Sähkö	5,55	4,70	4,32	4,00	3,94	3,66	7,51	7,46	7,45	7,44
Siirto	4,71	4,13	3,93	3,79	3,62	2,97	3,40	3,29	2,37	2,29

Tampereen Sähkölaitoksen sähkön hinta nousi vuosina 2002 - 2004 huomattavasti. Sähköenergian hinnan nousua tapahtui kaikissa tyyppikäyttäjryhmissä kolmen vuoden tarkastelujaksolla. Sähkön siirron osalta vuonna 2003 hinta nousi kaikissa ryhmissä verrattuna edellisvuoteen. Vuoden 2004 hinnat säilyivät täysin samana kaikkien tyyppikäyttäjien osalta verrattuna vuoteen 2003.

7.6. Kaupunkien tuloveroprosentit

Tuloveroprosentit ovat nousseet tai pysyneet samana vuosina 2002 – 2004 kaikissa tutkimuskaupungeissa. Kaupunkien tuloveroprosentit ovat seuraavat:

	2002	2003	2004
Helsingin kaupunki	16,50	17,5	17,5
Kokkolan kaupunki	18,75	18,75	19,00
Tampereen kaupunki	17,25	17,25	18,00

Energialaitoksen talous vaikuttaa kunnan toimintaan ja talouteen. Energialaitoksen tuloutusten ansiosta kunnan tuloveroprosenttia on mahdollista laskea. Seuraavasta taulukosta (taulukko 9) nähdään, kuinka paljon energialaitoksen tuloutus kunnalle vaikuttaa kunnan tuloveroprosenttiin vuosina 2002 – 2004. Laskelmassa on oletettu, että mikäli tuloutusta ei tehdä, vastaava summa katetaan kaupungin tuloveroilla. Laskentakaava (kaava 6) on seuraava:

(6)

$(\text{kunnan tuloverot} + \text{energialaitoksen tuloutus}) / \text{verotettavat ansiotulot} - \text{tuloveroprosentti}$

Taulukko 9 Energialaitoksen tuloutuksen vaikutus kaupungin tuloveroprosenttiin

	2002	2003	2004
Helsingin kaupunki			
<i>Tuloveroprosentti tuloutuksen jälkeen (%)</i>	16,50	17,50	17,50
<i>Tuloveroprosentti, jos tuloutus 0 (%)</i>	17,00	18,02	18,01
<i>Tuloutuksen vaikutus tuloveroprosenttiin (%)</i>	0,51	0,52	0,51
Kokkolan kaupunki			
<i>Tuloveroprosentti tuloutuksen jälkeen (%)</i>	18,75	18,75	19,00
<i>Tuloveroprosentti, jos tuloutus 0 (%)</i>	19,24	19,25	19,53
<i>Tuloutuksen vaikutus tuloveroprosenttiin (%)</i>	0,49	0,51	0,54
Tampereen kaupunki			
<i>Tuloveroprosentti tuloutuksen jälkeen (%)</i>	17,25	17,25	18,00
<i>Tuloveroprosentti, jos tuloutus 0 (%)</i>	17,32	17,59	18,48
<i>Tuloutuksen vaikutus tuloveroprosenttiin (%)</i>	0,07	0,33	0,48

Voidaan todeta, että energialaitoksen tuloutukset kaupungille vaikuttavat tuloveroprosenttiin vuosina 2002 – 2004 tutkimuskaupungeissa noin 0,5:den prosenttiyksikön verran (keskiarvo 0,44). Tämä tarkoittaa sitä, että energialaitoksen asiakasryhmistä ryhmät A ja B hyötyvät tämän verran energialaitoksen tuloutuksista kaupungille. Kunnan ulkopuolella asuvat energialaitoksen asiakkaat, asiakasryhmät C ja D, jäävät tämän hyödyn ulkopuolelle.

Ketkä tästä tuloveroprosentin 0,5:den prosenttiyksikön alentamisesta todella hyötyvät? Voidaan ajatella, että kunnassa asuvat kunta -asiakkaat (asiakasryhmä A) on mahdollista jakaa kolmeen ryhmään:

pienituloiset 10 000 e/vuosi

keskituloiset 30 000 e/vuosi

suurituloiset 50 000 e/vuosi

Pienituloisille tämä tuloveroprosentin 0,5:den prosenttiyksikön alentaminen tarkoittaisi euroissa mitattuna 50 euron hyötyä vuodessa. Keskituloiset maksaisivat tuloveroa 150 euroa vähemmän tuloveroprosentin aletessa 0,5 prosenttiyksikköä ja suurituloisille tämä tarkoittaisi vastaavasti 250 euron hyötyä vuodessa. Suurimman hyödyn tuloveroprosentin alentamisesta saisivat siis suurituloiset kunta -asiakkaat.

8. PÄÄTELMÄT

Helsingin kaupunki

Helsingin kaupunki on asettanut talousarvioissaan energialaitokselleen kannattavuustavoitteita hyvin maltillisesti vuosina 2002 – 2004. Sijoitetun pääoman tuotto prosentti on ollut talousarvioissa nousujohteinen, mutta korvausta peruspääomalle (tuloutus) on vaadittu tarkastelujaksolla vuosittain sama määrä, 47 429 000 euroa. Mielenkiintoista on kuitenkin huomata, että asetetut taloustavoitteet on ylitetty kaikilla tilikausilla sijoitetun pääoman tuottotavoitteen osalta, mutta tuotosta on tuloutettu kunnan keskuskassaan talousarviossa tavoiteltu määrä joka vuosi. Voidaankin todeta, että energialaitokset ovat onnistuneet saavuttaman talousarvioissa asetetut tavoitteet sijoitetun pääoman tuoton osalta huomattavasti odotettua paremmin. Esimerkiksi vuonna 2004 Helsingin kaupunki asetti Helsingin Energialle sijoitetun pääoman tuottotavoitteeksi 15 %, mutta tilinpäätöstietojen mukaan se toteutui huomattavasti oletettua suuremmaksi. Sijoitetun pääoman tuotto oli vuonna 2004 huikeat 19,3 %. Vuonna 2003 tavoite sijoitetun pääoman osalta oli 11 %, mutta toteutuma oli huomattavasti enemmän, 18,9 %. Kaupungin asettamat sitovat pääoman tuottotavoitteet saavutettiin vuosina 2002 - 2004 ja vieläpä reippaasti yli odotusten.

Entäpä minkälaiset olivat energialaitoksen taloudelliset edellytykset saavuttaa nämä pääoman tuottotavoitteet tilikausittain? Vuosi 2002 oli Helsingin Energialle taloudellisesti hyvä. Myyntituottoja kertyi edelliseen vuoteen verrattuna 30 milj. euroa enemmän ja liikevoitto kasvoi 47 milj. euroa. Tuloskehitys oli tilinpäätöstietojen valossa varsin positiivista. Käyttöomaisuus ja muut pitkävaikutteiset sijoitukset lisääntyivät tilikaudella yhteensä vain 36 milj. euroa. Lainoja lyhennettiin 19 milj. euroa ja korkoja maksettiin 29 milj. euroa. Poistojen osuus Helsingin Energian toiminnan kuluista oli 55 milj. euroa. Tilikaudella 2002 investointiin siis minimaalinen määrä ja pääomakustannuksia ei maksettu sen enempää kuin vuosina 2002 - 2004. Taloudelliset edellytykset saavuttaa pääomalle asetetut tuotto- ja tuloutustavoitteet tilikaudella 2002 olivat suotuisat ja tämä selittää varmasti osittain 5,9 % tavoiteltua paremman sijoitetun pääoman tuotto prosenttin.

Vuonna 2003 Helsingin Energian taloudellinen kehitys jatkui positiivisena. Myyntituotot kasvoivat jälleen merkittävän paljon ja liikevoitto kohosi 208 miljoonaan euroon, kun vuonna

2002 liikevoitto oli 132 milj. euroa. Tilikaudella 2003 investoitiin huomattavasti enemmän edellisvuoteen verrattuna, mutta pääomakustannusten taso oli lähellä edellisvuoden tasoa. Vuoden 2003 tuloskehitys oli hyvä ja vaikka investointien määrä euroissa mitattuna oli tuplasti suurempi vuoteen 2002 verrattuna, oli tulos tilinpäätöksen mukaan vahva. Jälleen voidaan todeta, että erittäin hyvät taloudelliset edellytykset ja jopa 7,9 % talousarviossa asetettua parempi sijoitetun pääoman tuotto prosentti.

Vuosi 2004 oli Helsingin Energialle jälleen erinomainen. Myyntituotot kasvoivat kahteen edelliseen vuoteen verrattuna eniten ja liikevoitto oli huikeat 222 miljoonaa euroa. Tuloskehitys oli tarkasteluperiodin 2002 – 2004 vahvinta. Merkittävää on kuitenkin huomata investointien euromääräinen kasvu. Investoinnit ja muut pitkävaikutteiset sijoitukset olivat yhteensä 115 milj. euroa, kun vuonna 2003 vastaava luku oli vain 68 milj. euroa. Pääomakustannusten taso oli lähes sama kuin vuosina 2002 - 2003. Talousarviossa oli sijoitetun pääoman tuotto prosentiksi asetettu 15 %, mutta toteutuma oli tätäkin suurempi, huikeat 19,3 %. Tilikauden tuloskehityksen ollessa vahva, näyttää myös sijoitetun pääoman tuotto nousevan korkeaksi ja jopa odotettua suuremmaksi.

Helsingin kaupungin talousarvioissaan asettamat kannattavuusvaatimukset kasvoivat tarkastelujaksolla 2002 – 2004 7 – 15 %:iin ja myös toteutuma tilinpäätöksessä kasvoi vuosittain, jopa enemmän kuin oli budjetoitu. Yritysten oman pääoman tuotto prosentit olivat vuosina 2002 – 2004 huomattavasti korkeampia kuin energialaitosten arvioidut sijoitetun pääoman tuotto prosentit keskimäärin, mutta vuosien 2003 - 2004 sijoitetun pääoman tuotto prosenttien toteutumat yltyvät yritysverailussa keskitasolle. Joka tapauksessa kannattavuusvaatimuksia voidaan yrityksiin verrattuna pitää hyvinkin kohtuullisina, sillä energialaitosten sijoitetun pääoman tuotto vaatimukset eivät vastanneet edes yritysjoukon viimeisellä (8.) sijalla olevan yrityksen tunnuslukua.

Helsingin Energian sähköenergian ja sähkön siirron keskihinnat nousivat vuonna 2003 kaikkien tyyppikäyttäjien osalta. Vuoden 2004 sähkön hintataso säilyi kuitenkin samana kaikissa tyyppikäyttäjryhmissä edellisvuoteen verrattuna, kun taas sähkön siirron hinta laski verrattuna vuoteen 2003. Voidaankin todeta, että kannattavuusvaatimukset eivät ainakaan Helsingin Energian osalta vaikuta suoraan hinnoitteluun, sillä ne eivät laske tai nouse samassa suhteessa. Myöskään pääomakustannuksilla ei ole havaittavissa yhteyttä hinnan muodostumiseen.

Kokkolan kaupunki

Kokkolan kaupunki asettaa tilikausittain Kokkolan Energian peruspääomalle sitovan tuloutustavoitteen. Tarkasteluperiodilla 2002 - 2004 peruspääomalle on vaadittu korvausta talousarviossa vuosittain kasvava määrä. Tavoitteet on saavutettu joka vuosi, eikä merkittäviä ylityksiä toteutumissa ole havaittavissa. Voidaankin todeta, että Kokkolan kaupunki on onnistunut tavoitteenasetannassaan hyvin, sillä tavoitteiden ja toteutuman välinen ero on pieni.

Vuonna 2002 Kokkolan Energian tulos oli alijäämäinen 74 566 euroa. Energian myyntimäärä sekä myyntituotot kasvoivat edellisvuodesta, mikä johtui asiakasmäärän lisääntymisestä. Tilikauden liikevoitto oli 2 milj. euroa. Toimintavuoden aikana investoitiin koko tarkasteluperiodiin verrattuna vähiten, ja pääomakustannuksia maksettiin yhteensä lähes saman verran kuin tilikausilla 2003 – 2004. Kokkolan Energian tuloskehitys oli tilikaudella 2002 heikkoa, mutta huonoista taloudellisista edellytyksistä huolimatta talousarvioissa asetetut tavoitteet saavutettiin.

Vuosi 2003 oli taloudellisesti Kokkolan Energialle parempi edellisvuoteen verrattuna. Myyntituottoja kertyi vuoteen 2002 verrattuna 2 milj. euroa enemmän ja liikevoitto oli 4 milj. euroa. Liikelaitos tuloutti kaupungille hieman yli talousarviotavoitteiden, 2 073 000 euroa, mikä oli myös edelliseen tilikauteen verrattuna vähän enemmän. Investointien euromääräinen taso oli lähes sama kuin edellisvuonna, eikä pääomakustannustenkaan määrä poikkea merkittävästi vuodesta 2002. Taloudelliset edellytykset saavuttaa pääomalle asetetut tavoitteet olivat hyvät ja esimerkiksi vuoteen 2002 verrattuna paremmat. Tämä varmasti edesauttoi sitä, että peruspääomalle maksettiin korvausta 132 000 euroa ennakoitua enemmän.

Vuosi 2004 oli tuloskehityksen osalta tarkasteluperiodin 2002 - 2004 vahvin. Niin myyntituotot kuin liikevaihtokin kasvoivat merkittävästi edellisiin tilikausiin verrattuna. Investointeja tehtiin kaudella paljon enemmän kuin edellisillä tilikausilla, mutta pääomakustannukset olivat samaa luokkaa kuin vuosina 2002 - 2003. Talousarvion mukaan korvausta peruspääomalle tulisi maksaa 2 105 000 euroa, kun toteutuma oli tilinpäätöksessä 2 262 000, eli 157 000 euroa kaavailtua enemmän. Jälleen nähdään, että taloudellisten edellytysten ollessa hyvät, energialaitos ylittää kaupungin asettamat kannattavuustavoitteet.

Kokkolan kaupungin asettamat kannattavuusvaatimukset kasvoivat tasaisesti tarkastelujakson aikana, mutta energialaitoksen talouden tilakin oli nousussa. Yritysvertailua tämän laitoksen osalta ei voida suorittaa, sillä kaupunki ei aseta tavoitteita tunnuslukujen avulla. Kokkolan Energian sähköenergian ja siirron keskihinnat nousivat vuonna 2003 verrattuna vuoteen 2002, mutta säilyivät täysin samana vuonna 2004 edellisvuoteen verrattuna. Kannattavuusvaatimusten ja pääomakustannusten kehitys ei ole samansuuntainen laitoksen keskihintojen kehityksen kanssa, sillä kaupungin tuloutusvaatimukset kasvoivat joka vuosi.

Tampereen kaupunki

Tampereen kaupunki on asettanut energialaitokselleen pääoman tuottotavoitteita nousujohteisesti vuosina 2002 - 2004. Sijoitetun pääoman tuotto prosentti toteutunut joka vuosi arvioitua suurempana, kun taas korvausta peruspääomalle on maksettu tilikausilla tavoiteltu määrä. Omistajan asettamat tuottotavoitteet on siis saavutettu poikkeuksetta, mutta jälleen voidaan havaita, että sijoitetun pääoman tuotto prosentti on talousarviossa ennakoitua parempi. Ero tavoitteen ja toteutuman välillä ei ole kuitenkaan merkittävän suuri. Suurin poikkeama nähdään tilikaudella 2002, jolloin sijoitetun pääoman tuotto on tilinpäätöksessä 2,9 % arvioitua korkeampi.

Taloudelliset edellytykset saavuttaa omistajan asettamat tavoitteet tarkasteluperiodilla olivat hyvät. Vuonna 2002 sähkön myyntimäärä oli 20 % talousarviossa ennakoitua suurempi ja talousarvio ylittyi yhteensä 7 miljoonalla eurolla. Liikevoitto oli 25 milj. euroa. Toimintakaudella investoitiin vähän suhteessa vuosiin 2003 - 2004 ja pääomakustannusten taso oli sama kuin vuosina 2003 - 2004. Tuloskehitys tilinpäätöstietojen valossa oli Tampereen Sähkölaitoksen osalta vahva ja tämä mahdollisti arvioitua korkeamman sijoitetun pääoman tuoton lisäksi suunnitellun mukaisen tuloutuksen, 1 850 000 euroa.

Vuosi 2003 oli Tampereen Sähkölaitokselle edellisvuoteen verrattuna parempi. Euromääräinen sähkön myynti nousi 28 % ennakoitua korkeammaksi ja liikevoitto kasvoi 31 milj. euroon. Tilikaudella investoitiin tuplasti vuoteen 2002 verrattuna, mutta pääomakustannusten taso säilyi samana. Sijoitetun pääoman tuotto prosentti toteutui 2,1 % ennakoitua parempana ja korvausta peruspääomalle maksettiin talousarviossa ennakoidun mukaan. Energialaitoksen taloudelliset edellytykset saavuttaa omistajan asettamat tuottotavoitteet olivat tilikaudella 2003 erinomaiset ja tämä näkyy jälleen tavoitteiden ylityksenä.

Vuosi 2004 oli Tampereen Sähkölaitokselle tarkastelujakson vahvin taloudellisten lukujen valossa. Sähkön myyntituotot ja liikevoitto kasvoivat huomattavasti edellisvuosiin verrattuna. Pääomalle asetetut tuottotavoitteet ja toteutuma olivat tarkasteluperiodin 2002 - 2004 korkeimmat. Kaudella investoitiin maltillisesti suhteessa edellisvuosiin ja pääomakustannusten taso oli samaa tasoa kuin vuosina 2002 - 2004. Taloudelliset edellytykset saavuttaa pääomalle asetetut tuottotavoitteet olivat tarkastelujakson vahvimmat.

Tampereen kaupungin tavoitteenasetannan voidaan todeta olevan kohtuullista, sillä energialaitoksen sijoitetun pääoman tuotto prosentit eivät vastaa vuosina 2002 - 2004 yritysten oman pääoman tuotto prosentteja tarkastelujaksolla. Sen sijaan toteutumat vuosina 2002 - 2003 yltyivät yritysvertailussa sijaluvulle kahdeksan (kts.55), mutta kannattavuusvaatimukset ovat tilinpäätöksissäkin yrityksiin verrattuna alhaisia. Tampereen Sähkölaitoksen sähkön hinta nousi huomattavasti kaikissa tyyppikäyttäjryhmissä vuosina 2002 - 2004. Esimerkiksi keskisuuren teollisuuden (T3) sähkön keskihinta nousi 2,85snt/kWh:stä 7,45snt/kWh:iin. Kannattavuusvaatimuksilla ja hinnoittelulla on näin ollen selkeä yhteys, sillä molemmat ovat nousseet tarkastelujakson aikana. Sähkön keskihinta on kuitenkin noussut selkeästi enemmän suhteessa pääomalle asetettuihin tuottotavoitteisiin.

Yhteenveto

Empiriaosuuden perusteella voidaan todeta, että kaupungit asettivat energialaitoksilleen pääoman tuotto- ja tuloutustavoitteita hyvin maltillisesti vuosina 2002 - 2004. Tätä ajatusta tukee se, että kaupunkien asettamat kannattavuustavoitteet saavutettiin vuosittain kaikissa energialaitoksissa. Jopa silloin, kun tilinpäätös oli alijäämäinen (Kokkolan Energia 2002), tuloutettiin kunnan keskuskassaan talousarviossa asetettu määrä. Energialaitosten taloudelliset edellytykset saavuttaa pääomalle asetetut tavoitteet olivat tilikausilla 2002 - 2004 hyvät tai erinomaiset ja tämä näkyi tilinpäätösten toteutumissa: mitä paremmat taloudelliset edellytykset saavuttaa pääomalle asetetut tuottotavoitteet, sitä korkeampi sijoitetun pääoman tuotto prosentti. Korvausta peruspääomalle maksettiin vuosittain joko tavoiteltu määrä tai hieman enemmän. Näyttäisi siltä, että energialaitoksen taloudellinen omistajaohjaus on helpompaa, kun välineenä ovat euromääräiset tuloutustavoitteet. Tunnuslukuohjaus on siinä mielessä haasteellisempaa, että tavoite on vaikea asettaa vastaamaan lopullista toteutumaa.

Kannattavuusvaatimukset olivat yritysvertailun mukaan kohtuullisia, sillä talousarvioissa asetetut sijoitetun pääoman tuottotavoitteet eivät nousseet samalle tasolle kahdeksan menestyvän suomalaisen yrityksen oman pääoman tuoton kanssa. Jos energialaitoksen sijoitetun pääoman tuotto sekä sähkön hinta ovat molemmat kohtuuttoman korkeita, tulee tälle esittää painavat perusteet. Ainoastaan Tampereen sähkölaitoksen yhteydessä havaittiin kannattavuusvaatimusten ja hinnoittelun välillä selkeä yhteys, mutta hinta nousi tarkastelujaksolla huomattavasti enemmän suhteessa pääoman tuotto- ja tuloutustavoitteisiin. Energialaitosten pääomakustannuksilla ja keskihintoilla ei havaittu selkeää yhteyttä, eli pääomakustannukset eivät suoraan vaikuta hinnoitteluun.

Energialaitosten vakavaraisuus ja likviditeetti olivat tilikausilla 2002 - 2004 tunnuslukujen mukaan vähintään tyydyttävällä tasolla. Usein kuitenkin arvosanaksi muodostui hyvä (omavaraisuusaste >40 %) ja näin ollen kyseisten energialaitosten vakavaraisuus ja likviditeetti eivät kärsineet kunnan asettamista kannattavuustavoitteista.

Kenen edun mukaista kunnallisen energialaitostoiminnan harjoittaminen on? Kunnan etu toteutui ainakin siltä osin, että kunta omistajana sai sijoittamalleen pääomalle hyvän mutta kohtuullisen tuoton ja korvausta peruspääomalle maksettiin asetettujen tavoitteiden mukaan. Kunnan eduksi katsottiin tämän lisäksi se, että kunnassa asuvat ihmiset ovat tyytyväisiä. Tyytyväisyyteen rinnastetaan alhainen/valtakunnallisen tason mukainen tuloveroprosentti. Tutkimuskuntien tuloveroprosentit nousivat tarkasteluperiodilla kaikissa kunnissa. Helsingin kaupungin tuloveroprosentti oli alhaisin verrattuna muihin kuntiin läpi tarkasteluperiodin. Koko Suomen keskiarvoon verrattuna Helsingin kaupungin ja Tampereen kaupungin tuloveroprosentit olivat aikajaksolla 2002 – 2004 alhaisemmalla tasolla ja Kokkolan kaupungin tuloveroprosentti vuosina 2002 – 2004 samalla tasolla keskiarvoon nähden. Tutkimuskuntien asukkaat saivat nauttia joko alhaisesta tai Suomen keskiarvon mukaisesta tuloveroprosentista. Kunnan etu toteutui siis niin pääoman tuoton kuin kuntalaisten tyytyväisyydenkin osalta. Kunnallinen energialaitostoiminta on kannattavaa liiketoimintaa ja valtakunnallisen tason mukainen tuloveroprosentti selkeä kilpailuetu kunnalle.

Entä onko kunnallisen energialaitostoiminnan harjoittaminen asiakkaan edun mukaista? Sähkön kokonaishinnan kehitys oli tarkasteluperiodilla asiakkaan näkökulmasta epäsuotuisaa. Kaikkien energialaitosten kokonaishinnat nousivat periodin 2002 – 2004 aikana. Tässä suhteessa asiakkaan

etu ei toteutunut. Asiakkaiden yhdenvertaista kohtelua havainnollistettiin teoreettisesti kappaleessa 6. Teoreettisen mallinnuksen mukaan yhdenvertaisuus ei toteudu energialaitoksen asiakkaiden keskuudessa, sillä ainoastaan kunta –asiakkaat/yritykset (asiakasryhmät A ja B) hyötyvät energialaitoksen hyvästä tuloksesta. Empiiristen tutkimustulosten mukaan asiakasryhmät A ja B hyötyvät energialaitosten tuloutuksista vuosina 2002 – 2004. Kunta –asiakkaiden tuloveroprosenttia voidaan tuloutuksen ansioista laskea noin 0,5 prosenttiyksikköä ja euroissa mitattuna tämä tarkoittaa 50 – 250 euron hyötyä vuodessa. Suurimman hyödyn tuloveroprosentin alentamisesta saavat suurituloiset kunta –asiakkaat. Kriteerinä yhdenmukaisuudelle oli se, että yhden asiakasryhmän hyötyessä energialaitoksen tuloutuksesta kunnalle, kaikki asiakasryhmät saavat vastaavan suuruisen hyödyn. Näin ollen asiakkaan edut eivät toteudu.

Kunnallisen energialaitostoiminnan harjoittaminen on tämän tutkielman valossa kunnan edun mukaista. Vaikka asiakasryhmät A ja B (kunnassa asuvat/toimivat ihmiset ja yritykset) hyötyisivätkin kunnallisen energialaitoksen toiminnasta alueellaan, liiketoiminta ei ole asiakkaan edun mukaista, sillä kaksi asiakasryhmää jää hyödyn ulkopuolelle.

LÄHTEET

Kirjallisuus

Corporate governance Suomessa (2003): Edita Publishing Oy. Helsinki.

Energiamarkkinavirasto (2006): Sähkön hintatilastot.

<http://www.energiamarkkinavirasto.fi/select.asp?gid=67&pgid=67> (Luettu 1.2.2006)

Energiamarkkinavirasto (2005): Yleistä sähkömarkkinoista.

<http://www.energiamarkkinavirasto.fi/select.asp?gid=38> (Luettu 15.12.2005)

Energiateollisuus ry (2005): Lehdistö tiedote 11.5.2005. Päästökauppa riittää ohjauskeinona ilmasto-ongelmaan.

Harjula, Heikki (2001): Kuntalaki tausta ja tulkinnat. Kauppakaari oy. Lakimiesliiton kustannus. Helsinki.

Hautamäki, Antti (1995): Kaupunkiko yritys? Kaupungin strateginen johtaminen ja konserniajattelu. Helsingin kaupungin tietokeskuksen keskustelualoitteita 1995:4. Helsingin kaupunki.

Heikkinen, Marja, Tapio, Markku, Haikko, Markku ja Paloposki, Jaakko (1996): Hallitusti kohti markkinoita; Julkisen liiketoiminnan ohjaus. Oy Edita Ab. Helsinki.

Helsingin Energian organisaatio (2006)

<http://www.helsinginenergia.fi/yritys/organisaatio.html> (Luettu 31.1.2006)

Helsingin Sanomat (2006): Tulostiedot.

<http://www2.hs.fi/extrat/talous/mikatulos/mikatulos.jsp> (Luettu 12.2.2006)

Hirsijärvi, Sirkka, Remes, Pirkko ja Sajavaara, Paula (1997): Tutki ja kirjoita. Kirjayhtymä Oy. Helsinki.

Hoikka, Paavo, Kallio, Olavi, Laesterä, Eero ja Meklin, Pentti (1999): Kunnan rahoitusvara ja järjestelyvara: kunnan talouden kehityksen ennakointimalli. Kunnallistieteiden laitos. Tampereen yliopisto. Tampere.

Jääskeläinen, Jani (2000): Kunnan sisäisen ohjausjärjestelmän kehittäminen: tuloksellisuuden arvioinnista tasapainotettuun mittaristoon. Pro gradu –tutkielma. Tampereen yliopisto.

Kalima, Kai (1988): Kunnan talous. Tutkimus kunnan taloudenhoidon oikeudellisista perusteista. Helsinki.

- Kallio, Olavi, Martikainen, Juha-Pekka, Meklin, Pentti, Rajala, Tuija ja Tammi, Jari (2006):** Kaupungit tilaajina ja tuottajina. Kokemuksia ja näkemyksiä Jyväskylän, Tampereen ja Turun toimintamallien uudistushankkeista. Tampere University Press. Tampere.
- Kanniainen, Vesa, Määttä, Kalle (2001):** Taloustieteellinen näkökulma kilpailuoikeuteen. Kauppakaari. Lakimiesliiton kustannus. Helsinki.
- Karhu, Veli, Nissinen, Tero ja Valkama, Pekka (1999):** Energialaitosten toiminta ja tuotot puntarissa. Tutkimus kuntien liiketoiminnan perusteista ja energialaitosten tuottojen kohtuullisuudesta. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 14/1999, markkinaosasto. Helsinki.
- Kilpailuvirasto (1997):** Lausunto kunnan sijoittaman pääoman tuotosta liikelaitoksessa ja hinnoittelun kohtuullisuudesta. Suomen kuntaliitto. Helsinki.
- Kunnallistieteen aineryhmä (1976):** Kunnalliset liikelaitokset. Raporttisarja 1. Tampereen yliopisto. Tampere.
- Kähkönen, Liisa (1996):** Liikelaitos organisaatiomuotona kunnallisessa palvelutuotannossa. Kunta-alan ammattiliiton julkaisusarja 5-1996. Tampere.
- Lainema, Matti (1996):** Konsernin johtaminen miten konserninjohto voi lisätä yksikköjensä arvoa? WSOY. Helsinki.
- Lammi, Risto (2001):** Helsinki-konsernin omistajapolitiikka. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto.
- Lappeenrannan teknillinen yliopisto.** Sähkötekniikan osasto. Sähkön hinta.
<http://www.ee.lut.fi/sahkokauppa.html> (Luettu 5.1.2006)
- Lauriala, Jari (2004):** Pääomasijoittaminen. Kauppakamarisarja. Edita. Helsinki.
- Leach, Steve (1994):** Changing organisation and management of local government. Basingstoke. Macmillan.
- Lehto, Eero (1994):** Alueellisten sähkölaitosten sähkön hinnoittelu. Palkansaajien tutkimuslaitos, tutkimuksia 49. Helsinki.
- Lehto, Eero (1995):** Avautuvat sähkömarkkinat – markkinoiden rakenne sekä viranomaisten tehtävät. Palkansaajien tutkimuslaitos, tutkimuksia 57. Helsinki.
- Lehto, Eero (1997):** Monopoli vai kilpailu? yksityistäminen, sääntely ja kilpailurajat. Atena. Jyväskylä.
- Meklin, Pentti ja Martikainen, Juha (2003):** Kuntakonserni johtamisjärjestelmänä käytäntöjä ja kehittämistarpeita. Acta nro 153. Suomen kuntaliitto. Helsinki.
- Mentula, Arttu, Pokela, Hannu ja Saraste, Tuomas (1998):** Määräävän markkina-aseman väärinkäyttö kilpailuoikeudessa. Kauppakaari oy. Lakimiesliiton kustannus. Helsinki.

- Mononen, Marko (1995):** Määräävän markkina-aseman väärinkäytön arviointi. Kansainvälisen talousoikeuden instituutti. Lakimiesliiton kustannus. Helsinki.
- Myllyntaus, Oiva (2001):** Kunnallisen liiketoiminnan eriyttäminen. Suomen kuntaliitto. Helsinki.
- Mäkelä Antero (1996):** Liiketoimintalogiikka ja julkisen liiketoiminnan uudistaminen. Raahen Kirjatyö, Raah.
- Neilimo, Kari ja Uusi-Rauva, Erkki (1999):** Johdon laskentatoimi. 2. uudistettu painos. Oy Edita Ab. Helsinki.
- Olin, Robert, Pekola-Sjöblom, Marianne ja Sjöblom, Stefan (2004):** Asiakkaat arvioitsijoina. Asiakkaiden tyytyväisyys kunnallisiin palveluihin vuonna 2003. KuntaSuomi 2004 – tutkimuksia nro 51. Acta nro 171. Suomen kuntaliitto. Helsinki.
- Paloposki, Jaakko (2004):** Kunnan teknisen toimen liikelaitosten ja tytäryhteisöjen ohjaus. Suomen kuntaliitto. Helsinki.
- Profiitti 2/2003:** Omistajaohjaus luupin alla.
- Rees, Ray (1989):** Public enterprise economics. 2.nd edition. Philip Alan Publishers. Oxford.
- Riistama, Veijo ja Jyrkkiö, Esa (1973):** Laskentatoimi ja päätöksenteko 2. Osa. Weilin+Göös. Helsinki.
- Ryynänen, Aimo (1994):** Konserni – kunta. Laatu- ja menestyssuuntautuneen kunnan toimintamallin perusratkaisuja - vertailu Keski-Euroopan uudistuslinjauksiin. Suomen kuntaliitto. Helsinki.
- Rännäri, Osmo (1997):** Sähkön hinnoittelu ja verkostohinnoittelu oligopolistisilla markkinoilla. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 13/1997. Edita. Helsinki.
- Saarnio, Antti, Puttonen, Vesa ja Eronen, Anne (2000):** Omistajalähtöinen johtaminen. Yritysjohto markkinoiden ristitulessa. Ekonomia -sarja. WSOY. Helsinki.
- Salmi, Ilari (2000):** Mitä tilinpäätös kertoo? Oy Edita Ab. Helsinki.
- Santalainen, Timo (1993):** Strateginen johtaminen julkisessa hallinnossa. Weilin+Göös. Helsinki.
- Sisäiset tarkastajat ry:** Corporate governance kannanotto. IIA-Finland, hallitus 11.4.2003. <http://www.theiia.fi/default.asp?scat=120&sart=101> (Luettu 11.1.2006)
- Suomen kuntaliitto (2001):** Kunnan liiketoimintojen järjestäminen liikelaitos, yhtiö vai yksityinen? Helsinki.
- Suomen kuntaliitto (2005):** Kunnan omistajapoliittiset linjaukset. http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;29;347;85889;83722 (Luettu 30.1.2006)

- Suomen kuntaliitto (2006):** Kuntaliiton kannanotto kunnan omistajapolitiikan perusteista.
<http://www.kunnat.net/binary.asp?path=1;29;356;61493;24975;24996&field=FileAttachm ent&version=1> (Luettu 30.1.2006)
- Suomen kuntaliitto (1998):** Kunta omistajana. Miten kunnassa tulisi arvioida omistamista ja omaisuuden tehokasta käyttöä sekä uudistaa kunnan omistajastrategiaa. Helsinki.
- Suomen kuntaliitto (1996):** Kuntatekniset palvelut uudelle vuosituhannelle. Helsinki.
- Tampereen Sähkölaitoksen yritys (2006)**
<http://www.tampere.fi/sahkolaitos/yleistekstie/index.html> Luettu 5.2.2006)
- Tupakka, Sari (1993):** Kaupungin toimintojen yhtiöittäminen – edut, haitat, uhat ja mahdollisuudet. Tampereen yliopisto. Tampere.
- Turtiainen, Juhani (2000):** Työhallinto ja laatu – laatutyön erityispiirteitä julkisen hallinnon palvelussa. Acta Universitatis Tamperensis:737. Tampere University Press. Tampere.
- Työryhmän ehdotus (2006):** Työryhmä ehdottaa muutoksia kuntalakiin.
<http://www.intermin.fi/julkaisu/092006>
- Uusi-Rauva Erkki (1994):** Ohjauksen tunnusluvut ja suoritusten mittaus. Tampereen teknillinen korkeakoulu. Tampere.

Muut lähteet

- Helsingin Energian vuosikertomukset (2002-2004)**
<http://www.helsinginenergia.fi/yritys/vuosikertomus.html> (Luettu 2.2.2006)
- Helsingin kaupungin talousarviot (2002-2004)** (Luettu 3.2.2006)
<http://www.hel2.fi/kkansl/julkaisut/talousarvio2002/>
<http://www.hel2.fi/kkansl/julkaisut/Talousarvio2003/>
<http://www.hel2.fi/kkansl/julkaisut/Talousarvio2004/>
- Kilpailunrajoituslaki 27.5.1992/480 – HE:162/1991.**
- Kokkolan kaupungin talousarviot (2002-2004)**
- Kokkolan kaupungin tilinpäätökset (2002-2004)**
- Kuntalaki 17.3.1995/365**
- Sähkömarkkinalaki 386/1995.**
- Tampereen kaupungin talousarviot (2002-2004)** Tampereen kaupungin suunnittelu- ja rahoitusryhmä. Tampereen kaupunki. (Luettu 3.2.2006)

Tampereen Sähkölaitoksen vuosikertomukset (2002-2004)

<http://www.tampere.fi/sahkolaitos/yleistekstie/vuosikertomukset/index.html>
4.2.2006)

(Luettu