

TAMPEREEN YLIOPISTO
Taloustieteiden laitos

SISÄISEN PANKIN AVULLA SAAVUTETTAVAT HYÖDYT
KUNTASEKTORILLA
CASE-KUNTINA JYVÄSKYLÄ JA TAMPERE

Yrityksen taloustiede, laskentatoimi
Pro gradu -tutkielma
Marraskuu 2006
Ohjaaja: Salme Näsi

Petja Huovila

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Taloustieteiden laitos; yrityksen taloustiede, laskentatoimi
Tekijä:	HUOVILA, PETJA
Tutkielman nimi:	Sisäisen pankin avulla saavutettavat hyödyt kuntasektorilla – Case-kuntina Jyväskylä ja Tampere
Pro gradu -tutkielma:	72 sivua, 3 liitesivua
Aika:	Marraskuu 2006
Avainsanat:	Sisäinen pankki, konsernitili, kuntakonserni, kassanhallinta

Kunnat on alettu ymmärtää erilaisista yksiköistä koostuvina kuntakonserneina, joiden tehtävänä on pikemminkin järjestää kuin tuottaa kuntalaisten tarvitsemat palvelut. Yksi tapa tehostaa kuntakonsernin taloushallintoa on sisäinen pankki, jonka avulla on mahdollista keskittää kassavaroja ja luoda käytäntöjä varojen lainaamiseen konsernin sisällä. Sisäisen pankin järjestelmät ovat yleisiä suurten yritysten rahoituksessa ja viime aikoina ne ovat alkaneet yleistyä myös kunnissa.

Tutkimuksen tavoitteena on kahden case-kunnan avulla kuvata, millaisia hyötyjä ja haittoja sisäinen pankki on tuonut. Lisäksi tutkimuksessa pyritään kuvaamaan, miten sisäistä pankkia tulisi tutkimuskunnissa jatkossa kehittää. Case-kuntina tutkimuksessa on Jyväskylä ja Tampere. Jyväskylä on ollut kuntasektorilla ensimmäisten joukossa ottamassa käyttöön sisäisen pankin, Tampereella käyttöönotto oli tutkimushetkellä vielä kesken.

Tutkimuksessa löydetty hyödyt liittyvät ennen kaikkea volyymietuihin eli alentuneisiin palvelumaksuihin, korkosäästöihin ja varoille saatuun parempaan tuottoon. Rahoitusosaamisen keskittyminen ja tytäryhteisöjen ajan säästyminen niiden varsinaiseen toimintaan ovat myös merkittäviä hyötyjä. Löydetty haitat liittyvät lähinnä tytäryhteisöille asetettuihin tiukkoihin kassaennustevaatumuksiin, joiden täyttäminen on alkuvaiheessa ollut tytäryhteisöille työlästä. Löydetty kehitystavoitteet liittyivät ennen muuta käytössä olevien tietojärjestelmien kehittämiseen sekä tytäryhteisöille tarjottavien palveluiden parantamiseen.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkimuksen aihealue	5
1.2	Tutkimuksen tavoite	8
1.3	Tutkimusmenetelmät	8
1.4	Tutkimuksen aineisto	9
1.5	Tutkimuksen kulku	10
2	KUNTAKONSERNIN RAHOITUSHALLINTO	12
2.1	Kunnan talous	12
2.1.1	Kunnan tehtävät	12
2.1.2	Kunnan ja yrityksen erot	13
2.1.3	Kuntien menot ja tulot	16
2.2	Kuntakonsernin käsite	18
2.2.1	Juridinen konserni	18
2.2.2	Konserni johtamisjärjestelmänä	21
2.3	Kunnan rahatoimi	23
2.3.1	Rahoitusmarkkinoiden kehitys	23
2.3.2	Kunnan rahatoimen tehtävät	24
2.3.3	Rahavarojen sijoittaminen	26
2.3.4	Kunnan rahoitus	29
2.3.5	Maksuliikenne	30
2.4	Konsernipalvelut	32
2.5	Keskitetty rahoitustoiminto	33
3	SISÄINEN PANKKI YRITYSKIRJALLISUUDESSA	34
3.1	Konsernitili ja sisäinen pankki	34
3.1.1	Konsernitili	35
3.1.2	Sisäinen pankki	36
3.2	Sisäisen pankin toiminta	39
3.3	Sisäisen pankin hyödyt	40
3.4	Kenen kannattaa ottaa käyttöön sisäinen pankki?	44
3.5	Mahdolliset haitat	44
3.6	Sisäinen pankki kuntasektorilla	45
4	CASE-KUNTIEN SISÄISET PANKIT	47
4.1	Jyväskylä	47
4.1.1	Taustatietoja Jyväskylästä	47
4.1.2	Sisäisen pankin perustaminen	47
4.1.3	Sisäisen pankin toiminta	49
4.1.4	Hyödyt ja muut vaikutukset	51
4.1.5	Kehitysideat ja haitat	52
4.2	Tampere	54
4.2.1	Taustatietoja Tampereesta	54
4.2.2	Sisäisen pankin perustaminen	54
4.2.3	Sisäisen pankin toiminta	56
4.2.4	Hyödyt ja muut vaikutukset	59
4.2.5	Kehitysideat ja haitat	61
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	62
	LÄHDELUETTELO	67
	LIITE 1: HAASTATTELURUNKO	73

LIITE 2: JYVÄSKYLÄN KAUPUNKIKONSERNI.....	74
LIITE 3: TAMPEREEN KAUPUNKIKONSERNI	75

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen aihealue

1990-luvun alun lamavuosista lähtien kuntien palvelutuotantoon on kohdistunut lisääntyviä vaatimuksia ja paineita, joiden vuoksi kunnilla on vaikeuksia selvitä palvelutehtävistään. Syitä tähän löytyy sekä meno- että tulopuolelta. Menopaineet ovat koko ajan kasvaneet ja kasvavat edelleen monista eri syistä. Valtio on jatkuvasti asettanut kunnille uusia tehtäviä ja erityisesti sosiaalitoimessa vanhustenhuollon palvelutarpeet lisääntyvät väestön ikääntymisen seurauksena. Kuntien tulot, joista verot muodostavat suurimman erän, eivät kuitenkaan ole kasvaneet menojen tahdissa. Hallituksen kansallisena linjauksena on ollut alentaa veroastetta erityisesti kansainvälisen kilpailukyvyn nimissä. Joiltakin osin verotuksen kevennykset ovat kohdistuneet kunnallisveroihin, kuten esimerkiksi tuloveroista tehtävien vähennysten kohdalla on asia. Samanaikaisesti valtio on pienentänyt kuntien yhteisövero-osuutta ja laman jälkeen myös kuntien valtionosuuksia, joiden määrää se kuitenkin aivan viime vuosina on jälleen lisännyt.¹

Väestön ikääntyminen johtaa siihen, että myös kuntien palveluksessa oleva henkilöstö siirtyy lähivuosina suurin joukoin eläkkeelle. Kunnat joutuvat kilpailemaan vähenevästä työvoimasta, samanaikaisesti osa työtehtävistä muuttuu erityisesti uuden teknologian käyttöönoton seurauksena. Tulojen ja menojen epätasapaino yhdessä rekrytointiongelmien ja uuden teknologian tuomien mahdollisuuksien kanssa ovat suunnanneet huomiota kuntien toimintojen tehostamiseen. Ensimmäisiä mahdollisuuksia toimintojen uudelleen järjestämiselle antoi vuonna 1988 alkanut vapaakuntakokeilu, jossa kunnille annettiin lisää vapauksia palvelujen järjestämisen organisoinnissa. Muutosta tuki myös valtionosuusjärjestelmän uudistaminen vuonna 1993. Vuoden 1995 kuntalaissa hyväksyttiin tulosohjausmalli, jossa kunnanvaltuusto päättää määrärahoista kytkemällä ne toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden avulla toiminnan tulokseen.²

¹ Kallio, Martikainen, Meklin, Rajala & Tammi 2006, 11.

² Kallio ym. 2006, 12–13.

Kuntien palvelutuotannon organisointi onkin viime aikoina kokenut merkittäviä muutoksia, jotka ovat koskeneet sekä palvelutuotannon järjestämisen mallia että palvelutuotannon käytäntöä. Perinteisesti kunta on tuottanut palvelut pääasiassa omana tuotantona ja ohjaus on tapahtunut resurssiohjauksella. Keskusjohto on ohjannut toimintaa osoittamalla palveluja tuottaville yksiköille rahoitusta menolajeittain resurssien hankkimista varten. Resurssiohjauksessa keskusjohto saattoi puuttua moniin yksikköjen toiminnan yksityiskohtiin, minkä takia palveluja tuottavien yksikköjen toimintavapaus oli melko suppea. Lainsäädännön ja kunnallisen palvelutuotannon perustana olevan ajattelumallin muutos on kuitenkin johtanut siihen, että kuntaa ei enää käsitetä palvelun tuottajaksi vaan pikemminkin sen järjestäjäksi.³

Uudessa tulosohtausmallissa toimijat jaetaan tilaajiin ja tuottajiin, mikä on merkinnyt kunnallishallinnossakin pohdintaa vallan ja vastuun uusjaosta. Kunnan keskusjohdon rooliksi mallin lähtökohtien mukaisesti tuli strateginen johtaminen ja palveluiden tilaajana toimiminen. Sen tehtäväksi tuli vastata kysymykseen, mitä palveluja veronmaksajien rahoilla tilataan erilaisilta tuottajilta ja millaisilla sopimuksilla. Kunnan omien tuotantoyksikköiden ja kuntaorganisaatioon kuulumattomien yksikköjen tehtäväksi tuli huolehtia palveluiden tuottamisesta ja ratkoa ensisijaisesti kysymystä, miten palvelut tuotetaan. Muutos on merkinnyt myös sitä, että tuottajayksiköistä on tullut aiempaa itsenäisempiä vastuuyksiköitä, joita on alettu kutsua tulosityksiköiksi.⁴ Tämä on johtanut siihen, että kunnat ovat muuttuneet ja muuttumassa erilaisista yksiköistä koostuviksi konserneiksi, jotka hoitavat tehtäviään erilaisten organisaatioyksikköiden ja toimintamallien avulla.⁵

Keskustelu kunnasta konsernina heräsi 1980-luvun lopulla, jolloin kunnallisen toiminnan kehitystrendit suosivat toimintojen yhtiöittämistä ja yksityistämistä. Tällöin tuntui siltä, että suuri osa kunnallisesta päätöksenteosta oli luisumassa demokraattisen kontrollin ulkopuolelle ja samalla suuri osa vastuista kunnan tilinpidon ulkopuolelle. Monissa tapauksissa tarkoitus olikin tehdä päätöksenteosta entistä joustavampaa sekä vähentää kunnan taseessa olevaa vierasta pääomaa. Taloudellisessa mielessä kuva kunnan kokonaisvastuista kuitenkin hämärtyi toimintoja yhtiöittäessä, ja laman vuoksi

³ Meklin 2005, 77–78.

⁴ Meklin 2005, 78.

⁵ Kallio ym. 2006, 14.

kasvanut uhka yhtiö- ja yhteisömuotojen toimintaan sisältyvien liikeriskien realisoitumisesta lisäsi tarvetta toimintojen kontrollointiin.⁶

Yrityksissä konsernimuotoisen toiminnan päätavoitteet ovat verotuksellisessa tulontasauksessa sekä synergia- ja mittakaavaetujen hyödyntämisessä, kun kuntakonserneissa päähuomio on päätöksenteossa sekä liikeriskin ja vastuuden hallinnassa. Konserniajattelun seurauksena myös kunnissa alettiin kiinnittää huomiota synergia- ja mittakaavaetuihin ja kuntakonsernit alkoivat tiivistyä.⁷

Kuntakonsernin johdon mahdollisuudet luoda toimintaedellytyksiä tulosityksiköille ovat periaatteessa samanlaiset kuin toimintavaihtoehdot yksityisenkin konsernin johdolla. Konsernijohdon rooleina voidaan nähdä ainakin seuraavat: tulosityksiköiden toiminnan koordinointi, niiden yksittäisiin strategisiin päätöksiin vaikuttaminen ja keskitettyjen resurssien hankinta tulosityksiköille. Yksi resurssien hankinnan tehtävä on edullisen pääoman hankinta ja raharesurssien jako. Osittain tähän liittyvä tehtävä on toimintaympäristön muutosten seuraaminen ja reagointi uusien toimintojen hankinnan tai vanhoista luopumisen kautta.⁸

Konsernijohdon keskitetysti muille yhteisöille tuottamia palveluita kutsutaan konsernipalveluiksi. Tällaisia palveluita voivat olla mm. toimitila- ja kiinteistöpalvelut, taloushallinnon palvelut, tietohallinnon palvelut ja muut hallinnon palvelut kuten lakipalvelut ja arkistointi sekä monistus- ja painatuspalvelut. Taloushallinnon palveluihin kuuluu esimerkiksi konsernin yhteinen lainanotto. Silloin kun konsernin sisällä kertyy usein merkittävää kassaylijäämää, on mahdollista luoda pysyviä käytäntöjä konsernin sisäiseen lainaukseen. Tällainen järjestelmä on esimerkiksi yksityisellä puolella yleinen konsernin sisäinen pankki. Sisäinen pankki voi hoitaa keskitetysti myös konsernin kassaylijäämien sijoitustoiminnan.⁹ Viime vuosina sisäisen pankin järjestelmät ovat alkaneet yleistyä myös kuntasektorilla, kun kunnissa on herätty tehostamaan kassanhallintaa.

⁶ Pusa & Koskinen 1996, 74.

⁷ Pusa & Koskinen 1996, 74.

⁸ Santalainen & Huttunen 1993, 122.

⁹ Kuntien konserniohje 18–20. Suomen Kuntaliitto

<<http://www.kunnat.net/binary.asp?path=1;29;347;93749;85889;11443;83718&field=FileAttachment&version=5>>

Koska kehitys näyttää johtavan kohti suurempaa kuntakokoa kuntien yhdistymisen myötä, sisäiselle pankille voi tulevaisuudessa olla entistäkin enemmän kysyntää myös kuntasektorilla. Vaikka sisäisestä pankista yrityssektorilla on varsin runsaasti materiaalia, sen soveltuvuutta kuntasektorille ei ole juurikaan tutkittu. Tästä syystä on paikallaan tutkia myös tätä.

1.2 Tutkimuksen tavoite

Tässä tutkimuksessa pyritään case-tapausten pohjalta kuvaamaan, mitä hyötyjä ja haittoja yritysmaailmasta omaksuttu sisäinen pankki on tuonut kuntasektorille. Ongelmaa lähestytään seuraavien alakysymysten kautta:

- Millaisia hyötyjä sisäiseltä pankilta odotettiin tutkimuskunnissa?
- Millaisia hyötyjä tai haittoja sisäisen pankin käyttöönoton myötä on ilmennyt?
- Miten sisäistä pankkia tulisi jatkossa kehittää?

Case-kuntina on kaksi kuntaa, joissa on käytössä sisäinen pankki: Jyväskylä ja Tampere. Jyväskylä oli kuntasektorilla ensimmäisten joukossa ottamassa käyttöön sisäisen pankin, Tampereella sisäinen pankki on otettu käyttöön vasta aivan äskettäin ja tutkimushetkellä käyttöönotto oli osittain vielä käynnissä.

Tutkimalla kahta eripituisen ajan toiminutta sisäistä pankkia on mahdollista saada monipuolisempi kuva sisäisestä pankista kuntasektorilla kuin tutkimalla vain yhtä tapausta. Lisäksi Tampere on jonkin verran suurempi kunta kuin Jyväskylä, jolloin on myös mahdollista tutkia sisäistä pankkia hieman erikokoisissa kunnissa.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus on laadullinen tutkimus. Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa on lähtökohtana todellisen elämän kuvaaminen. Siihen sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen. Tutkimuksessa on kuitenkin otettava huomioon, että todellisuutta ei voi

pirstoa mielivaltaisesti osiin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritäänkin tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti.¹⁰

Yrityksen taloustieteessä käytetään usein Neilimon ja Näsin neljän eri tutkimusotteen tutkimusotemallia¹¹. Tähän malliin Kasanen, Lukka ja Siitonen ovat myöhemmin lisänneet viidennen tutkimusotteen¹². Tässä mallissa tämä työ noudattaa lähinnä toiminta-analyyttistä tutkimusotetta, jolle on tyypillistä pyrkimys yksittäisten tapausten kuvaamiseen ja ymmärtämiseen.

Lukan (1999) case/field-tutkimusten jäsentelyssä tämä tutkimus on lähinnä teoriaa havainnollistava case-tutkimus. Siinä lähtökohtana on joku olemassa oleva teoria, ja empiirinen aineisto toimii teorian havainnollistuksena. Teoriaa käytetään aineiston tulkinnan välineenä ja mikäli tässä onnistutaan, osoitetaan samalla teorian sovellusalueen ulottuvan myös kyseessä olevalle ilmiökentälle.¹³ Sisäistä pankkia koskeva kirjallisuus käsittelee lähes yksinomaan sisäistä pankkia yritysmaailmassa. Tässä työssä teorian havainnollistaminen tarkoittaa sitä, että tutkitaan, onko tämä yrityskirjallisuuden doktriini siirrettävissä myös kuntasektorille.

1.4 Tutkimuksen aineisto

Tutkimuksen kohteena on kaksi suurta kuntaa, joissa on käytössä sisäinen pankki. Empiirinen aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla ryhmähaastatteluilla. Haastattelu sopii aineistonkeräysmenetelmäksi etenkin silloin, kun kyseessä on vähän kartoitettu, tuntematon alue. Haastattelu antaa myös mahdollisuuden selventää ja syventää saatuja vastauksia, mikä tuo joustavuutta aineiston keräämiseen.¹⁴

Ryhmähaastattelu mahdollistaa tiedon keräämisen tehokkaasti ja nopeasti usealta vastaajalta samanaikaisesti. Ryhmä voi auttaa, jos kysymys on muistinvaraisista asioista. Ryhmä voi auttaa myös väärinymmärrysten korjaamisessa. Keskustelu ei jää vain haastattelijan ja haastateltavan väliseksi, vaan ryhmän jäsenet voivat kysellä asioita

¹⁰ Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2006, 152.

¹¹ Neilimo & Näsi 1980.

¹² Kasanen, Lukka & Siitonen 1991.

¹³ Lukka 1999.

¹⁴ Hirsjärvi ym. 2006, 193–194; Hirsjärvi & Hurme 2000, 34–35.

myös toisiltaan. Toisaalta on myös mahdollista, että ryhmä estää ryhmän kannalta kielteisten asioiden esilletulon. Ryhmässä saattaa olla dominoivia henkilöitä, jotka pyrkivät määräämään keskustelun suunnan. Nämä seikat tulee ottaa huomioon tuloksia tulkittaessa ja johtopäätöksiä tehtäessä.¹⁵

Tehtyjä haastatteluita voisi kuvata myös täsmäryhmähaastatteluiksi (focus group interview). Sille on tyypillistä, että ryhmä koostuu muutamasta ihmisestä, jotka tuntevat tarkasti tutkittavaa ilmiötä tai joiden mielipiteillä ja asenteilla on vaikutusta tutkittavaan ilmiöön. Haastatteli pyrkii saamaan aikaan vapaata keskustelua tietystä aiheesta osallistuen itse mahdollisimman vähän keskusteluun.¹⁶

Haastattelut tehtiin touko–kesäkuussa 2006. Kummassakin haastattelussa oli paikalla kolme haastateltavaa ja molemmat haastattelut kestivät noin 1,5 tuntia. Jyväskylässä oli paikalla kaksi edustajaa konsernin keskitetystä rahoituksesta ja yksi tytäryhteisön (Jyväskylän Vuokra-asunnot Oy) edustaja. Tampereella kaikki haastateltavat tulivat konsernin rahoituksesta. Voidaan kuitenkin olettaa, että he tunsivat riittävästi myös tytäryhteisöjen mielipidettä sisäisestä pankista, joten saatu aineisto on keskenään vertailukelpoista. Haastattelurunko on esitetty liitteessä 1. Tuloksia arvioitaessa tulee kuitenkin ottaa huomioon, että haastatellut henkilöt ovat sisäisen pankin avaintoimijoita ja löydetty hyödyt ja haitat kuvastavat heidän näkemyksiään sisäisen pankin hyödyistä ja haitoista. Näin ollen näkemykset ovat jossakin määrin yksipuolisia. Haastattelujen lisäksi tutkimuksessa on käytetty kuntien sisäisiin pankkeihin liittyviä kirjallisia aineistoja kuten konserniohjeita.

1.5 Tutkimuksen kulku

Tutkimus koostuu viidestä pääluvusta. Johdannon jälkeen toisessa pääluvussa kuvataan kuntakonsernia kunnan organisaatiomuotona. Kuntakonsernia kuvataan sekä juridisena käsitteenä että johtamisjärjestelmänä. Lisäksi luvussa selvitetään kunnan taloutta sekä kunnan rahoitusta ja sen järjestämistä.

¹⁵ Alasuutari 1999, 151–152; Hirsjärvi ym. 2006, 199–200.

¹⁶ Greenbaum 1993, 2; Hirsjärvi & Hurme 2000, 62.

Kolmannessa luvussa kuvataan sisäistä pankkia lähinnä yrityskirjallisuuden perusteella. Luvussa tarkastellaan kirjallisuudessa esitettyjä sisäisen pankin hyötyjä ja mahdollisia haittoja. Luvussa kuvataan myös, mitä kirjallisuudessa sanotaan sisäisen pankin perustamisesta ja toiminnasta. Neljännessä luvussa kuvataan case-kuntien sisäisiä pankkeja ja sitä, miten ne ovat saaneet alkunsa, mitä hyötyjä ne ovat tuoneet tutkimuskunnille ja miten sisäistä pankkia tulisi jatkossa kehittää kyseessä olevissa kunnissa. Viidennessä luvussa ovat yhteenveto ja johtopäätökset.

2 KUNTAKONSERNIN RAHOITUSHALLINTO

2.1 Kunnan talous

2.1.1 Kunnan tehtävät

Kuntalaissa säädetään kunnan tehtävistä eli toimialasta, joka perinteisesti on jaettu yleiseen toimialaan ja erityistoimialaan. Yleiseen toimialaan kuuluvat tehtävät, jotka kunta omilla päätöksillään voi ottaa hoidettavakseen. Erityistoimialaan taas kuuluvat tehtävät, jotka kunnan on hoidettava eri lakeihin sisältyvien säännösten perusteella. Erityisesti kuntalaisten hyvinvointipalvelut kuuluvat kunnan vastuulle. Yleisen toimialan keskeisiä tehtäviä ovat mm. kunnan elinkeinopolitiikka ja yritystoiminnan tukeminen. Kunnan tehtävä on keskittyä lähinnä yritystoiminnan yleisten edellytysten parantamiseen eli kunnan elinvoimaisuuden kehittämiseen. Vaikka kunnilla on vastuu palvelujen järjestämisestä, ne voivat kuitenkin itse ratkaista, millä tavalla palvelut tuotetaan. Ainoastaan kuntien viranomaistehtävät ovat sellaisia, jotka kunnan täytyy toteuttaa itse tai yhteistyössä muiden kuntien kanssa. Muut palvelut kunta voi halutessaan ostaa yksityisiltä palvelun tuottajilta tai kolmannen sektorin toimijoilta. Kuntien rooli onkin muuttumassa palvelujen tuottajasta enemmän palveluiden järjestäjäksi.¹⁷

Kunnalla on vastuu siitä, että kuntalaiset saavat heille lain mukaan kuuluvat palvelut, mutta sillä ei enää ole yleensä merkitystä, kuka palvelut tuottaa tai miten ne tuotetaan. Tämä on johtanut siihen, että kunnat ovat alkaneet yhä suuremmissa määrin pohtia palveluiden vaihtoehtoisia tuottamistapoja ja organisaatiomuotoja. Kunta voi järjestää palvelut perinteisten virastoyksiköiden lisäksi liikelaitosten, kuntayhtymien, osakeyhtiöiden ja säätiöiden kautta. Kunnat ovat myös lisänneet ostopalveluiden käyttöä sekä keskinäistä yhteistyötä. Joidenkin palveluiden tuotanto on ulkoistettu.¹⁸

¹⁷ Harjula, Lundström, Kirvelä, Majoinen & Myllyntaus 2004, 22–23.

¹⁸ Meklin & Martikainen 2003, 14–15.

Tärkein yhteistyön muoto kuntien välillä on *kuntayhtymä*, joka on jäsenkunnistaan erillinen oikeushenkilö, jolla on oma taloutensa ja omat hallintoelimensä. Kuntayhtymät on perustettu jotakin tiettyä, pysyvää ja yhteistä toimintoa varten eikä niillä ole verotusoikeutta, vaan menot katetaan muilla tuloilla. Toisin kuin yhtiöille, kuntayhtymille voidaan antaa myös viranomaistehtäviä. Kuntayhtymä perustetaan kuntien keskinäisellä perussopimuksella. Päätösvaltaa yhtymässä käyttävät jäsenkunnat yhtymäkokouksessa tai sitten päätösvalta on perussopimuksessa määrätyllä jäsenkuntien valitsemalla toimielimellä.¹⁹

2.1.2 Kunnan ja yrityksen erot

Kunnan yksittäiset virastot ja laitokset ovat samanlaisia tuotantotoimintaa harjoittavia talousyksiköitä kuin yrityksetkin. Ne hankkivat tuotannon tekijöitä kuten henkilökuntaa, tarvikkeita, koneita, laitteita ja toimitiloja ja yhdistelevät niitä suoritteiden aikaansaamiseksi. Yksityisistä yrityksistä ne eroavat siinä, että kunnat tuottavat pääasiassa palveluita, kun taas yritykset toimivat kuntia useammin tavaran tuotannossa. Lisäksi kuntien suoritteet jaetaan pääasiassa maksuttomina tai lähes maksuttomina. Kunnallisissa liikelaitoksissa palveluille ja tuotteille määrätään usein sellainen hinta, että se kattaa tuotantokustannukset sekä kohtuullisen tuottovaatimuksen. Yrityksen toiminnan tavoitteena on tuottojen ja kulujen erona ilmaistu liiketaloudellinen kannattavuus ja omistajien hyödyttäminen. Vaikka myös kuntien liikelaitosten tavoitteena on liiketaloudellinen kannattavuus, on kokonaisuudessaan kuntaorganisaation tavoitteena pyrkimys taloudellisuuteen ja tuloksellisuuteen, mutta ei liikevoittoon.²⁰ Taloudellisuus merkitsee pyrkimystä tuottaa samoilla kustannuksilla mahdollisimman paljon suoritteita tai samat suoritteet mahdollisimman pienin kustannuksin. Tuloksellisuudessa taas on kyse siitä, että jokainen tuotantoyksikkö käyttää rajalliset tuotantomahdollisuudet mahdollisimman hyvin yhteiskunnan ja kansalaisten tarpeiden mukaisesti.²¹

Etenkin sosiaali- ja terveystalouden sekä koulutuksen alalla julkishallinnolla on laajoja tuotannollisia tehtäviä. Sen takia konserniajattelulla on sijaa myös julkisella

¹⁹ Oulasvirta & Brännkärr 2001, 68–69.

²⁰ Oulasvirta & Brännkärr 2001, 106–107.

²¹ Meklin 2002; 79, 88.

sektorilla. Julkishallinnon perusta ei kuitenkaan ole tuotannossa vaan kansanvallassa, joten konserniajattelu ei sovi sellaisenaan julkishallintoon. Viranomaishallinnolle kuuluu kaikissa olosuhteissa demokraattisten ja oikeudellisten tehtävien hoitaminen ja turvallisuudesta vastaaminen. Kaupungin sosiaali- ja terveystoimi taikka koulutoimi eivät ole sellaisia tytäryhtiöitä, joiden johto voitaisiin erottaa vain huonon tuloksen vuoksi. Tuotantoa tuleekin tarkastella asiakkaiden ja tehokkuuden kannalta. Ei ole perusteltua, että kunta tuottaa itse jotakin palvelua kalliimmalla kuin järjestöt tai yritykset. Tämä johtaa tilaaja-tuottajamalliin, jossa kaupunki toimii kansalaisten tarvitsemien palveluiden järjestäjänä ja tilaajana. Erityisesti tilaajaorganisaatioiden pitäisi pääsääntöisesti olla kaupunginhallinnon osia ja kuulua kaupungin johdon alaisuuteen, sillä kaupungilla on vastuu rahojensa riittävydestä ja panostensa vaikuttavuudesta sekä julkisesta omaisuudesta ja sen säilyttämisestä. Tilaajan vastuulla on katsoa, mitä palveluita kaupunkilaisille tarjotaan, mihin hintaan ja millaisia laatukriteereitä niiden on täytettävä.²²

Kunnallisia yhtiöitä on toiminut erityisesti energiahuollossa, vesihuollossa ja kiinteistöpalveluissa. Sittemmin yhtiöittäminen on edennyt liikunta- ja virkistystoimintaan sekä koulutukseen. Vaikka kunnat eivät harjoita liiketoimintaa pelkästään ansaintamielessä, osa kuntien palvelutehtävistä on liiketoiminnan luonteisia. Ne ovat sitä silloin, kun ulkopuolinen myynti on merkittävää, toiminta perustuu kunnan ja asiakkaan väliseen sopimukseen, toiminnassa pyritään itsekannattavuuteen ja asiakkaalla on harkintavaltaa asianomaisten palvelutuotteiden ostossa. Myös investoinnit pyritään rahoittamaan liiketoiminnassa ainakin pitkällä aikavälillä omalla tulorahoituksella.²³

Edellä oli jo puhetta kunnan ja yrityksen eroista. Kunnan on mahdollistettava tiettyjen peruspalveluiden saanti, heikkojen suoja ja terveelliset elinolosuhteet. Yksityisellä puolella päätavoitteena on voittojen maksimointi. Muita eroja ovat ainakin seuraavat:

- Yrityksillä on vapaa sijaintipaikan valintaoikeus, kun kunta on tiukasti sitoutunut omaan alueeseensa.

²² Hautamäki 1995, 61–64. Tilaaja-tuottajamallista tarkemmin, ks. Kallio ym. 2006, 19–37.

²³ Lith 1998, 5; 1999, 34.

- Yksityinen yritys määrää itse, mitä tuotteita se tarjoaa, kunnalla tämä oikeus on vain rajallisena.
- Yksityinen yritys keskittyy voittoa tuottaviin tuotteisiin, kunnan on suoritettava tiettyjä tehtäviä ilman vastasuoritusta ja korvausta.
- Yritys voi markkinoiden salliessa vaatia sellaisia hintoja kuin haluaa, tämä ei juuri ole mahdollista kunnille.
- Yrityksen toimivalta on suuressa määrin keskittynyt johtajalle tai hallitukselle, kun taas kunnan johtamisvastuu on alisteinen vaaleilla valitulle kunnanvaltuustolle.
- Yksityinen yritys tekee päätöksensä suljettujen ovien takana, kunnanvaltuuston sijaan kokoontuu julkisesti.²⁴

Kunnan palvelutuotannon peruserot yrityksiin ovat:

- Kunnissa palvelut rahoitetaan verovaroin.
- Tuottajat eivät toimi kilpailun piirissä.
- Tuotannon autonomia on rajoitettua.
- Palveluiden asiakasohjautuvuus on vähäistä.

Liikelaitokset eroavat yrityksistä siinä suhteessa, että ne eivät rahoita itse perusinvestointejaan vaan saavat ne käyttöönsä.²⁵

Vaikka kunnilla ja yrityksillä on monia eroja, on yhtiöittämisellä nähty olevan myös monia etuja. Erillisen yhtiön on ajateltu olevan taloudellisesti tehokkaampi ja pystyvän nopeampaan ja joustavampaan päätöksentekoon verrattuna kuntaorganisaation byrokraatiaan. Liiketoiminnan näkökulmasta yhtiöittämisellä on katsottu olevan seuraavia etuja: selkeä tulosvastuu, finanssipoliittinen vapaus, päätöksenteon nopeus, markkinaorientoituneisuus ja vapaa henkilöstöpolitiikka. Selkeä tulosvastuu on seurausta siitä, että yhtiö on rahassa mitattavissa oleva tulosityksikkö, jolla on oma omaisuus. Finanssipoliittinen vapaus taas tarkoittaa sitä, että yhtiö voi vapaasti lainata rahaa rahoitusmarkkinoilta omien päätöstensä pohjalta. Kuten edellä oli jo puhetta, päätöksenteko etenee erillisessä yhtiössä nopeasti asian vireille tulosta lopulliseen päätökseen. Riippuvuus markkinoista pakottaa yhtiön ottamaan huomioon tuotteiden ja palveluiden ostajien ja käyttäjien tarpeet ja mieltymykset. Vapaa henkilöstöpolitiikka

²⁴ Ryytänen 1994, 29–30, ks. myös Piispa 2006, 11.

²⁵ Hautamäki 1995, 65–66.

taas merkitsee sitä, että yhtiössä johto voi vapaammin kuin kunnassa itse päättää henkilöstön valitsemisesta ja palkkauksesta. Markkinoiden ja kilpailun kasvattamisen on katsottu voivan lisätä kuluttajan valinnanvapautta.²⁶

2.1.3 Kuntien menot ja tulot

Suurin osa kuntien menoista on käyttömenoja, kuten palkkoja ja niihin liittyviä henkilösivukuluja sekä tavaroiden ja palveluiden ostomenoja. Toimintamenojen lisäksi kunnille syntyy menoja investoinneista, lainanhoidosta ja lainanannosta muille yhteisöille. Kunnan menoja voidaan luokitella myös tehtävien mukaan, jolloin tehtäväluokkia ovat yleishallinto, sosiaali- ja terveystoimi, opetus- ja kulttuuritoimi sekä muut palvelut. Menojen kattamiseksi kunta tarvitsee tuloja. Merkittävimmät tulolähteet kunnissa ovat verot, tulonsiirrot valtiolta ja maksut. Suoritteista saatavat maksut ovat erityisen tärkeitä kunnissa, joissa on paljon liikelaitostoimintaa. Vähemmän merkittäviä tulonlähteitä ovat lainat, korot, osingot ja omaisuuden myynnistä saadut tulot. Kunnan oikeus verottaa asukkaitaan ja kiinteistön omistajia alueellaan on kunnallisen itsehallinnon perustana. Lisäksi kunta saa osuuden alueellaan toimivien yhteisöjen tuloverosta. Kaikkein merkittävin näistä veroista on kunnallinen tulovero.²⁷

Vaikka kunnat pyrkivät tasapainottamaan tulonsa ja menonsa taloudenhoidossaan, se ei kuitenkaan takaa sitä, että kunnan kassavarat riittäisivät joka hetki. Toisaalta on mahdollista että kunnan kassaan tilapäisesti kertyy liian suuria kassavarantoja. Näin ollen kunnassa tarvitaan maksuvalmiussuunnittelua, joka selvittää odotettavissa olevat kassaanmaksut ja kassastamaksut sekä ennakoi mahdolliset kassakriisit tai tarpeettoman suuret kassavarannot. Maksuvalmiussuunnitteluun kuuluu kassavirtojen ohjaaminen jatkuvasti sillä tavalla, että maksuvalmius saadaan joka hetki halutulle tasolle.²⁸

Maksuvalmiusriskillä tarkoitetaan riskiä siitä, että kunnan rahoitusvarat ja lisärahoitusmahdollisuudet eivät kata tulevia rahoitustarpeita. Maksuvalmiusriskin hallitsemiseksi tulee määritellä ennakoitujen kassavirtojen ja niiden epävarmuuden

²⁶ Hallipelto, Helin, Oulasvirta & Ruuska 1992, 23–30.

²⁷ Harjula ym. 2004, 84–89; Oulasvirta & Brännkärr 2001, 106–110.

²⁸ Oulasvirta & Brännkärr 2001, 122.

pohjalta tarpeellisen maksuvalmiusvarannon koko. Lisäksi maksuvalmiustarpeen ennakoinnin tulee olla riittävän pitkäjänteistä.²⁹

Kunnat ovat käytännössä riskittömiä laina-asiakkaita rahoittajille, sillä ne eivät voi mennä konkurssiin ja niillä on verotusoikeus. Normaalioloissa kuntien hyvä luottokelpoisuus takaa jatkuvan lainansaannin, mikä saattaa hämärtää kassavarojen ja hyvän maksuvalmiuden merkitystä kunnallistaloudessa. Kun kehittyneet rahamarkkinat mahdollistavat helpon lyhytaikaisen luoton saannin ilman suuria kustannuksia, maksuvalmiuskriisin vaara on pienentynyt, mikä on synnyttänyt ajatuksen nollakassaperiaatteesta. Se tarkoittaa pyrkimystä hoitaa kunnan taloutta mahdollisimman pienellä kassalla. Nollakassaperiaatteella toimivassa kunnassa tuloperusteet mitoitetaan vastaamaan juoksevia menoja ja rahoitus perustuu lyhytaikaisiin maksuvalmiusluottoihin kuten kuntatodistuksiin.³⁰

Kuntatodistukset ovat tarkoitettuja kuntien ja kuntayhtymien enintään vuoden pituisten rahoitustarpeiden hoitamiseen. Ne ovat haltijalle asetettuja velkasitoumuksia, joilla liikkeellelaskija lainaa rahaa markkinoilta, ja ne rinnastetaan rahamarkkinoilla pankkien velkasitoumuksiin, yritysten yritystodistuksiin ja valtion velkasitoumuksiin. Kuntatodistusten minimimäärä on 100 000 euroa ja maturiteetti yhdestä päivästä 12 kuukauteen. Kunta tai kuntayhtymä tekee puitesopimuksen (kuntatodistusohjelman) Kuntarahoitus Oyj:n tai jonkin pankin kanssa kuntatodistusten liikkeellelaskusta. Sopimuksessa sovitaan liikkeellelaskun pelisäännöistä, asianosaisten välisistä suhteista sekä oikeuksista ja velvoitteista. Kunta voi kuitenkin käyttää kuntatodistusohjelmaa räätälöidysti oman tarpeensa mukaisesti. Puitesopimuksesta ei aiheudu kustannuksia jos sitä ei käytetä, lainan korko puolestaan määräytyy kaupantekohetken rahamarkkinakorkojen perusteella. Ohjelman kokonaislimiitti vaihtelee kunnittain ollen yleensä vähintään miljoona euroa.³¹

²⁹ Kasanen, Lundström, Puttonen & Veijola 1997, 27.

³⁰ Pusa & Koskinen 1996, 71; Oulasvirta & Brännkärr 2001, 113.

³¹ Kuntarahoitus Oyj: Kuntatodistus <<http://www.kuntarahoitus.fi/index.php?m=2id=410&s=5>>; Osuuspankki: Kuntatodistus <<https://www.op.fi/op?cid=150199817>>.

2.2 Kuntakonsernin käsite

2.2.1 Juridinen konserni

Juridisessa mielessä kuntakonsernilla tarkoitetaan kunnan sekä yhden tai useamman juridisesti itsenäisen yhteisön muodostamaa taloudellista kokonaisuutta, jossa kunnalla yksin tai yhdessä muiden kuntakonserniin kuuluvien yhteisöjen kanssa on määräämisvalta yhdessä tai useammassa yhteisössä. Niitä osakeyhtiöitä, yhdistyksiä ja muita yhteisöjä sekä säätiöitä, joissa kunnalla on määräämisvalta yksin tai yhdessä muiden kuntakonserniin kuuluvien yhteisöjen kanssa, kutsutaan *tytäryhteisöiksi*. Kunnalla on määräämisvalta toisessa yhteisössä, kun sillä on

- enemmän kuin puolet yhteisön kaikkien osakkeiden, jäsenosuuksien tai yhtiöosuuksien tuottamasta äänimäärästä, tai
- yhtiöjärjestyksen, yhtiösopimuksen, yhdistyksen, säätiön tai niihin verrattavien sääntöjen nojalla oikeus nimittää tai erottaa enemmistö yhteisön hallituksen tai vastaavan toimielimen jäsenistä taikka enemmistö sellaisen toimielimen jäsenistä, joka nimittää hallituksen, tai
- sopimuksen perusteella edellä kuvattua vastaava määräämisvalta.³²

Omistusyhteisyritys on sellainen kirjanpitovelvollisen konserniin kuulumaton yritys, jossa kirjanpitovelvollisella on sellainen omistusosuus, joka luo pysyvän yhteyden kirjanpitovelvollisen ja yrityksen välille ja joka on tarkoitettu edistämään konserniin kuuluvan yhteisön toimintaa. Jos kirjanpitovelvollinen ei muuta näytä, yritystä pidetään omistusyhteisyrittäksenä, mikäli kirjanpitovelvollisella on vähintään viidesosa yrityksen osakepääomasta. *Osakkuusyritys* on sellainen omistusyhteisyritys, jossa kirjanpitovelvollisella on huomattava vaikutusvalta liiketoiminnan ja rahoituksen johtamisessa, mutta joka ei kuulu kirjanpitovelvollisen konserniin. Muun näytön puuttuessa osakkuusyrittäksenä pidetään sellaista omistusyhteisyrittästä, jossa kirjanpitovelvollisella on vähintään viidesosa ja enintään puolet osakkeiden tai osuuksien tuottamasta äänimäärästä. *Yhteisyritys* on sellainen osakkuusyritys, jonka kunta tai sen tytäryhteisö omistaa tasaosuuksin konserniin kuulumattoman yhteisön

³² Yleisohje kunnan ja kuntayhtymän konsernitilinpäätöksen laatimisesta 2000, 6–7; ks. konsernin määritelmästä kirjanpitolain mukaan Järvinen, Prepula, Riistama & Tuokko 2001, 11–25.

kanssa siten, että myös äänivalta tässä yhteisössä jakaantuu tasan omistajien kesken. *Yhdistys* tai *säätiö* on kunnan tytäryhteisö, mikäli sen sääntöjen tai erillisen sopimuksen mukaan kunnalla on oikeus nimittää enemmistö sen hallituksen tai vastaavan toimielimen jäsenistä taikka sellaisen toimielimen jäsenistä, joka nimittää hallituksen. *Kuntayhtymät* kuuluvat aina kuntakonserniin riippumatta siitä, onko kunnalla määräysvaltaa kyseisessä kuntayhtymässä vai ei.³³ Kuviossa 1 on esimerkki kuntakonsernin muodostumisesta.

Kunnan *liikelaitos* ei ole erillinen oikeushenkilö tai itsenäinen kirjanpitovelvollinen, vaan se on osa kunnan hallintoa ja taloutta. Valtuuston tulee päättää liikelaitokselle asetettavista toiminnallisista ja taloudellisista tavoitteista. Kunta voi järjestää liikelaitoksen talouden ohjauksen eri tavoin, ja sitä voidaan esimerkiksi käsitellä kunnan muun toiminnan tapaan brutto- tai nettobudjetoituna yksikkönä, jonka toimintatulot ja toimintamenot tai niiden erotus otetaan kunnan talousarvioon. Vaihtoehtoisesti liikelaitoksen liiketoiminta voidaan järjestää myös kirjanpidollisesti eriyttynä yksikkönä, jolla on muita yksiköjä itsenäisempi asema talousarviossa ja joka laatii erillisen tilinpäätöksen.³⁴ Brutto- tai nettobudjetoitulla liikelaitoksella ei ole omaa itsenäistä kassaa, vaan sen investoinnit rahoitetaan kunnan talousarviossa. Laitoksen tulot ohjautuvat kunnan keskuskassaan, ja sen menot maksetaan keskuskassasta. Kirjanpidollisesti eriytettyllä liikelaitoksella sitä vastoin on itsenäinen kassatalous.³⁵

Kuntalain uudistus vuonna 1995 merkitsi sitä, että myös kuntien oli alettava soveltaa kirjanpitolakia soveltuvin osin vuoden 1997 alusta alkaen. Tällöin aikaisemmin noudatettu hallinnollinen kirjanpito korvautui liikekirjanpidolla.³⁶ Samalla sellaisille kunnille, joilla on kirjanpitolaissa tarkoitetulla tavalla määräämisvalta toisessa kirjanpitovelvollisessa, tuli pakolliseksi laatia ja sisällyttää tilinpäätökseensä konsernitase liitteineen. Kuntalaki ei edellytä konsernituloslaskelman tai konsernin rahoituslaskelman laatimista, mutta kunta voi laatia myös sellaiset, mikäli kunnan ja

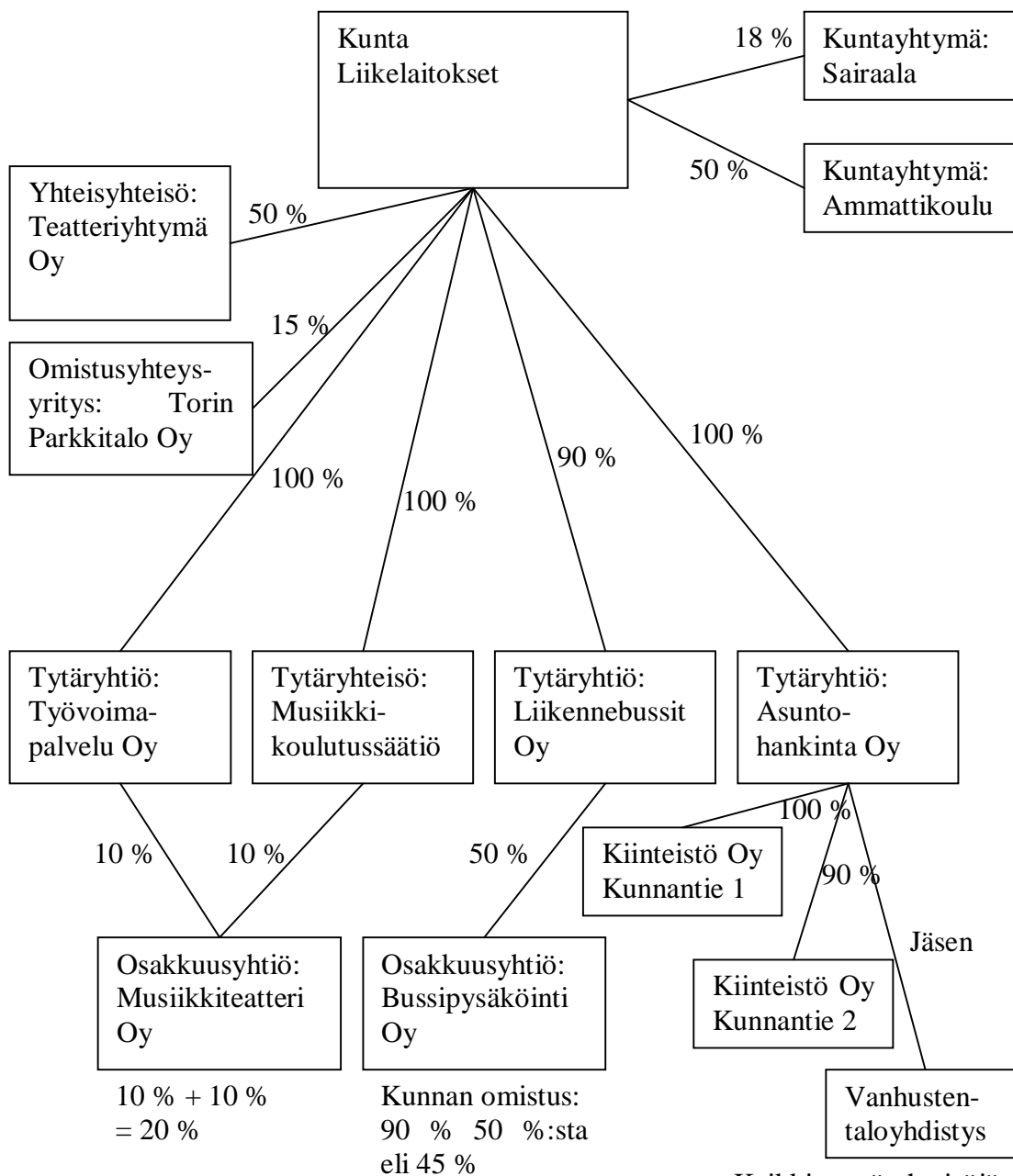
³³ Meklin & Martikainen 2003, 24–26.

³⁴ Yleisohje kunnan ja kuntayhtymän liikelaitoksen ja taseyksikkönä käsiteltävän rahaston kirjanpidollisesta käsittelystä 1999, 4–5.

³⁵ Heikkinen, Tapio, Haikko & Paloposki 1996, 26–27.

³⁶ Kallio 2000, 40.

kuntakonserniin kuuluvien muiden yhteisöjen yhteenlaskettujen taseiden loppusumma on olennaisesti suurempi kuin kunnan taseen loppusumma.³⁷



Kuvio 1 Esimerkki juridisen kuntakonsernin muodostumisesta³⁸

³⁷ Yleisohje kunnan ja kuntayhtymän konsernitilinpäätöksen laatimisesta 2000, 8–9.

Kunnan konsernitilinpäätöksen tavoitteena on antaa selvitys niistä varoista, veloista ja vastuista, joihin kunnalla on omistajuuteen tai sopimukseen perustuvaa määräysvaltaa, velvoitteita tai vastuuta. Konsernitaseen ja sen liitteiden tulee antaa oikeat ja riittävät tiedot kuntakonsernin taloudellisesta asemasta. Konsernitaseen tulee osoittaa konsernin oma pääoma sen jälkeen, kun konserniyhteisöjen ja konsernitilinpäätökseen yhdistettyjen kuntayhtymien keskinäiset saamiset ja velat on vähennetty, konsernin olennaiset sisäiset katteet on vähennetty, kunnan ja kuntayhtymän olennaiset sisäiset katteet on vähennetty, konsernin keskinäinen omistus on vähennetty sekä ulkopuolisten omistus tytäryhteisöissä on merkitty konsernitaseessa omana eränään. Lisäksi kunnan toimintakertomuksessa esitetään tiedot konsernin toiminnan kehittymistä koskevista tärkeistä seikoista.³⁹

Vaikka kunnallishallinnossa käytetään yleisesti käsitettä kuntakonserni, hallinnollisena käsitteenä lainsäädäntö ei sitä tunne. Kuntalaissa kuntakonserni esiintyy vain kirjanpidollisena käsitteenä, velvollisuutena laatia konsernitase liitteineen. Kuntakonserni onkin kuntien hallintokäytännössä luotu käsite. Se kuvaa hyvin kunnallishallinnon kehittymistä perinteisestä julkishallinnollisesta linjaorganisaatiosta monimuotoiseksi julkis- ja yksityisoikeudellisten oikeushenkilöiden ryppääksi.⁴⁰

2.2.2 Konserni johtamisjärjestelmänä

Edellä kuvatun juridisen konsernin, emoyhteisön ja tytäryhteisöjen muodostaman konsernin lisäksi konserni voidaan ymmärtää myös johtamisjärjestelmänä. Tällöin konserni voidaan määrittellä tulosityksiköitä tai toimintoja yhdistäväksi sateenvarjoorganisaatioksi, jonka tehtävä on luoda organisaatioon kuuluville osille lisäarvoa⁴¹. Toinen kirjallisuudessa esitetty määrittely on se, että konserni on tuotanto-organisaatio, joka toimii usealla eri toimialalla ja joka on organisoinut eri toimialoilla toimivat yksikkönsä tulosityksiköiksi.⁴² Nämä tulosityksiköt voivat olla erillisiä juridisia yksiköitä kuten osakeyhtiöitä tai sisäisiä tulosityksiköitä. Tässä määrittelyssä mainittu

³⁸ Mukailleen Yleisohje kunnan ja kuntayhtymän konsernitilinpäätöksen laatimisesta 2000, 26.

³⁹ Yleisohje kunnan ja kuntayhtymän konsernitilinpäätöksen laatimisesta 2000, 8.

⁴⁰ Kuntien konserniohje. Suomen Kuntaliitto

<<http://www.kunnat.net/binary.asp?path=1;29;347;93749;85889;11443;83718&field=FileAttachment&version=5>>.

⁴¹ Santalainen & Huttunen 1993, 87.

⁴² Lainema 1996, 17.

monialaisuus on nimenomaisesti eräs kunnan palvelutuotannon tunnuspiirre. Kirjanpidossa emokunta käsitetään yhdeksi konserniin kuuluvaksi yksiköksi, mutta johtamisen näkökulmasta konserni on nähtävä useista yksiköistä muodostuvana kokonaisuutena. Tällöin konserni voidaan jakaa sisäiseen konserniin ja ulkoiseen konserniin. Sisäinen konserni muodostuu tukipalveluita tuottavista yksiköistä sekä varsinaisista kuntalaispalveluita tuottavista yksiköistä. Ulkoinen konserni taas muodostuu kunnan ja sen kokonaan tai pääosin omistamista yhtiöistä. Mukana ovat myös säätiöt ja yhdistykset joissa kunnan asema on määräävä.⁴³ Kuvio 2 esittää sisäisen ja ulkoisen konsernin muodostumista.

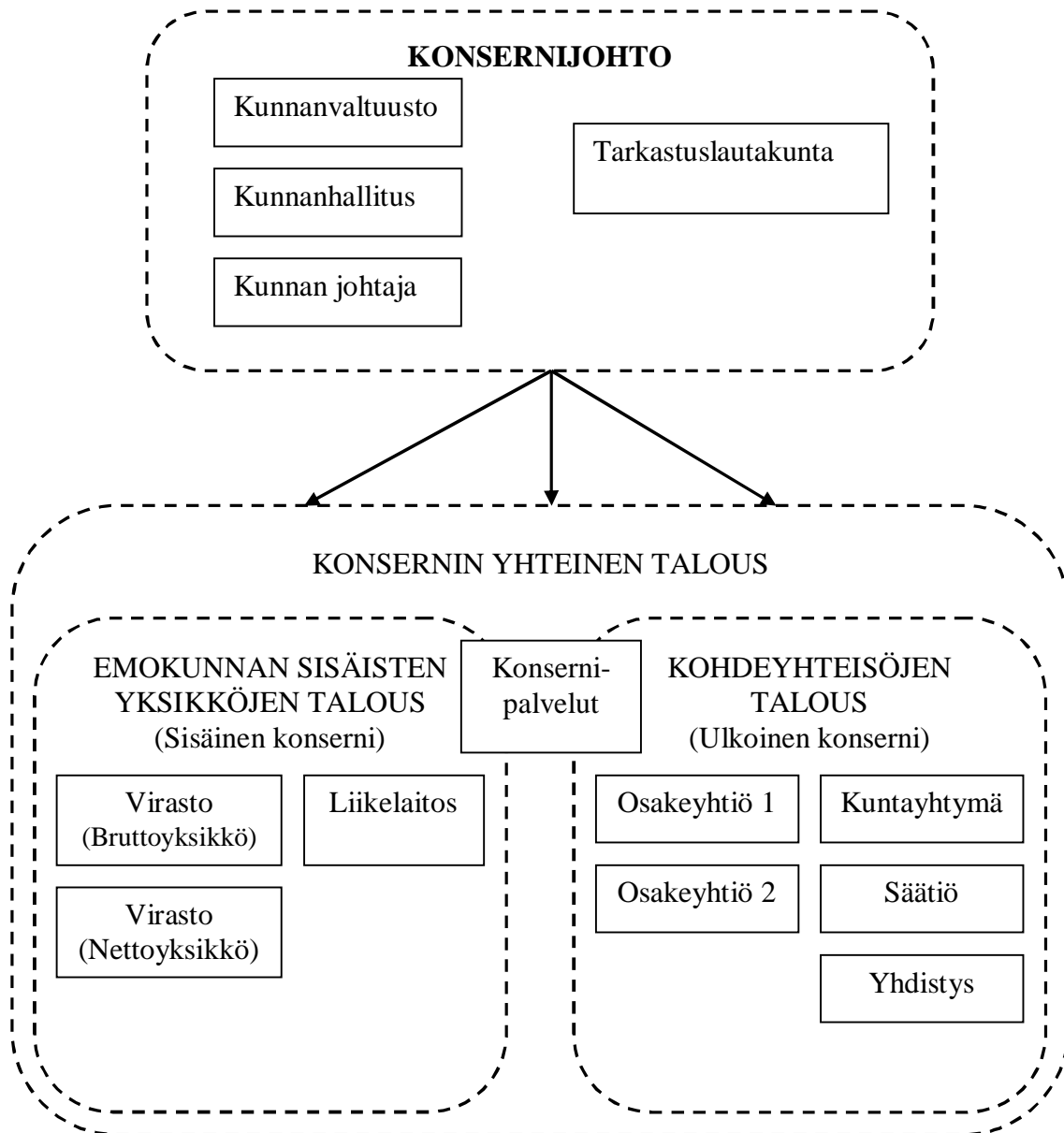
Kuntakonserniin kuuluvat yksiköt voivat olla vastuuyksikkötyypiltään kustannusvastuuyksiköitä (cost centre), tulosvastuuyksiköitä (profit centre) tai sijoitus- tai taseyksiköitä (investment centre). *Cost centre* -tulosityksiköissä johtaja on vastuussa ainoastaan kustannuksista. Tällaisten yksiköiden tuotannontekijät ovat mitattavissa rahassa, mutta suoritteet eivät. Yksikön vastuulla voivat olla tuottavuus, taloudellisuus ja vaikuttavuus, joita koskevat tavoitteet asetetaan budjetissa. Julkiset ilmaisperiaatteella toimivat yksiköt kuuluvat yleensä tähän ryhmään. *Profit centre* -yksiköissä johtaja on vastuussa sekä tuloista että menoista ja näiden erotuksena syntyvästä voitosta. Tällaisen yksikön vastuulla voi olla kannattavuus sekä tietysti myös tuottavuus, taloudellisuus ja vaikuttavuus. *Investment centre* on puolestaan sellainen yksikkö, jonka johtaja on vastuussa investoinneista, tuloista ja menoista. Tulosityksikön tavoitteena on pitää se kannattavana; sille voidaan asettaa pääomantuotto-prosentti, jonka saavuttamisesta yksikkö vastaa.⁴⁴

Vuonna 2003 toteutetussa kuntien taloushallinnon johtaville viranhaltijoille suunnatussa kyselytutkimuksessa selvitettiin mm. käsityksiä konsernina toimimisen hyödyistä ja haitoista. Hyötyinä mainittiin päätöksenteon nopeutuminen ja laadun parantaminen sekä synergia- ja skaalaedut. Haittana mainittiin lisätyö, joka aiheutuu mm. yhteistoiminnasta ja keskitettyjen palveluiden järjestämisestä.⁴⁵

⁴³ Karila 1998, 107–120; Meklin & Martikainen 2003, 24–27.

⁴⁴ Horngren, Bhimani, Datar & Foster 2002, 488; Meklin 2000, 81; Meklin 2002, 168; Neilimo & Uusi-Rauva 2001, 230.

⁴⁵ Meklin 2005, 117.



Kuvio 2 Sisäinen ja ulkoinen kuntakonserni⁴⁶

2.3 Kunnan rahatoimi

2.3.1 Rahoitusmarkkinoiden kehitys

1980-luvulla Suomen rahoitusmarkkinat kokivat suuren rakennemuutoksen. Vielä edellisellä vuosikymmenellä Suomen rahoitusjärjestelmän eräänä tunnusomaisena piirteenä oli pankkikeskeisyys, mikä tarkoitti sitä, että pankeilla ja muilla

⁴⁶ Mukailleen Meklin & Martikainen 2003, 26.

rahoituslaitoksilla oli merkittävä asema rahoituksen välittämisessä. Pankit myös valvoivat rahoittamiaan yrityksiä ja tällä tavoin vaikuttivat myös omistajien ja palkkajohdon asemaan yritysten hallinnossa. Ulkomaiset pääoman liikkeet olivat tiukasti säänneltyjä ja suoraan yleisöltä hankittava rahoitus oli harvinaista. Tällaisessa tilanteessa vallitsi lähes jatkuva luottojen ylikysyntä, ja pankkien tehtävä rahoituksen välittämisessä oli toimia lähinnä säännöstelyviranomaisena.⁴⁷

Tekninen kehitys ja rahoitusmarkkinoiden innovaatiot ovat olleet merkittävä tekijä rahamarkkinoiden muutoksessa. Jo 1970-luvun alussa ne käynnistivät kansainvälisten pääomaliikkeiden vapautumisen teollistuneissa maissa. Voimakas sääntely havaittiin tehottomaksi, sillä rahoitusinnovaatiot mahdollistivat sen kiertämisen. Markkinaosapuolten osaamisen ja etenkin riskienhallintatekniikoiden kehittyminen johtivat siihen, että 1980-luvulla teollistuneissa maissa omaksuttiin yleisesti aikaisempaa markkinaehtoisempi lähestymistapa rahoitusmarkkinoiden valvontaan ja sääntelyyn. Tämä johti sääntelyn asteittaiseen purkuun kansallisilla rahoitusmarkkinoilla. Myös Suomessa 1980-luvun alkuun asti vallinnut hinta- ja määräsääntely purettiin asteittain 1980-luvun aikana.⁴⁸

Rahamarkkinoiden eli lyhytaikaisten rahoitusinstrumenttien markkinoiden kehitys kohti nykyistä muotoa alkoi vuonna 1987, jolloin pankkien sijoitustodistusmarkkinat alkoivat kehittyä. Samaan aikaan syntyivät myös Helibor-korot, jotka muutettiin Euribor-koroiksi vuoden 1999 alussa, kun rahamarkkinat laajenivat euroalueen laajuiseksi.⁴⁹

2.3.2 Kunnan rahatoimen tehtävät

Kunnan rahatoimella tarkoitetaan yleensä kunnan rahoitusomaisuuden sekä lyhyt- ja pitkäaikaisen vieraan pääoman suunnittelua, hoitoa ja valvontaa sekä kunnan rahaprosessin hallintaa. Lisäksi siihen liittyy rahoitussuunnitteluun ja vieraan pääoman hankintaan liittyviä tehtäviä. Rahatoimi voidaan pääpiirteittäin jakaa rahoitustoimintaan, sijoitustoimintaan ja maksuliikenteen hoitoon. Rahatoimen strategialla pyritään niiden päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseen, jotka yleisellä tasolla on asetettu kunnan

⁴⁷ Hallipelto 1989, 11; Niskanen & Niskanen 2002, 22.

⁴⁸ Mörttinen & Virolainen 2003, 12–13.

⁴⁹ Leppiniemi & Puttonen 2002, 26.

rahoitoimen hoidon tehostamiseksi. Strategian osia ovat mm. sijoitusstrategia ja rahoitusstrategia. Markkinoiden vapautuminen on tuonut mukanaan rahoituksen helpon saatavuuden, markkinakorot sekä pankkien kilpailuttamisen. Varsinkin suurimmilla kunnilla on mahdollisuus operoida suoraan rahoitusmarkkinoilla omalla nimellään, mikä mahdollistaa sijoitus- ja rahoitusinstrumenttien vapaan valinnan.⁵⁰

Rahatoimea kokonaisuudessaan voidaan tarkastella myös kassanhallinnan näkökulmasta. Kassanhallinta on muodostunut itsenäiseksi käsitteeksi pääosin rahoitusmarkkinoiden vapautumisen vuoksi 1980-luvun loppupuolella. Sillä tarkoitetaan toimintaa, jonka tavoitteena on tehostaa kunnan rahaprosessia. Kassanhallintaan sisällytetään yleensä yhteisön likvidien varojen, rahoitusomaisuuden ja lyhytaikaisen vieraan pääoman hoito. Kassanhallintaan voivat kuulua ainakin seuraavat osa-alueet:

- 1) Kassaennusteet ja seuranta
 - lyhytaikainen likviditeettisuunnittelu
 - päivittäinen kassabudjetointi
 - tavoitekassan säilyttäminen
 - likviditeetin seuranta
- 2) Rahaprosessin hallinta
 - tuleva maksuliikenne
 - lähtevä maksuliikenne
 - pankkitilijärjestelmä
- 3) Pankki- ja sijoittajasuhteet
 - neuvottelu- ja kilpailuttamisperiaatteet
 - tiedotuspolitiikka
- 4) Likvidien varojen sijoittaminen, kassa-alijäämien kattaminen ja riskienhallinta
 - sijoitusstrategian toteuttaminen
 - lyhytaikaisen rahoitusstrategian toteuttaminen.⁵¹

Kassaennusteiden laadinta on lähtökohta tehokkaalle kassanhallinnalle. Ennusteiden laadinnan tavoitteena on helpottaa kunnan maksuvalmiuden ylläpitämistä

⁵⁰ Hallipelto 1989, 27–29; 1986, 10; Hallipelto ym. 1992, 119.

⁵¹ Hallipelto ym. 1992, 129–132; Leppiniemi: Yritysrahoitus, Kassanhallinta. WSOYpro -palvelu <<http://www.wsoypro.fi/-wsoypro.asp?prevpos=YR111&page=selain&ts=yo&pos=YR111.5655#gethere>>.

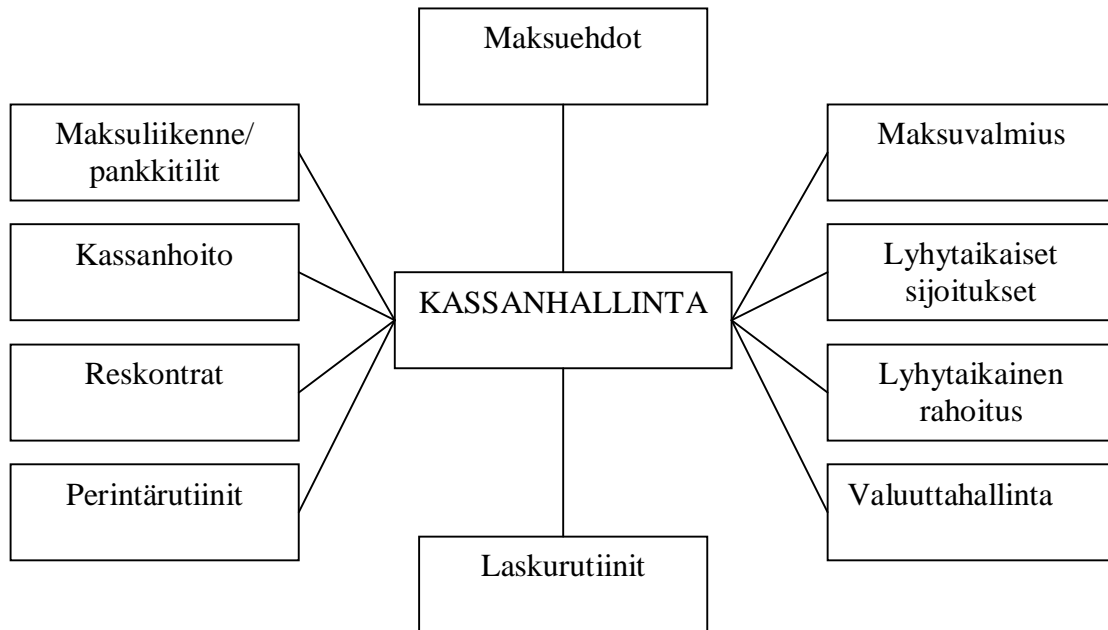
päiväkohtaisesti ja kuukausitasolla, osoittaa ennakolta tilapäiset kassaylijäämät tai -alijäämät sekä toimia perustana maksuliikenteen ohjaamista, ylijäämien sijoittamista ja alijäämien kattamista koskeville toimenpiteille. Ilman ajantasaisia kassaennusteita tehokas kassanhallinta olisi suorastaan mahdotonta. Kassabudjetointi on myös ehdoton edellytys onnistuneille lyhytaikaisille sijoitus- ja rahoitustoimenpiteille. Kassabudjetti on keskeinen tiedonlähde, kun yhteisö harkitsee kassasijoitustensa kokoa tai kestoja. Vastaavasti mikäli lyhytaikaiset luottotarpeet havaitaan ajoissa, voidaan pankin kanssa neuvotella vielä, kun asiat ovat kunnossa, ja yhteisön neuvotteluasema on sen ansiosta hyvä.⁵² Rahaprosessin hallinnassa on kyse maksuliikenteen hoidosta ja pankkitilijärjestelmästä. Niitä sekä pankkisuhteita ja kassaylijäämien sijoittamista ja kassa-alijäämien kattamista käsitellään seuraavissa luvuissa. Kassanhallinnan osa-alueet on koottu kuvioon 3.

2.3.3 Rahavarojen sijoittaminen

Kunnan sijoitustoiminta jakaantuu kahteen erilaiseen toimintaan, ensinnäkin kunnan toimialaan ja tehtäviin liittyvään sijoittamiseen ja toisaalta kassavarojen sijoittamiseen. Lisäksi on mahdollista, että kunnalla on sijoitettuna lahjoitusvaroja, joissa noudatetaan samoja periaatteita kuin kassavarojen sijoittamisessa. Sijoitustoiminnan tulisi lähtökohtaisesti olla taloudellisesti tuottavaa vähimmäistavoitteen ollessa sijoituksen reaaliarvon säilyttäminen. Sijoitusten tuoton tulisi kattaa myös kustannukset, jotka aiheutuvat sijoitustoiminnan hoitamisesta. Sijoitustoiminnassa tulee ottaa huomioon kunnan maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden turvaaminen. Käytettävissä oleva rahamäärä ja sijoitusaika arvioidaan maksuvalmiussuunnitelmalla. Tarve suunnittelulle johtuu kassatulojen ja -menojen eriaikaisesta kertymästä. Sijoitusinstrumenttien jälkimarkkinakelpoisuudella turvataan sijoitusten likvidiys.⁵³

⁵² Hallipelto 1986, 33; Niskanen & Niskanen 2002, 373.

⁵³ Myllyntaus 2002, 5.



Kuvio 3 Kassanhallinnan osa-alueet⁵⁴

Sijoitusstrategiassa otetaan kantaa mm. seuraaviin kassavarojen hoitokysymyksiin:

- Miten suhtaudutaan sijoittamiseen ja sijoituspäätöksiin liittyviin riskeihin? Pyritäänkö riskeiltä suojautumaan vai otetaanko tietoisesti lisää riskejä tavoitteena varoille saatava suurempi tuotto?
- Minkä suuruista tuottoa varojen hoidossa pidetään tavoitteena? Pyritäänkö sijoitustuottojen kasvattamiseen myös varojen aktiivisella hoidolla?
- Minkälaista likvidisyystasoa kassavaroilta edellytetään? Onko likviditeetin säilyttäminen mahdollista myös muulla tavoin kuin sijoituksia purkamalla?
- Mitä muita strategisia näkökohtia kassavarojen sijoittamisessa on otettava huomioon?⁵⁵

Kaikkiin kassavarojen sijoituksiin liittyy riskejä, jotka tulee ottaa huomioon sijoituspäätöksiä tehtäessä. Sijoittamisen tulee perustua hallittuihin riskeihin, mikä edellyttää sijoitusvarojen hoitajilta suunnitelmallista riskien tunnistamista, mittaamista ja riskeiltä suojautumista. Kunnat pitävät hallussaan julkisia varoja, ja siksi suhtautumisen riskien ottoon on oltava pidättyväistä, mutta tietoista. Sijoitusstrategia on siis muodostettava siten, että sijoittamiseen liittyvät riskit tiedostetaan ja niihin otetaan

⁵⁴ Hallipelto ym. 1992, 132.

⁵⁵ Hallipelto 1989, 38.

kantaa. Sijoitusstrategia perustuu siis varovaiseen riskien ottamiseen, mikä puolestaan perustuu ennalta määriteltyyn rahatoimen riskienhallintaan. Varovaisinkaan sijoitusstrategia ei voi poistaa kaikkia riskejä, mutta riskienhallinnalla, suojaumisella ja välttämällä riskien lisäämistä voidaan saavuttaa sellainen riski- ja tuottotaso, joka täyttää kunnan rahavarojen hoidolle asetettavat kriteerit.⁵⁶

Toimialasijoitukset ovat sellaisia sijoituksia, joilla edistetään kunnan tehtäviin kuuluvia päämääriä kuten palvelutuotannon järjestämistä tai työllisyyden turvaamista kunnan alueella. Sijoitukset ovat pääsääntöisesti pääomasijoituksia investointien rahoittamiseen. Niitä voidaan antaa antolainoina sekä osake- ja osuuspääomasijoituksina, antolainat voivat olla velkakirjoja tai pääomalainoja. Lainat voivat olla joko korollisia tai korottomia. Ainoastaan toimialasijoituksia voidaan rahoittaa lainarahalla. Kassavarojen sijoittaminen on kassaylijäämän sijoittamista, millä on vain välineellistä merkitystä kunnan varsinaisten tehtävien hoidossa. Lainan ottaminen tarkoituksessa lisätä kassaylijäämää ei kuulu kunnan tehtäviin, vaikka se yksittäistapauksessa olisi liiketoimintana kannattavaa.⁵⁷

Kassavarat jaetaan maksuliikennevaroihin, joita ovat rahalaitosten käyttötileillä olevat varat sekä käteisvarat, ja kassaylijäämään, jolla tarkoitetaan varoja, jotka eivät määrittelyhetkellä ole sidottuja maksuliikenteen ylläpitoon. Lyhytaikaista kassaylijäämää ovat maturiteetiltaan korkeintaan vuoden mittaiset sijoitukset, joiden tarkoituksena on ensisijaisesti turvata kunnan maksuvalmiutta käyttötilejä paremmalla tuotolla. Lyhytaikaisia sijoitusinstrumentteja ovat esimerkiksi määräaikaiset pankki- ja valuuttatalletukset, markkinarahavelkakirjat, valtion velkasitoumukset, rahalaitosten sijoitustodistukset, kunta- ja yritystodistukset, notariaattitalletukset sekä lyhyen koron rahasto-osuudet. Pitkäaikaista kassaylijäämää ovat puolestaan sijoitusajaltaan yli vuoden mittaiset sijoitukset. Näitä ovat joukkovelkakirjalainat, osakeindeksilainat, osakeindeksiosuudet, pörssinoteeratut osakkeet, pitkän koron rahasto-osuudet, osake- ja yhdistelmärahasto-osuudet, vakuutusyhtiöiden kapitalisaatiosopimukset ja sijoitusvakuutukset. Kassavarojen jakautuminen lyhyt- ja pitkäaikaiseen

⁵⁶ Hallipelto 1989, 38; Myllyntaus 2002, 5.

⁵⁷ Myllyntaus 2002, 5–7.

kassaylijäämään riippuu kassanriittävydestä. Pitkäaikainen sijoittaminen edellyttää usean viikon pituista keskimääräistä kassanriittävyttä.⁵⁸

Kunnanvaltuuston tulee ottaa kantaa kassavarojen sijoittamisen perusteisiin. Sen tulee määrittellä enimmäismäärä, jonka kunta voi sijoittaa sellaisiin rahoitusomaisuusarvopapereihin, joissa on olemassa riski pääoman menettämisestä, kuten osakkeisiin, osakerahasto-osuuksiin ja yrityslainoihin. Lisäksi valtuuston tulee päättää periaatteista, joilla kunnan rahavaroja sidotaan sijoitustoimintaan vuotta pidemmäksi aikaa, sekä periaatteista, joilla sijoituksia hajautetaan ajan, välineen tai velallisen suhteen.⁵⁹

2.3.4 Kunnan rahoitus

Rahoitusstrategian yleistavoitteiksi voidaan määrittellä ainakin seuraavat asiat:

- rahoituksen nettokustannusten minimointi halutulla riskitasolla
- korkoriskin ja valuuttakurssiriskin hallinta
- kunnan pitkäaikaisen velan takaisinmaksutaakan hajauttaminen ajallisesti
- vakaa ja tempoilematon lainanotto tai muu rahoituksen hankinta, joka ottaa huomioon rahoitusmarkkinoilla kulloinkin vallitsevan tilanteen.⁶⁰

Rahoituksen nettokustannusten minimointi tarkoittaa sitä, että kunnan tulisi kattaa välttämättömät rahoitustarpeensa pitkällä aikavälillä mahdollisimman edullisesti. Tällöin myös lainasalkun kokonaiskustannusta ja sen edullisuutta arvioidaan yhtä vuotta pidemmällä aikavälillä. Tämä edellyttää lainasalkun aktiivista hoitoa. Salkun sisällön suunnittelu on kustannusten ja riskien hallinnan kannalta tärkeää. Lainasalkun sisäistä rakennetta voidaan muuttaa konvertoimalla⁶¹ lainoja uusiin lainaehtoihin. Korkoriski realisoituu, kun lainanottajan lainastaan maksama korko muodostuu korkeaksi verrattuna yleiseen korkotasoon tai verrattuna muiden samanlaisten organisaatioiden korkotasoon. Valuuttakurssiriski puolestaan syntyy kun organisaatio ottaa lainaa eri

⁵⁸ Myllyntaus 2002, 10.

⁵⁹ Myllyntaus 2002, 22.

⁶⁰ Hallipelto 1989, 82.

⁶¹ Konvertointi: velan muuntaminen korkokantaa tai suoritusvelvollisuutta muuttamalla, mikä voi tapahtua vain molempien osapuolien hyväksyessä menettelyn. Taloussanasto 1998.

valuutassa kuin mitä sen omat tuotot ja kulut ovat⁶². Näiltä riskeiltä ei voi täydellisesti suojautua, joten paras suoja on riskitietoisuus, riskien vähentäminen ja hajauttaminen korkoperusteen ja valuutan mukaan. On tärkeätä etukäteen päättää, minkä suuruisia riskejä kunta on valmis ottamaan.⁶³

Laina-aikojen hajauttaminen on tarpeen, jotta lainojen takaisinmaksut eivät kasaannu. Mikäli lainojen erääntyminen osuu epäedulliseen markkinatilanteeseen, jälleenrahoitus joudutaan ottamaan epäedullisilla ehdoilla. Lainojen takaisinmaksun ajoituksessa kannattaa myös huomioida kunnan talouden keskipitkän aikavälin suunnitelmat ja lainojen määrää koskevat tasotavoitteet sekä lainasalkun rakenne yleensä. Ajoituksella on suuri merkitys kuntien rahoituksessa. Jos kunnan talous sallii, rahoitusoperaatiot voidaan suunnitella markkinoiden kannalta edullisimpaan ajankohtaan tai voidaan ainakin välttää kaikkein epäedullisimpia ratkaisuja. Jos on olemassa sopivat mahdollisuudet, rahoituksessa voidaan hyödyntää joustavasti rahoittajien aloitteesta tulevia edullisia tarjouksia.⁶⁴

2.3.5 Maksuliikenne

Maksuliikennetarkaisuja voidaan tarkastella yhteisön pankkiyhteyksinä sekä tulevien ja lähtevien maksujen hoitorutiinina. Kassanhallinnan osana maksuliikenteen hoidolle voidaan asettaa tavoitteeksi rahoitusomaisuuden tuoton parantaminen. Tuottoa voidaan saada sijoittamalla tuottamattomista tai vajaatuottoisista kohteista irrotetut varat. Maksuliikennetarkaisujen arvioinnin olennaisena kriteerinä on sekä kassatulojen että kassamenojen kohdalla varoja tuottamattomien tai huonotuottoisten matkallaolopäivien vähentäminen. Niihin liittyvät myös tilivalinnat, sillä juoksevaankin kassaliikenteeseen liittyvät varat on kannattavaa pitää mahdollisimman hyvätuottoisella valitun riskiprofiilin mukaisella tilillä.⁶⁵

⁶² Euroon siirtyminen on vähentänyt valuuttakurssiriskiä euroalueella.

⁶³ Pusa & Koskinen 1996; 16–17, 51–59.

⁶⁴ Pusa & Koskinen 1996; 54, 70.

⁶⁵ Leppiniemi 2000; 153, 162; Leppiniemi: Yritysrahoitus, Maksuliikenne. WSOYpro -palvelu <<http://www.wsoypro.fi/wsoypro.asp?prevpos=YR111%2E5655&page=selain&ts=yo&pos=YR111.10543#gethere>>.

Myös kertyneet maksut saattavat aiheuttaa tuoton menetyksiä, ellei niistä saada ajoissa tietoa tai ellei niitä ehditä sijoittaa tuottavasti. Toinen merkittävä tekijä maksuliikenteen järjestämisessä ovat siitä aiheutuvat kulut. Kuluja voi aiheutua ensinnäkin itse maksutapahtumasta, maksujen lähettämisestä ja vastaanottamisesta sekä lisäksi esimerkiksi pankin soveltamasta arvopäiväkäytännöstä eli viiveestä, jonka jälkeen talletussaldo alkaa kasvaa korkoa. Maksuliikenteen kustannusten hallinta liittyy toisaalta pankkien tarjoamien tilien ja palvelujen hyvään tuntemukseen ja eri pankkien välisiin tariffieroihin ja pankkien kilpailuttamiseen, toisaalta yhteisön omiin toimenpiteisiin, joilla ne voivat vähentää käyttämiään pankkipalveluita.⁶⁶ Kaiken kaikkiaan yhteisöllä tulisi olla mahdollisimman vähän pankkitilejä⁶⁷.

Maksuliikenteen kehittämiseksi voidaan asettaa seuraavat tavoitteet:

- kassaanmaksuketjun nopeuttaminen
- kassastamaksuketjun hidastaminen käyttämällä alennukset tms. maksuehdot suunnitelman mukaisesti
- korollisten päivien lisääminen kassaanmaksuketjussa
- tuoton lisääminen pankkiyhteystileillä
- korollisten päivien lisääminen kassastamaksuketjussa
- pankkiyhteyden hoitokustannusten alentaminen.⁶⁸

Kassaanmaksuketjua voidaan lyhentää sekä yhteisön sisäisin järjestelyin tai vaikuttamalla asiakkaan käyttäytymiseen. Kassastamaksuketjuun pyritään vaikuttamaan käyttämällä maksuajat optimaalisesti hyväksi toisaalta siten, että ennenaikaisia suorituksia vältetään ja sijoitusetu hyödynnetään, ja toisaalta siten, että käteisalennukset hyödynnetään ottaen huomioon valittu maksupolitiikka ja sijoitusvaihtoehdot. Maksuliikenteessä on keskeistä, että tieto maksun saapumisesta saadaan nopeasti ja että käteisvaroille saadaan tuotto mahdollisimman varhaisesta ajankohdasta lähtien.⁶⁹

⁶⁶ Leppiniemi 2000; 162.

⁶⁷ Vahtera & Salmi 1993, 90.

⁶⁸ Leppiniemi: Yritysrahoitus, Maksuliikenne. WSOYpro -palvelu
<<http://www.wsoypro.fi/wsoypro.asp?prevpos=YR111%2E5655&page=selain&ts=yo&pos=YR111.10543#gethere>>.

⁶⁹ Leppiniemi: Yritysrahoitus, Maksuliikenne. WSOYpro -palvelu
<<http://www.wsoypro.fi/wsoypro.asp?prevpos=YR111%2E5655&page=selain&ts=yo&pos=YR111.10543#gethere>>.

2.4 Konsernipalvelut

Konsernin muodostamisen perusideana on se, että konserniksi järjestäytymisestä syntyy hyötyä koko konsernille ja siinä mukana oleville yksiköille. Konsernimaisesti järjestetty toiminta synnyttää lisäarvoa, eli konserni on enemmän kuin osiensa summa. Kuntakonsernin yksiköt tarvitsevat yhteisiä palveluja eli konsernipalveluja. Ne ovat sellaisia palveluja, joita kaikki tai ainakin useat kuntakonserniin kuuluvat yksiköt tarvitsevat ja jotka on mahdollista hoitaa keskitetysti tai hajautetusti. Näiden palveluiden tehokkuus riippuu tavasta, jolla ne on järjestetty. Palvelut voidaan ensinnäkin hoitaa joko keskitetysti tai hajautetusti, toisaalta kuntakonserni voi joko tuottaa palvelut itse tai se voi ostaa ne ulkopuolelta. Tehokkain tapa riippuu useista tekijöistä, kuten kunnan koosta sekä asutuksen ja palveluiden sijainnista.⁷⁰ Keskitetysti hoidettuja palveluita kuntakonsernissa voivat esimerkiksi olla rahoitus- ja sijoitustoiminta, maksuliikenteen hoito, hankinnat ja riskienhallinta, vakuuttaminen, henkilöstöpolitiikka ja tietohallinto. Edelleen kunnan palveluista tiedottaminen ja markkinointi on mahdollista hoitaa keskitetysti.⁷¹

Konsernipalveluiden keskittämisellä, olivatpa ne sitten itse tuotettuja tai ulkopuolelta ostettuja, saavutetaan yleensä mittakaavaetuja, jotka voivat olla hyvin huomattaviakin. Suuren tuotantoyksikön etuina pieneen verrattuna ovat mahdollisuus kapasiteetin tarkempaan mitoitukseen, korkeampi käyttöaste ja korkeampi ammattitaito. Palveluiden keskittäminen saattaa kuitenkin tuoda myös haittoja. Palvelut eivät ehkä vastaa yksiköiden erilaisia tarpeita tai erikoisolosuhteita. Myös palvelun huono saatavuus saattaa olla ongelma. Vaikka keskitetty palvelu itsessään olisi kustannustehokas, sen vaikuttavuus voi olla huono. Koko konsernin toimintaa ajatellen se saattaa aiheuttaa lisäkustannuksia, koska tuotantoyksiköiden toimintaan saattaa tulla ylimääräisiä katkoksia tukipalvelun hitauden vuoksi.⁷²

⁷⁰ Meklin 2000; 81, 98.

⁷¹ Kuntien konserniohje. Suomen Kuntaliitto

<<http://www.kunnat.net/binary.asp?path=1;29;347;93749;85889;11443;83718&field=FileAttachment&version=5>>.

⁷² Meklin & Martikainen 2003, 45.

2.5 Keskitetty rahoitustoiminto

Rahoituksen hoidossa konserniajattelun tarkoituksena on hyödyntää kuntien hyvää luottokelpoisuutta ja mittakaavaetuja. Kunnan pankkisuhteita hyödyntäen voidaan merkittävästi alentaa rahoituskustannuksia ja parantaa sijoitustuottoja ilman, että kunta varsinaisesti edes takaa konserniyhtiöiden luottoja. Kunta voi myös taata yhtiöiden lainoja, jolloin rahoituksen hinnan tulisi olla sama tai lähes sama kuin kunnan omassa varainhankinnassa.⁷³

Jos konsernin sisällä kertyy toistuvasti merkittävää kassaylijäämää, voi olla syytä luoda konsernin sisäiseen lainaukseen pysyviä käytäntöjä. Tällaisia ovat mm. rahoituslaitokseen perustettava konsernitilijärjestelmä tai konsernin sisäinen pankki, jossa keskinäinen lainaus järjestetään konsernin sisäisesti. Myös keskitetty kassavarojen sijoittaminen voidaan toteuttaa kassaylijäämien keskinäisellä lainauksella konserniyhtiöiden kesken, mikä myös voidaan tehdä joko konsernitilijärjestelmän tai sisäisen pankin avulla.⁷⁴ Vuonna 2003 toteutetussa tutkimuksessa monessa kunnassa oltiin sitä mieltä, että sähköisen taloushallinnon ja laskutusjärjestelmien kehittäminen tuo parannusta kassasuunnitteluun. Useissa kunnissa oltiin myös kehittelemässä konsernitili- ja konsernikassajärjestelmää, joka auttaa maksuvalmiuden ja kassan hallintaa.⁷⁵

⁷³ Pusa & Koskinen 1996, 75.

⁷⁴ Kuntien konserniohje. Suomen Kuntaliitto

<<http://www.kunnat.net/binary.asp?path=1;29;347;93749;85889;11443;83718&field=FileAttachment&version=5>>.

⁷⁵ Oulasvirta 2005, 37.

3 SISÄINEN PANKKI YRITYSKIRJALLISUUDESSA

3.1 Konsernitili ja sisäinen pankki

Rahoitusmarkkinoiden voimakas kehittyminen ja niiden tarjoamien mahdollisuuksien lisääntyminen ovat nostanut rahoitustehtävien hoidossa edellytettävän osaamisen vaatimuksia. Työmäärän lisääntymisen ja erikoistumisen myötä rahoitustehtävien hoito on suuremmissa yrityksissä erotettu omaksi organisaatioyksiköksi taloushallinnon yhteyteen.⁷⁶

Suuret yritykset ovat tyypillisesti rakenteeltaan konserneja, joilla on useita tytäryhtiöitä, jotka saattavat sijaita useissa eri maissa. Tämä asettaa rahoituksen ja rahoitusriskien hallinnalle suuria vaatimuksia. Useimmiten konsernien keskushallinto pyritään pitämään mahdollisimman kevyenä, liiketoiminnan hoitamisen vastuu on hajautettu liiketoimintayksiköille ja tytäryhtiöille. Rahoituksen osalta merkittävä osa toiminnoista on kuitenkin yleisesti keskitetty mm. siitä syystä, että keskittäminen auttaa pienentämään toimintakustannuksia. Yleensä rahoituksen ja rahoitusriskien hallintaa ei kuitenkaan ole keskitetty täysin, sillä yrityksissä pidetään tärkeänä, että eri liiketoimintayksiköt ja tytäryhtiöt vastaavat mahdollisimman kattavasti ja itsenäisesti koko toiminnastaan mukaan luettuna niistä rahoituksen tehtävistä, jotka liittyvät kiinteästi kunkin liiketoimintayksikön päätöksentekoon.⁷⁷

Yritykset, joilla on useita eri toimipisteitä, voivat hyötyä merkittävästi pankkitilien ja niillä olevien kassavarojen keskittämisestä. Tästä pankkitilien saldojen keskittämisestä käytetään myös nimitystä *pooling*. Sillä tarkoitetaan yrityksen likvidien varojen keskittämistä siten, että tytäryhtiöiden tileillä pidetään varoja vain kulloinkin tunnettujen tarpeiden mukaan, ja ylimääräiset varat sijoitetaan ja rahoitustarpeet hoidetaan keskitetysti. Pienemmät konsernimuotoiset yritykset voivat hyötyä pankkien tarjoamista pooling-järjestelmistä, joita tarjotaan esimerkiksi konsernitilin nimellä.⁷⁸

⁷⁶ Kasanen ym. 1997, 32.

⁷⁷ Kasanen ym. 1997, 32–33; Pinfield & Sidford 1995.

⁷⁸ Niskanen & Niskanen 2002, 381.

3.1.1 Konsernitili

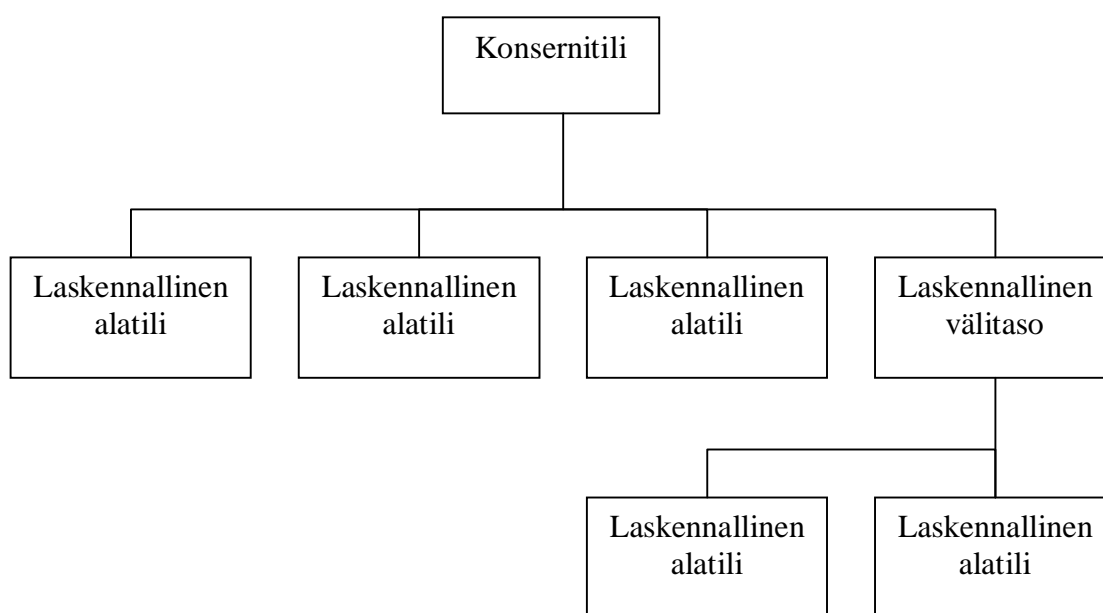
Konsernitilien käyttöönottoon vaikutti se, että 1970- ja 1980-luvuilla sekkitaliluuottojen käyttö oli Suomessa hyvin kallista. Sekkitalilimiitistä tuli maksaa provisio riippumatta siitä, käytettiinkö limiittiä vai ei, eikä sekkitalilla oleville varoille maksettu lainkaan tai niille maksettiin vain nimellistä hyvityskorkoa. Pankeilla oli tarve siirtyä markkinahintaisiin luottoihin, jolloin sekkitalien korot nousivat yleisen korkotason myötä. Kun korkotaso oli korkea, syntyi hyvätuottoinen markkinarahasijoitusjärjestelmä, joka taas edellytti kehittyntä tietoa käytettävissä olevista varoista. Kun suuria likvidejä varoja hallitsevat yritykset toimivat konsernimuodossa, oli olemassa tarve keskittää konserniyhtiöiden rahat yhteen paikkaan ja näin minimoida sekkitalien käytöstä aiheutuvat kulut ja toisaalta saada hyvät tuotot markkinarahatalletuksesta. Tähän tarpeeseen kehitettiin konsernitalijärjestelmä. Markkakonsernitalit tulivat käyttöön 1980-luvun puolivälissä ja valuuttamääräiset vuosikymmenen lopulla.⁷⁹

Konsernitalin ansiosta samaan konserniin kuuluvat yksiköt voivat käyttää toistensa varoja. Konsernitali on kokoomatali, jonka saldo koostuu eri yksiköiden alatilien saldoista. Tällöin yhden yksikön velka ja toisen saatava kumoavat toisensa eikä yritysryhmälle näin ollen tule turhia korkokuluja tai huonotuottoisia saldoja. Tilille lasketaan korko ja sillä on konsernille yhteinen limiitti. Tämä vähentää konsernin yhteenlasketun luottolimiitin tarvetta ja vähentää korkomenoja. Rahojen keskittäminen yhdelle pankkitilille johtaa tarpeeseen veloittaa ja hyvittää varojen käytöstä eri konserniyhtiöitä. Veloitus- ja hyvityspäruusteet voidaan sopia konsernin sisällä, eivätkä ne ole sidotut pankin ja konsernin väliseen sopimukseen. Tällöin yritysryhmään kuuluvien yritysten rahoitusehtoihin voidaan sisällyttää kannusteita, sanktioita jne. koko yritysryhmän tavoitteiden toteutumisen edellytykseksi. Jotta konserniyhtiöt eivät pääse käyttämään oman rahoituksensa hoitoon kohtuuttoman paljon toisten yhtiöiden varoja, tulee sisäisen kontrollin vuoksi määrätä luottolimiitti myös yksiköiden alatileille erikseen. Konsernitalin ja yksittäisten yksiköiden väliin voidaan haluttaessa perustaa myös välitaso raportointia, jonkin osa-alueen rahoituksen hallinnointia tms. varten.⁸⁰

⁷⁹ Vahtera & Salmi 1993, 98.

⁸⁰ Leppiniemi & Puttonen 1996, 53–54; Vahtera & Salmi 1993, 98–99.

Pankkien tarjoamat konsernitilijärjestelmät ovat aina pankkikohtaisia, joten kaikkien järjestelmään liitettävien tilien tulee olla samassa pankkiryhmässä. Yrityksellä voi kuitenkin olla konsernitili useassa eri pankissa. Konsernitilin avaa emoyhtiö tai muu konsernin ”pankkina” toimiva osa, joka vastaa koko tilirakenteesta pankkiin päin. Joissain tapauksissa konsernitili voi olla vain laskennallinen tili, joka kertoo konsernin käyttövaran ilman että tilille varsinaisesti voi ohjata tapahtumia. Toisaalta on myös mahdollista, että konsernitili on konsernin ainoa oikea tili pankkiin päin, jolloin konsernin jäsentilit toimivat vain käyttöoikeuksina konsernitiliin.⁸¹ Kuvio 4 kuvaa konsernitilin rakennetta.



Kuvio 4 Esimerkki konsernitilin rakenteesta⁸²

3.1.2 Sisäinen pankki

Pisimmälle vietyinä kassavarojen keskittäminen voi tapahtua siten, että yritys perustaa niin sanotun *sisäisen pankin*, joka saa vastuulleen koko konsernin rahoitus- ja sijoitustoiminnon.⁸³ Sisäinen pankki ymmärretään eri yrityksissä eri tavalla, ja sille on

⁸¹ Leppiniemi & Puttonen 1996, 53; Niskanen & Niskanen 2002, 382.

⁸² Sampo-pankki: Konsernitili

<[http://domino.sampo.fi/external/sbd/tuotteet.nsf/liitteet/Konsernitili.pdf/\\$file/Konsernitili.pdf](http://domino.sampo.fi/external/sbd/tuotteet.nsf/liitteet/Konsernitili.pdf/$file/Konsernitili.pdf)>.

⁸³ Niskanen & Niskanen 2002, 381.

asetettu erilaisia tehtäviä ja tavoitteita⁸⁴. Joissakin yrityksissä saatetaan olla sitä mieltä, että konsernitili ja sisäinen pankki ovat sama asia. Tässä työssä konsernitilin ja sisäisen pankin suhde ymmärretään siten, että konsernitili on väline maksuliikenteen tehostamiseksi ja likviditeetin kokoamiseksi yhteen ja maksuliikenne hoidetaan konsernitilijärjestyksen alimmalla tasolla. Sisäinen pankki puolestaan on tätä laajempi järjestelmä joka hoitaa konsernitiliä, ja johon lisäksi kuuluu rahoitus- ja sijoitusasioiden keskitetty hoito. Konsernitili toimii sisäisen pankin apuvälineenä rahavarojen keskittämisessä.⁸⁵ Kummassakin tutkimuskunnassa asia on näin, mutta sisäisen pankin ohjelmistoilla on mahdollista luoda samanlainen sisäisten alatilien rakenne kuin pankin tarjoamalla konsernitilipalveluillakin⁸⁶. Kyse on lähinnä siitä, suoritetaanko varojen keskittäminen käyttäen pankin tarjoamaa palvelua vai sisäisen pankin tietokoneohjelmistoja. Sisäisen pankin ohjelmistot tarjoavat välineitä konsernin sisäisten tapahtumien automaattiseen hoitamiseen sekä konsernin tilien hallintaan. Tutkimuskunnissa sisäinen pankki ymmärretään lähinnä omaksi organisaatiokseen, jonka tehtävänä on hoitaa kuntakonsernin rahoitusta. Tässä tehtävässä sillä on apuna konsernitili sekä tarvittavat tietokoneohjelmat.

Sisäinen pankki -toimintamallin avulla on mahdollista yhdistää rahoituksen konsernitason keskittämisestä saatavat suuruusluokkahyödyt sekä toisaalta liiketoimintayksiköiden itsenäinen päätösvalta ja vastuu toiminnastaan. Mallissa konsernitasolle organisoitu sisäinen pankki tarjoaa tytäryhtiöille tai liiketoimintayksiköille niiden tarvitsemat rahoituspalvelut markkinaehtoisesti. Liiketoimintayksiköiden vastuu toiminnastaan säilyy selkeänä, mutta samalla pystytään hyödyntämään konsernin kokonaisuuden vahvuudet rahoitusmarkkinoilla.⁸⁷ Sisäinen pankki kykenee tarjoamaan suurimman osan palveluista, joita ulkoisetkin pankit tarjoavat. Se voi tarjota rahoitusta, sijoittaa, kerätä ja suorittaa maksuja, vaihtaa valuuttaa ja tarjota tilipalveluja tytäryhtiöille ja liiketoimintayksiköille. Jokaiselle

⁸⁴ Ks. esim. Bannister 2004, 33.

⁸⁵ Ks. Leppiniemi 2000, 162; Vahtera & Salmi 1993, 98–99; Wiehe 1996.

⁸⁶ Ks. esim. OpusCapita In-House Bank – säästää konsernin tilien ja maksujen keskityksellä <<http://www.opuscapita.fi/NR/rdonlyres/F7EE691B-4C49-4CCB-B01C-4731D1BBA8DD/87/TuotekorttiInHouseBank.pdf>>.

⁸⁷ Kasanen ym. 1997, 35.

yksikölle perustetaan tili sisäiseen pankkiin (konsernitiliin), jolloin ne voivat joko sijoittaa ylimääräiset varat tilille tai nostaa lainaa sisäisestä pankista.⁸⁸

Sisäinen pankki voidaan organisoida usealla eri tavalla. Se voidaan perustaa yhdeksi keskitetyksi yksiköksi, joka sijaitsee yhtiön pääkonttorissa tai esimerkiksi jossain verotuksellisesti edullisessa paikassa, tai jakaa useammaksi yksiköksi. Maailmanlaajuisten konsernien kannalta on ehkä helpompaa, jos sisäinen pankki on jaettu useampaan alueelliseen yksikköön. Esimerkiksi aikaero mannerten välillä vaikeuttaa kassatilanteen seuraamista reaaliaikaisesti maailmalaajuisesti. Hajauttamisessa menetetään tosin paremman valvonnan tuomia etuja. Sisäinen pankki voidaan muodostaa myös täysin erilliseksi ja itsenäiseksi yhtiöksi kotimaahan tai ulkomaille.⁸⁹

Maailmalla sisäisiä pankkeja on ollut olemassa pitkään ja 1980-luvulla niiden suosio kasvoi selvästi⁹⁰. Suomessa sisäisiä pankkeja alkoi esiintyä vuosikymmenen lopulla, jolloin vasta muutamilla yrityksillä oli sisäinen pankki. Samoihin aikoihin suuret konsernit alkoivat perustaa sisäisiä pankkejaan ulkomaille itsenäisiksi rahoitusyhtiöiksi.⁹¹ Nykyään lähes kaikilla suomalaisilla suuryrityksillä on joko kotimaassa tai ulkomailla toimiva sisäinen pankki⁹².

On hyvin tärkeää, että sisäinen pankki toimii markkinaehtoisesti (*at arm's length*), sillä monien maiden veroviranomaiset tarkkailevat sisäisen pankin toimintaa varmistaakseen, että varoja ei siirretä korkean verotuksen piiristä matalamman verotuksen maihin. Sisäisen pankin kanssa asioivan yksikön tulisi saada sisäiseltä pankilta vastaavat olosuhteet kuin muiltakin pankeilta. Sisäisen pankin tuleekin käyttää markkinaperusteisia korkoja antamilleen lainoille sekä pankkiin sijoitetuille varoille.⁹³

⁸⁸ Pinfield & Sidford 1995.

⁸⁹ Kasanen ym. 1997, 35–38; Large 2001; Marshall 2001.

⁹⁰ Ks. esim. Crabbe 1986, 24.

⁹¹ Hurri 1989, 34–36; Martiala 1988, 11; Korhonen 1990, 36–37.

⁹² Niskanen & Niskanen 2002, 381.

⁹³ Wiehe 1996.

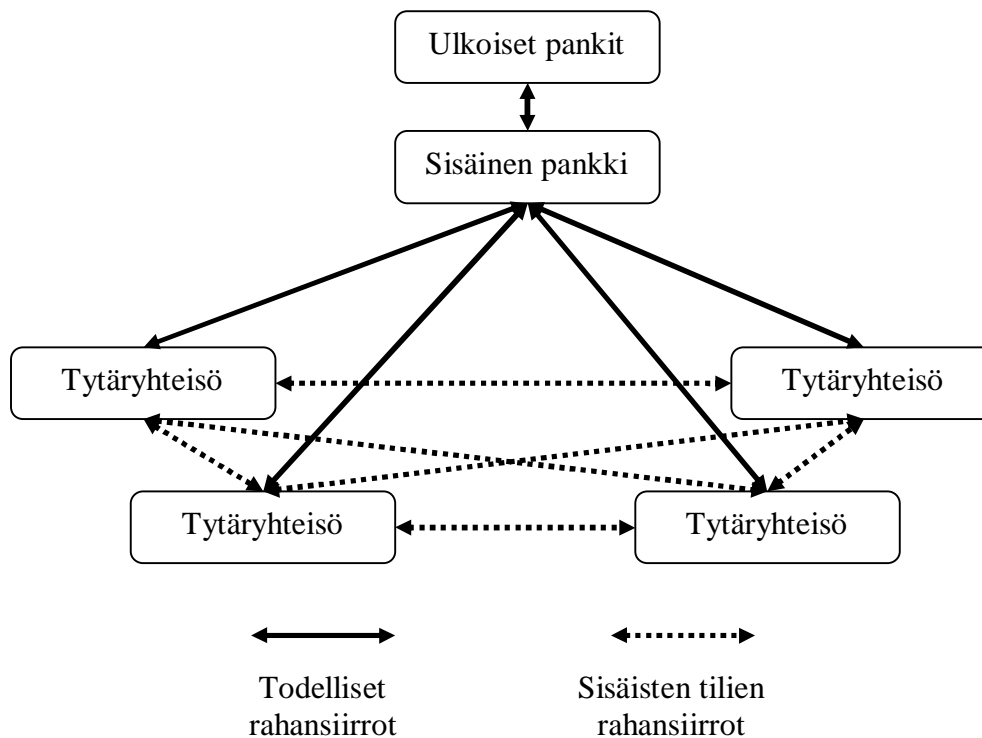
3.2 Sisäisen pankin toiminta

Sisäisen pankin perustaminen voidaan jakaa suunnittelu- ja toteutusvaiheeseen. Suunnitteluvaiheeseen kuuluu kolme osa-aluetta, jotka ovat strategian luominen, rakenteen suunnitteleminen sekä vaadittavien järjestelmien ja resurssien määrittäminen. Strategiaan sisällytetään ainakin sisäisen pankin tavoitteet ja rooli. Rakenteen suunnittelemisessa määritellään keskittämisen laajuus sekä raportointisuhteet. Järjestelmien ja resurssien määrittämiseen kuuluu henkilöstö-, osaamis- ja teknologiatarpeiden sekä tarpeellisten valvonta- ja kontrollijärjestelmien selvittäminen.⁹⁴

Sisäisen pankin idea on hyvin yksinkertainen. Konsernin johto ei halua, että jokin tytäryhtiö lainaa varoja korkealla korolla samalla kun jokin toinen yhtiö sijoittaa varoja matalalla korolla. Sen sijaan tytäryhtiöt voivat lainata rahat toisiltaan sisäisen pankin kautta. Sisäinen pankki toimii siten, että tytäryhtiöt ja liiketoimintayksiköt hoitavat pankkiasiansa sisäisen pankin kanssa. Tämän jälkeen sisäinen pankki yhdistää lainaus- ja sijoitustoiminnan sekä investointikelpoiset varat ja luottotarpeet ja vasta sen jälkeen ottaa yhteyttä ulkoiseen pankkiin täyttääkseen konsernin yhdistetyn lainatarpeen tai sijoittaakseen konsernin ylimääräiset varat. Konsernin sisäiset maksut voidaan hoitaa sisäisillä tileillä ilman, että rahat kiertävät ulkoisen pankin kautta.⁹⁵ Kuviossa 5 on havainnollistettu sisäisen pankin toimintaa konserniyksiköiden ja ulkoisten pankkien välissä.

⁹⁴ Beerel 1987, 67–68.

⁹⁵ Gamble 1997.



Kuvio 5 Sisäisen pankin rooli konsernin rahavirtojen keskittämisessä⁹⁶

Jos konsernilla on tytäryhtiöitä tai liiketoimintayksiköitä monissa maissa, joissa on käytössä eri valuuttoja, eri yhtiöillä on luultavasti oltava oma ulkoinen pankkitili jokaisessa maassa. Sisäinen pankki hoitaa näitä tilejä ja kerää niiltä varat yhdelle päätilille. Sisäinen pankki pitää myös huolta, että tileillä on tarvittavat varat yhtiöiden tekemiä maksuja varten. Sisäinen pankki voi myös hoitaa nämä yhtiön ulkopuolelle menevät maksut itse.⁹⁷

3.3 Sisäisen pankin hyödyt

Kirjallisuudessa useimmin esiintuodut hyödyt liittyvät välikäsien poistumiseen. Pankit ansaitsevat rahaa sillä, että ne ovat transaktion molemmissa päissä. Ne lainaavat rahaa yhdeltä asiakkaalta ja myyvät rahat toiselle. Samoin ne ostavat valuuttaa yhdeltä ja myyvät toiselle. Kun kyse on organisaation sisäisistä rahansiirroista tai valuuttakaupoista, ne voidaan tehdä sisäisen pankin kautta ilman, että rahaa kulkee

⁹⁶ Mukailten Kelly 2004, 22.

⁹⁷ Wiehe 1996.

ulkoisen pankin kautta. Organisaation sisäisten transaktiokustannusten eliminointi tuo kustannussäästöjä, jotka näkyvät suoraan tuloslaskelman viimeisellä rivillä.⁹⁸ Säästöt syntyvät siitä, että ulkoisten pankkien kautta tapahtuvat rahansiirrot vähenevät. Samoin vähenee konsernin tarvitsemien ulkoisten pankkien ja pankkitilien määrä, jolloin pankkimaksut laskevat tuntuvasti.⁹⁹

Pankkimaksujen aleneminen ei ole ainoa hyöty, joka seuraa ulkoisten pankkien ja pankkitilien tarpeen vähenemisestä. Rahavirtojen keskittäminen vain yhdelle tai muutamalle ulkoiselle tilille johtaa volyymin kasvamiseen näillä tileillä ja näissä pankeissa, mikä saattaa tarjota mahdollisuuden edullisempiin sopimusehtoihin kyseisen pankin kanssa. Yrityksessä vapautuu resursseja, kun enää ei tarvitse pitää yllä useita pankkitilejä.¹⁰⁰

Kassanhallinnan kannalta maksuliikennetarkoituksissa tulee kiinnittää erityistä huomiota maksun viipymisestä aiheutuviin kustannuksiin. Kyse on niistä yrityksen kannalta tuottamattomista päivistä, jotka syntyvät maksun matkalla olostä. Sisäisen pankin avulla voidaan rakentaa pankkitilirakenne, jonka avulla arvopäiviä voidaan hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti.¹⁰¹ Tämä on mahdollista siten, että sisäinen pankki hoitaa kaiken maksuliikenteen tytäryhteisöjen puolesta ja pyrkii tekemään sen mahdollisimman virtaviivaisella ja kustannustehokkaalla tavalla.¹⁰²

Myös ulkoisen rahoituksen tarve vähenee, kun konsernin yhden konserniyksikön ylijäämää voidaan käyttää toisen konserniyksikön rahoittamiseen. Tämä pienentää ainakin yrityksen korkokuluja. Etenkin jos ulkoisista rahoituslähteistä on pulaa, voi sisäisen rahoituksen tehostuminen tuoda merkittäviä hyötyjä.¹⁰³

Hyödyt näkyvät konsernitaseen kevenemisenä ja tunnuslukujen paranemisena, lainojen alempina korkokustannuksina, likviditeettireservin parantuneena tuottona ja alempina pankki-, transaktio-, valuutanvaihto- ja float-kustannuksina (maksun viipymisestä

⁹⁸ Pinfield & Sidford 1995.

⁹⁹ Gamble 2003b; Beerel 1987, 66.

¹⁰⁰ Mitchell 2004, 32.

¹⁰¹ Leppiniemi 2000, 162; Sahiluoma 1999, 8.

¹⁰² Mitchell 2004, 32–33.

¹⁰³ Glyer 1994; Sahiluoma 1999, 8.

aiheutuneina kustannuksina). Konsernitilinpäätöksessä eivät näy konsernin sisäiset lainat, joten niiden poistuminen keventää tasetta ja parantaa tunnuslukuja.¹⁰⁴

Myös konsernin neuvotteluvoima paranee sisäisen pankin myötä. Neuvotteluvoimalla voidaan kuvata yrityksen asemaa rahoitusneuvotteluissa eli sen mahdollisuutta vaikuttaa rahoittajan tekemään rahoituspäätökseen, rahan saatavuuteen ja rahan hintaan. Yrityksen neuvotteluvoiman osatekijöitä ovat yrityksen koko, merkitys rahoittajalle, rahoitettavan projektin luonne ja liitännäisvaikutukset jne. Jos suuren konsernin jokainen tytäryhtiö ja liiketoimintayksikkö neuvottelisivat itse omat rahoitussopimuksensa, syntyisi näin valtava joukko pieniä ja erillisiä sopimuksia. Kun konsernin rahoitus hoidetaan keskitetysti, saadaan neuvotteluihin koko konsernin paino mukaan.¹⁰⁵

Muita sisäisen pankin tuomia hyötyjä konsernitasolla ovat valuuttakurssiriskin pieneminen ja rahoitusosaamisen keskittyminen. Valuuttakurssiriski pienenee maksurytmiä muuttamalla (*leading and lagging*). Tällöin valuuttamaksuja aikaistetaan tai viivästetään kurssimuutosten mukaan. Esimerkiksi siirtämällä kassasta maksuja myöhempään päivään, jolloin saadaan tuloja samassa valuutassa, voidaan valuutan vaihdon kustannuksia minimoida optimaalisen tuloksen varmistamiseksi. Konsernitasolla rahoitusyksikköön voidaan keskittää rahoitusosaamista, jonka avulla rahoitusmarkkinoiden mahdollisuuksia voidaan paremmin hyödyntää. Keskitetty sisäinen pankki toimii tehokkaammin verrattuna tilanteeseen, jossa jokainen yksikkö hoitaa omat rahoitustehtävänsä. Pienemmissä yksiköissä rahoitus todennäköisesti on jonkun henkilön tehtävänä hänen muiden tehtäviensä ohella, joten keskittäminen mahdollistaa paremman keskittymisen tärkeämpiin tehtäviin.¹⁰⁶

Sisäinen pankki mahdollistaa myös niin sanotun *nettingin*. Nettingin keskeinen periaate on se, että yrityksen eri maissa sijaitsevien yksiköiden väliset valuuttamääräiset velat ja saatavat netotetaan keskenään sovituin väliajoin, minkä seurauksena

¹⁰⁴ Glycer 1994; Sahiluoma 1999, 8.

¹⁰⁵ Beerel 1987, 66; Leppiniemi 2000, 123.

¹⁰⁶ Beerel 1987, 66; Gamble 1997; Kasanen ym. 1997, 35, 153–154.

valuuttatransaktioiden määrä pienenee merkittävästi. Nettingistä on hyötyä erityisesti yrityksille, joilla on toimintaa monissa eri maissa.¹⁰⁷

Tytäryhtiöt ja liiketoimintayksiköt hyötyvät sisäisestä pankista siten, että niiden korko- ja velkakustannukset pienenevät johtuen mittakaavaeduista. Samoin käy niiden pankkimaksuille ja transaktiokustannuksille. Ajan säästöä syntyy, kun edullisimman tarjouksen etsintä jää pois. Tytäryhtiöt saavat myös asiantuntevampaa pankkipalvelua, sillä sisäisen pankin hoitajat tuntevat ja ymmärtävät tytäryhtiön toimintaa paremmin kuin mitä ulkoisessa pankissa on mahdollista. Sisäisen pankin on myös helpompi tehdä luottoanalyysi ja valvoa tytäryhtiön toimintaa. Lisäksi johdon aikaa säästyy tärkeämmille tehtäville ja yleiskustannukset pienenevät.¹⁰⁸

Edelleen kirjallisuudessa on tuotu esille sisäisen pankin vaikutus kontrolliin ja läpinäkyvyyteen. Kun kaikkien yksiköiden tilit tyhjennetään päivittäin keskitetylle tilille eli niin sanottuun *cash pooliin* ja maksut suoritetaan käyttäen yhtä pankkia, on kaikki yrityksen kassavarat nähtävissä kerralla. Kassavirroista jää myös selvä kirjausketju. Yhdysvalloissa Sarbanes-Oxley-lain vaatimukset ovatkin lisänneet sisäisen pankin suosiota.¹⁰⁹ Sarbanes-Oxley edellyttää, että yritykset luovat ja ylläpitävät tehokkaita menettelytapoja taloushallinnon valvonnassa ja raportoinnissa. Suurin painopiste on sisäisessä kontrollissa ja läpinäkyvyydessä.¹¹⁰

Kun sisäinen pankki kontrolloi kaikkia yrityksen varoja, myös sijoitustoiminta tehostuu. Yhteen koottuna yrityksen varat muodostavat suuren summan sijoitettavaksi. Tälle summalle voidaan sitten etsiä mahdollisimman tuottava sijoituskohte. Näin pääomat saadaan mahdollisimman tehokkaaseen käyttöön eikä konserniin jää yksittäisille matalatuottoisille tileille varoja makaamaan.¹¹¹

¹⁰⁷ Niskanen & Niskanen 2002, 405.

¹⁰⁸ Beerel 1987, 66.

¹⁰⁹ Gamble 1997; Gamble 2003a, 24.

¹¹⁰ Sarbanes-Oxley edellyttää tehokasta valvontaa 2004, 20.

¹¹¹ Mitchell 2004, 33.

3.4 Kenen kannattaa ottaa käyttöön sisäinen pankki?

Sisäisen pankin ohjelmistot ovat hyvin kalliita, joten järjestelmän käyttöönotto edellyttää yritykseltä huomattavan suurta kokoa. Kirjallisuudessa on esitetty erilaisia arvioita siitä, kuinka paljon yrityksellä tulisi olla liikevaihtoa, että sen kannattaa sijoittaa sisäisen pankin järjestelmään. Amerikkalaisissa teksteissä on esitetty, että liikevaihtoa tulisi olla vähintään 250 miljoonaa dollaria. Sen sijaan siitä ollaan yksimielisiä, että yrityksellä tulisi olla toimintaa useammassa paikassa ja erilaisia liiketoiminta-alueita, joilla on erilaiset liiketoimintasyklit ja rahoitustarpeet, jotta säästöjä syntyy tarpeeksi.¹¹²

Vaatimus erilaisille liiketoiminnoille lähtee siitä, että jos kaikki konsernin yksiköt ovat samaan aikaan rahapulassa tai niillä on samaan aikaan sijoituskelpoista rahaa, ei juuri synny mahdollisuuksia konsernin sisäisiin varojen siirtoihin. Hyötyjä ei myöskään synny silloin, jos kaikki yksiköt käyvät kauppaa samassa valuutassa. Sisäisen pankin tuomat säästöt liittyvät juuri mahdollisuuteen kuitata eriä konsernin sisällä.¹¹³ Vaikka kuittausmahdollisuuksia ei olisikaan, on tällöinkin mahdollisuus huomattaviin säästöihin vähentyneiden pankkimaksujen ansiosta. Myös sisäisten maksujen hoito ilman ulkoista pankkia tuo säästöjä.

Aiemmin sisäisen pankin käyttöönotto on ollut mahdollista vain todellisille jättiläisyrityksille, mutta tarvittavan teknologian parannuttua ja halvennuttua voimakkaasti, on potentiaalisten käyttäjien määrä kasvanut voimakkaasti. Myös niukat ulkoiset rahoitusmarkkinat ovat edesauttaneet sisäisen pankin ratkaisujen yleistymistä.¹¹⁴

3.5 Mahdolliset haitat

Muutosvastarinta on asia, joka tuodaan esiin useammassakin artikkelissa. On tärkeätä, että konsernissa ymmärretään, mitä hyötyjä sisäisellä pankilla voidaan saavuttaa. Toinen merkittävä seikka on se, että johto tukee projektia.¹¹⁵ Sisäisen pankin

¹¹² Gamble 1997, Pinfield & Sidford 1995.

¹¹³ Pinfield & Sidford 1995.

¹¹⁴ Gamble 2003a, 20.

¹¹⁵ Beerel 1987, 66–67; Gamble 1997; Mitchell 2004, 33; Pinfield & Sidford 1995.

käyttöönotto on tyypillisesti hyvin pitkäkestoinen ja laaja projekti¹¹⁶. Jo senkin vuoksi onnistumisen kannalta tärkeä edellytys on laaja tuki projektille ja ymmärrys sen tarkoituksesta.

Kuten minkä tahansa pankin, myös sisäisen pankin toiminnalle on asetettava riittävät kontrollit väärinkäytösten ehkäisemiseksi¹¹⁷. Vuonna 1999 ruotsalainen Electrolux kärsi ainakin 160 miljoonan markan (n. 26,9 miljoonaa euroa) tappion laittomien valuuttakauppojen vuoksi. Valuuttakaupat oli tehnyt yhtiön sisäisessä pankissa Saksassa toiminut henkilö.¹¹⁸

Käyttöönottovaiheessa syntyy myös kustannuksia. Sisäisen pankin perustaminen kansainväliseen konserniin vaatii myös monimutkaisen ulkoisten pankkitilien järjestelmän. Sen luominen ja ylläpitäminen saattaa olla hyvin kallista. Yhtiö joutuu myös investoimaan sisäisen pankin ohjelmistoon sekä mahdollisesti myös uuteen tietotekniikkaan. Käyttöönottovaiheessa tarvitaan myös mahdollisesti lisää henkilöitä rahoitusosastolle.¹¹⁹

Vaikka keskittämisestä seuraa monia mittakaavaetuja, voidaan niiden haittapuolena pitää sitä, että paikalliset pankkiyhteydet jäävät tyttäriltä käyttämättä. Myös tytäryhteisöjen oman päätöksenteon mahdollisuudet rajoittuvat.¹²⁰

3.6 Sisäinen pankki kuntasektorilla

Maija Rönkkö on vuonna 2001 valmistuneessa pro gradu -tutkielmassaan tarkastellut sisäisen pankin soveltuvuutta kuntakonserniin. Työssään hän pyrki vastaamaan seuraaviin kysymyksiin: soveltuuko sisäinen pankki kuntakonsernin rahoitushallintoon?, mitä etuja tai haittoja sisäinen pankki tuo kuntakonsernin rahoitushallintoon? ja onko kuntakonsernin sisäisen pankin toiminnassa joitain erityispiirteitä verrattuna yrityskonsernin sisäiseen pankkiin? Case-kuntina hänellä oli Jyväskylä ja Lahti.

¹¹⁶ ks.esim. Kelly 2004, 22; Bannister 2004, 34.

¹¹⁷ Beerel 1987, 67.

¹¹⁸ Myllylahti 2000, 14.

¹¹⁹ Wiehe 1996.

¹²⁰ Niskanen & Niskanen 2002, 382.

Tutkimuksessaan hän tuli siihen tulokseen, että Jyväskylän ja Lahden kaupunkikonsernien sisäiset pankit olivat toiminnoiltaan, toimintaperiaatteiltaan sekä tavoitteiltaan hyvin samanlaisia yrityskirjallisuudessa kuvattujen sisäisten pankkien kanssa. Sisäinen pankki tarjosi konserniyksiköille erilaisia rahoituspalveluja pääasiassa otto- ja antolainauksen muodossa. Case-kunnissa sisäisen pankin toiminnalla pyrittiin saamaan aikaan kustannussäästöjä pankkipalvelumuksissa sekä korkohyötyjä lainoissa ja sijoituksissa ja lisäksi parantamaan kuntakonsernin rahoituksen kokonaishallintaa. Tähän pyrittiin keskittämällä rahoitusosaamista kaupunkien rahatoimistoihin, mikä myös vapautti tytäryhteisöt keskittymään omaan ydinliiketoimintaansa. Sisäinen pankki toimi myös konserniohjauksen välineenä, jolla pyrittiin selkeyttämään konserniyksiköiden välisiä valta- ja vastuusuhteita. Esille tulleet ongelmat liittyivät lähinnä sisäisen pankin käyttöönottoon, mutta mitään esteitä sisäisen pankin perustamiselle ja tehokkaalle toiminnalle kuntakonsernissa ei tullut ilmi.

Kuntakonsernin sisäisen pankin erot yrityssektorin vastaaviin järjestelmiin liittyivät lähinnä siihen, että kunnilla on yhteiskunnallista hyvinvointia ylläpitävä ja edistävä tehtävä. Sisäisen pankin tehtävänä on ajaa sekä koko konsernin että tytäryhtiöiden etua, kun taas kunta ei tavoittele toiminnallaan voittoa. Käyttöönoton pohdinnassa on myös otettava huomioon yhteiskunnalliset vaikutukset.

4 CASE-KUNTIEN SISÄISET PANKIT

4.1 Jyväskylä

4.1.1 Taustatietoja Jyväskylästä

Jyväskylän asukasmäärä 31.12.2005 oli 84 434 henkilöä, missä oli kasvua edellisestä vuodesta 1,0 %. Se on suurimmista kaupungeista kolmanneksi suurin kasvuprosentti. Työttömyysaste oli 14,8 %. Jyväskylän kaupunki ja sen määräysvallassa olevat tytäryhteisöt muodostavat kuntakonsernin, jossa vuoden 2005 tilinpäätöksen mukaan on 12 osakeyhtiötä ja kolme säätiötä. Kuusi tytäryhteisöä muodostaa omat alakonserninsa, ja näihin alakonserneihin kuuluu yhteensä 25 tytäryhtiötä, joten koko konsernin tytäryhteisöjen lukumäärä on yhteensä 40. Konserniin kuuluu lisäksi viisi kuntayhtymää ja 36 osakkuusyhteisöä.¹²¹ Jyväskylän kuntakonsernin rakenne on kuvattu liitteessä 2. Jyväskylän konsernitaseen loppusumma on 886,4 ja lainakanta 442,3 miljoonaa euroa¹²².

4.1.2 Sisäisen pankin perustaminen

Sisäinen pankki on Jyväskylässä lähtenyt kehittymään vuonna 1996, jolloin on tehty ensimmäisiä tytäryhteisöjen talletuksia emokaupungille. Syynä talletuksiin oli se, että tytäryhteisöillä oli rahaa kassassa, samalla kun emo oli koko ajan velkainen. Tilanne on sama tälläkin hetkellä. Koska kaupunki käytti toiminnassaan huomattavasti suurempia summia kuin tytäryhteisöt ja kaupungilla oli enemmän tietotaitoa, alkoi kehittyä ajatus osaamisen keskittämisestä yhteen paikkaan, jolloin resursseja vapautuisi muihin tehtäviin.

1990-luvun puolivälissä tapahtui organisaatiomuutos, jossa taloushallinnon toimintoja, mm. ostolaskut, kirjanpito ja laskutus, hajautettiin silloisesta rahatoimistosta

¹²¹ Jyväskylän tilinpäätös 2005, 1–2, 42; Tilastokeskus: Suomi lukuina, väestö <http://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html>.

¹²² Jyväskylän tilinpäätös 2005, 43–44.

toimielimiin. Rahatoimisto kutistui pieneksi asiantuntijaorganisaatioksi, jonka tehtäviin kuului myös rahoitus. Tämä organisaatiomuutos mahdollisti myös sisäisen pankin perustamisen. Kun syntyi selkeät tiimit, joilla oli selkeästi määritellyt vastualueet, oli mahdollista keskittyä paremmin myös sisäisen pankin toimintaan. 1.3.2005 perustettiin Talous- ja hankintapalvelukeskus, johon keskitettiin takaisin muutkin taloushallinnon tehtävät. Talous- ja hankintapalvelukeskuksessa toimii rahoitustiimi, joka hoitaa otto- ja antolainat, vakuudet, takaukset ja sisäisen pankin toiminnot. Rahoituksen toiminnot ovat pysyneet lähestulkoon samoina edellisestä organisaatiomuutoksesta lähtien.¹²³

Joulukuun alussa 1999 Jyväskylässä otettiin käyttöön konsernitili, joka kilpailutuksen jälkeen avattiin Sampo-pankkiin. Jyväskylän Energia Oy oli toiminut pilottina jo marraskuun alusta lähtien ja joulukuun alusta mukana oli kymmenen yhtiötä. Mukana olevien yhteisöjen määrä on hiljalleen kasvanut, ja haastatteluhetkellä toukokuussa 2006 konsernitilissä mukana oli jo 20 tytäryhteisöä. Jyväskylän kaupungin konserniohjeen mukaan kaupungin tytäryhteisöt liittyvät konsernin sisäisen pankin ja konsernitilin käyttäjiksi konsernijohdon määräyksellä¹²⁴. Konsernin sisäisen pankin ehdoissa todetaan, että kaupunkikonsernin yhteisöt liittyvät sisäisen pankin jäseniksi ja noudattavat sisäisen pankin ehtoja. Konsernitilin käyttäjiksi liittyvät ne yhteisöt, joiden rahoitus- ja sijoitustoiminnan keskittämisestä on saatavissa merkittäviä etuja¹²⁵. Käytännössä järjestelmän ulkopuolella on vain muutama pieni säätiö, joiden kohdalla kulut kasvaisivat hyötyjä suuremmiksi. Konsernitilisopimus on ollut Sampo-pankin kanssa sopimuksen teosta saakka, mutta kesällä 2006 tehdyssä kilpailutuksessa uudeksi konsernitilipankiksi valikoitui Nordea ja pankki vaihtuu vuoden loppuun mennessä¹²⁶. Sisäistä pankkia perustettaessa sen avulla odotettiin saatavan volyyमितuja sekä konsernin rahat keskitettyä, jolloin niiden käyttö tehostuu.

Alussa kaikkien tytäryhteisöjen toimitusjohtajat eivät olleet halukkaita lähtemään mukaan sisäiseen pankkiin. Pelättiin ehkä että rahan päätäntävalta siirtyy konserniin päin tai että rahalle saadaan aikaisempaa huonompi tuotto, kun kaupungin taholta määritellään sisäisen pankin talletukselle ja konsernitilillä oleville varoille maksettava

¹²³ Arja Jokelan sähköpostikirje tekijälle 24.10.2006.

¹²⁴ Jyväskylän kaupungin konserniohje 6 §.

¹²⁵ Jyväskylän konsernin sisäisen pankin ehdot.

¹²⁶ Jyväskylän kaupungin konsernitilipankki vaihtuu <<http://www.jkl.fi/uutisarkisto/1/6511>>.

korke. Kaupunki omalla vallallaan siirsi päätäntävaltaa konserniin päin ja toi sisäisen pankin toimintaan. Sisäisen pankin käyttöönnotossa merkittävin investointi liittyi maksuvalmiussuunnitteluohjelmiston hankintaan konsernitiliä käyttöönottaessa. Konsernitilin käyttöönnotosta ei varsinaisesti syntynyt mitään kuluja, sillä se on pankin järjestelmä Internetissä.

4.1.3 Sisäisen pankin toiminta

Sisäisen pankin toiminnasta säädetään Jyväskylän konsernin sisäisen pankin ehdoissa. Niiden mukaan kaupunkikonsernin rahoitus ja rahoituksen hallinta on keskitetty konsernin sisäiseen pankkiin. Kaupunkikonsernin yhteisöt liittyvät sisäisen pankin jäseniksi ja noudattavat sisäisen pankin ehtoja. Sisäisen pankin toiminnan kehittämiseksi on käytössä konsernitili. Sisäisen pankin toimintaa ja konsernitiliä hoitaa Talous- ja hankintapalvelukeskus.

Tytäryhteisöt hoitavat sijoitustoimintansa konsernitilin kautta. Jäsentilillä olevalle plussaldolle maksetaan korkoa edellisen kuukauden Euribor1kk-keskiarvo vähennettynä 0,35 prosenttiyksiköllä. Konsernin jäsenet voivat tehdä myös määräaikaista talletuksia, mikäli talletuksen juoksu-aika on vähintään kolme kuukautta. Käytettävissä on kahdenlaisia määräaikaista talletuksia: kesken juoksuajan purettavissa olevia sekä sellaisia, joita ei voi purkaa kesken juoksuajan. Ensin mainitussa tapauksessa maksetaan korkoa, joka on edellisen kuukauden Euribor1kk-keskiarvo vähennettynä 0,20 prosenttiyksiköllä. Jälkimmäisessä tapauksessa korko lasketaan kolmen pankin sijoitustodistusten myyntinoteerausten (joilla on sama maturiteetti kuin tehtävällä talletuksella) keskiarvosta, josta vähennetään 0,10 prosenttiyksikköä. Jäsentilille maksettava korko ja purettavissa olevan määräaikaistalletuksen korko päivitetään kuukausittain. Sisäisen pankin koronlaskenta on pyritty tekemään mahdollisimman pitkälti markkinoiden mukaiseksi, jotta tyttäret eivät häviäisi, kun ne tallettavat rahaa emolle. Sen takia korko vaihtuu joka kuukausi.

Sisäinen pankki järjestää jäsenille lyhytaikaista rahoitusta konsernitililimiitin kautta. Jäsentilillä olevasta miinussaldosta peritään korkoa edellisen kuukauden Euribor1kk-keskiarvo lisätynä 0,35 prosenttiyksiköllä. Mikäli limiitti ei riitä tai rahoituksen tarve kestää yli kuukauden mutta kuitenkin alle vuoden, sisäinen pankki myöntää

määräaikaisen lainan. Lainoja voidaan myöntää ainoastaan maksuvalmiuden ylläpitämiseen. Lyhytaikaisesta lainasta perittävä korko on saman maturiteetin Euribor lisätynä 0,35 prosenttiyksiköllä. Jäsentililtä perittävä korko ja lyhytaikaisen lainan korko päivitetään kuukausittain. Sisäisen pankin jäsenien, jotka eivät ole mukana konsernitilissä, korko lasketaan samalla tavalla kuin konsernitilin jäsenillekin sekä sijoituksissa että lainoissa. Lisäksi sisäisen pankin palveluista peritään tytäryhteisöiltä kiinteää maksua, jolla katetaan konsernitilin tilinhoitomaksut.

Suoraan ei voida sanoa, että sisäisen pankin tulot kattaisivat menot. Rahoitustiimissä hoidetaan myös muita tehtäviä kuin vain sisäisen pankin hoitaminen. Näistä rahoituspalveluista veloitetaan tytäryhteisöjä ja kaupungin omia toimielimiä. Näillä tuloilla rahoitustiimi kattaa omat kulunsa.¹²⁷

Sisäisellä pankilla on suuri merkitys Jyväskylän maksuvalmiuden hoidossa. Tytäryhtiöt tekevät kerran viikossa rullaavasti kolmeksi viikoksi eteenpäin kassaennusteen, jossa päivätasolla kerrotaan tytäryhtiön menot ja tulot. Sisäinen pankki pitää huolta, että konsernitilillä on tarpeeksi varoja kunkin päivän menoja varten. Jos on tulossa miinuspäivä, eli päivän menot näyttävät ylittävän tulot, sisäinen pankki nostaa lyhytaikaista luottoa kuntatodistussopimusten avulla. Jyväskylässä valtuusto on myöntänyt 75 miljoonaa euroa lyhyen rahan tilien toimintaan. Jos taas tulot ylittävät menot, ylimääräiset varat sijoitetaan. Periaatteena on nollakassaperiaate, eikä konsernitilillä pidetä rahaa yön yli. Vaikka kaupunki on jatkuvasti velkapuolella, on sillä ajoittain myös sijoituskelpoisia varoja johtuen tulojen epätasaisesta kertymästä, verotulot kun tulevat tilille kerran kuussa.

1.1.2007 alkaen talous- ja hankintapalvelukeskus muuttuu kunnalliseksi liikelaitokseksi. Liikelaitokselle nimetään oma johtokunta, johon voidaan nimittää myös ulkopuolisen kunnan jäsen, mikäli tämä kunta ostaa palveluita talous- ja hankintapalvelukeskukselta. Näin ulkopuolinen kunta voi tulevaisuudessa ostaa palveluita palvelukeskukselta ilman hankintalain¹²⁸ mukaista kilpailuttamista.¹²⁹ Tällöin on ehkä mahdollista, että myös sisäinen pankki tarjoaisi palveluita ulkopuolisille kunnille.

¹²⁷ Arja Jokelan sähköpostikirje tekijälle 24.10.2006.

¹²⁸ Ks. Laki julkisista hankinnoista.

¹²⁹ Arja Jokelan sähköpostikirje tekijälle 24.10.2006.

4.1.4 Hyödyt ja muut vaikutukset

Jyväskylässä sisäisen pankin avulla on saavutettu volyymietuja, kun koko konsernin varoja hoidetaan keskitetysti. Lainantarve on vähentynyt, kun konsernin varat on keskitetty, ja sijoitustoiminnassa on sijoitettavissa isompi summa. Pankkien palvelumaksut putosivat kolmasosaan entisestä, kun kaikki rahavirrat menevät yhden ulkoisen pääpankin eli Sampo-pankin kautta. Palvelumaksujen arvioitiin olleen vuonna 1999 noin 300 000 markkaa (noin 50 500 euroa), kun ne tällä hetkellä ovat noin 26 000 euroa. Tällä välillä sekä volyymit että palvelumaksut lienevät mieluummin nousseet kun laskeneet. Kaupungilla on kuitenkin tilit useassa muussakin pankissa kuntatodistusohjelmien takia. Kun kaupunki tarvitsee lyhytaikaista rahoitusta, se kilpailee kaikki pankit, joissa sillä on kuntatodistussopimus, ja nostaa varat parhaan tarjouksen antaneesta pankista. Pikasiirroilla varat sitten siirretään pääpankin tilille. Konsernitilin jäsenille maksettavat ja niiltä veloitettavat korot jäävät konserniin, mikä myös osaltaan tuo säästöjä.

Myös tytäryhteisön pankeille maksettavat palvelumaksut ovat pienentyneet, kun aiemmin käytetyn kolmen pankin sijasta rahat on nyt keskitetty yhteen pankkiin. Kaupunki on koko ajan velkaa tytäryhteisöilleen 15–20 miljoonaa euroa, sisäiset talletukset mukaan lukien noin 25–30 miljoonaa euroa. Ilman sisäistä pankkia tämä rahamäärä tulisi lainata ulkoa, joten koko konsernin näkökulmasta korkosäästö on useita satoja tuhansia euroja.

Tytäryhteisölle on ollut etua siitä, että johtuen sisäisen pankin tiukoista kassaennustevaatimuksista, myös tytäryhteisön (Jyväskylän Vuokra-asunnot Oy) kassaennustaminen on parantunut ja siellä on ruvettu miettimään maksujen rytmityksiä. Käsitys yhteisön rahavirroista on parantunut ja maksurytmiä on muutettu siten, että enää ei makseta laskuja joka päivä, vaan maksuja suoritetaan ainoastaan niinä päivinä, jolloin menee suuria maksuja. Tämän koettiin jämäköittäneen toimintaa. Aiemmin, kun rahat olivat tytäryhteisön omilla, erillisillä tileillä keskitetyn konsernitilin asemasta, varoille ei juuri kertynyt korkoa. Tyttäret eivät myöskään voineet sijoittaa kaikkia varojaan, sillä kassaa ei voinut päästää aivan tyhjiin. Nyt tyttären koko konsernitilin jäsentilillä olevalle summalle kertyy korkoa. Lisäksi tyttären ei enää tarvitse miettiä yönlisijoituksia, kun sisäinen pankki hoitaa koko konsernin sijoitukset. Tytäryhteisöltä

perittävää kiinteää palvelumaksua pidettiin niin pienenä, ettei sillä ole käytännön merkitystä. Sisäisen pankin jäsenet saavat palvelut nopeammin ja usein myös edullisemmin kuin ulkopuolisilta rahamarkkinoilta.

Tytäryhteisöjen pitkäaikaiset lainat ovat niiden omassa hoidossa, sisäinen pankki kilpailuttaa lainat, mutta summat kirjataan tytäryhteisöille. Sisäinen pankki pyrkii kuitenkin ajan salliessa analysoimaan niiden lainasalkut ja miettimään miten salkkua voitaisiin järjestää uudelleen konvertoimalla. Yrityskirjallisuudessa usein esille tuodut hyödyt valuuttatransaktioiden keskittämisestä eivät ole oleellisia Jyväskylän tapauksessa. Kunnalla ei ole valuuttalainoja, valuuttamääräisiä ostolaskuja on säännöllisesti, mutta niiden osuus on hyvin vähäinen. Valuuttatuloja ei käytännössä ole.

Jyväskylässä maksuvalmiusennustamisessa ja sisäisen pankin hoidossa käytetään useampia eri ohjelmistoja, ja siellä oltiin sitä mieltä, että jokin integroidumpi ratkaisu saattaisi olla helpompi ja säästää käsityötä. Kaupungissa on käynnissä projekti ERP-toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottamiseksi. Siinä on pohjalla SAP, ja tarkoitus on, että se korvaa pikkuhiljaa muita yksittäisiä järjestelmiä. On mahdollista, että SAP otetaan käyttöön myös rahoituksessa jossakin vaiheessa. Se tarjoaisi kaikki tarvittavat toiminnot yhdessä ohjelmistossa. Tampereella on menossa SAPin käyttöönottoprojekti, johon myös Jyväskylän edustajia on tutustunut. Jyväskylässä ei kuitenkaan koeta miksiäkään suureksi ongelmaksi sitä, että käytössä on monia eri ohjelmia rinnakkain. Asia on vielä suunnitteluvaiheessa, mutta jonkinlaisia muutoksia on lähivuosina odotettavissa.

Henkilöstömäärään sisäinen pankki ei ole tuonut muutosta. Rahoitustiimissä on ollut kutakuinkin sama määrä ihmisiä jatkuvasti, ja rahoitusosaamisen keskittyminen onkin yksi sisäisen pankin tuoma hyöty. Jyväskylässä oltiin sitä mieltä, että hieman enemmänkin saisi henkiköitä olla, että jäisi paremmin aikaa myös kehittää toimintaa eteenpäin.

4.1.5 Kehitysideat ja haitat

Tytäryhteisön taholta tuotiin esiin, että olisi hyvä olla käytettävissä enemmän sijoitusinstrumentteja kuin sisäisen pankin tarjoamat kaksi erilaista

määräaikaistalletusta. Tytäryhteisöllä voisi olla esimerkiksi käytettävissään tietty summa, joka olisi yhteisön vapaasti sijoitettavissa riskittömästi korkeammalle korolle kuin sisäisen pankin tarjoama korko sekä pidemmäksi ajaksi kuin vuodeksi. Lisäksi tuotiin esiin ajatus, että tyttären kannalta sisäisen pankin toiminta olisi vielä tehokkaampaa, jos tyttärellä olisi oikeasti velka-saamissuhde kaupunkiin, eli kaupunki ottaisi lainat ja lainaisi varat edelleen tyttärille. Suurempien volyyymien ansiosta kaupunki voisi kilpailuttaa suurempia lainoja, jolloin olisi mahdollista saada edullisemmat lainaehdot. Se ei varsinaisesti muuttaisi emokaupungin tilannetta, sillä emolla on kuitenkin takausvastuu tyttären lainoista. Kuitenkin emon lainakanta/asukas-tunnusluku¹³⁰ kasvaisi oleellisesti, joten poliittista tahtoa tällaiselle muutokselle voi olla vaikea löytää.

Kun korot olivat aiemmin korkeammalla, kävi Jyväskylän vuokra-asunnoille muutaman kerran niin, että jo sovittu lainojen konvertointi piti peruuttaa. Tämä johtui siitä, että korot ehtivät karata käsistä sillä välin, kun kaupungilla oli käynnissä prosessi omavelkaisen takauksen myöntämiseksi. Tällöin oli ehdotettu, että tyttärellä voisi olla tietynlainen euromääräinen limiitti, jonka puitteissa se voisi itse kilpailuttaa lainoja. Asia ei ole ajankohtainen nyt, kun korot ovat matalia.

Sekä kaupungin että tytäryhteisön puolelta toivottiin, että maksuvalmiuden ennustamisesta olisi silloin tällöin toistuvia säännöllisiä seurantalavereita, missä emo voisi olla yhteydessä tyttäriin päin. Vaikka emo ja tytäryhteisöt ovat jatkuvasti sähköisesti yhteydessä toisiinsa, mitään säännöllisen henkilökohtaisen palaverin paikkaa ei ole. Lisäksi tytäryhteisön taholta tuotiin esiin toive, että he saisivat konsernitilistä raportteja. Tyttärenkin olisi mukava tietää, miten konsernilla kokonaisuudessaan menee, omat asiansahan he tietysti tuntevat.

Varsinaisia haittoja ei sisäisestä pankista koettu Jyväskylässä olevan. Emokaupungille ja konsernille järjestelmä tuo selvää etua. Tyttären kannalta jonkinlaista haittaa on siitä,

¹³⁰ Lainakanta/asukas-tunnusluku on yksi Suomen Kuntaliiton kunnan tilinpäätöksestä laskettavaksi suosittelema tunnusluku. Tunnusluvusta ks. esimerkiksi Oulasvirta & Brännkärr 2001, 123–124; Harjula ym. 100–105. Tunnusluvun arvo kuitenkin muuttuu sen mukaan, ottaako emokunta myös tyttären lainat ensin itselleen ja lainaa ne sitten edelleen tyttärille vai kirjataanko lainat suoraan tyttärille. Esimerkiksi Lahdessa kaikki yhtiöidenkin lainat kiertävät kaupungin kautta. Tämä kasvattaa kaupungin lainakantaa, joka lähestyy tilinpäätöksen konsernilainakantaa. Tämän johdosta tunnusluvulla mitattuna myös koko Päijät-Häme on maan velkaisimpien maakuntien joukossa. Helin 2006, 38–39.

että käytettävissä on niin vähän sijoitusinstrumentteja, joille lisäksi maksetaan melko alhaista korkoa. Lisäksi varsinkin alkuvaiheessa kerran viikossa tehtävät kassaennusteet toivat melkoisesti lisätöitä muiden töiden päälle. Ajan kanssa ennusteiden tekeminen on kuitenkin rutinoitunut, eikä siitä enää koeta olevan haittaa. Tytäryhteisössä koettiin lisäksi, että rahoitustiimin kanssa on ollut helppo tehdä töitä ja neuvotella asioista, minkä koettiin olleen hedelmällistä molemmin puolin. Mikäli tämä yhteys ei toimisi hyvin, olisi luultavasti esiintynyt suurempia ongelmia sisäisen pankin toiminnassa. Varsinaisesti työmäärän ei koeta tytäryhteisössä vähentyneen, mutta työn luonne on ehkä hieman muuttunut, kun rahoitus- ja sijoitusasioihin ei enää tarvitse kiinnittää niin paljoa huomiota. Sisäiseen pankkiin ei koettu liittyvän riskejä tai väärinkäytösten vaaraa, sillä vaarallisten työyhdistelmien syntyminen on estetty.

4.2 Tampere

4.2.1 Taustatietoja Tampereesta

Tampereen asukasmäärä 31.12.2005 oli 204 337, missä oli kasvua edellisestä vuodesta 0,7 %, mikä oli suurista kaupungeista viidenneksi nopeinta kasvua. Työttömyysaste vuonna 2005 oli keskimäärin 12,6 %. Tampereen kaupunkikonserniin kuului vuoden 2005 lopussa 38 tytäryhteisöä sekä 22 osakkuusyhteisöä. Tytäryhteisöistä kiinteistö- ja asuntoyhtiöitä oli 20 ja kunnallista liiketoimintaa harjoittavia yhtiöitä 16 kappaletta, säätiöitä oli kaksi kappaletta. Kuntayhtymiä, joissa kaupunki on jäsenenä, oli 5 kappaletta.¹³¹ Tampereen kuntakonserni on esitetty liitteessä 3. Vuoden 2005 tilinpäätöksessä konsernitaseen loppusumma oli 2 129,8 ja konsernin lainakanta 625,7 miljoonaa euroa¹³².

4.2.2 Sisäisen pankin perustaminen

Tutkimushetkellä sisäinen pankki, joka Tampereen kaupungin organisaatiossa on nimellä konsernipankki, oli oikeastaan vielä käyttöönottovaiheessa. Sisäisen pankin perustaminen liittyi laajempaan konsernihallinnon uudistukseen, jossa kaupungin

¹³¹ Tampereen tilinpäätös 2005, 6–7, 22; Tilastokeskus: Suomi lukuina, väestö <http://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html>.

¹³² Tampereen tilinpäätös 2005, 22, 25.

organisaatorakennetta on uudistettu ja otettu käyttöön tilaaja-tuottajamalli. Sisäisen pankin toiminta on alkanut vuonna 2004, jolloin kilpailutettiin sijoitukset ja luotot. Konsernitilirakenne perustettiin syksyllä 2005. Konsernitiliä hoitavaa pankkia valittaessa kysyttiin tarjous kaikilta alueen pankeilta, minkä jälkeen parhaan tarjouksen teki Sampo¹³³. Haastatteluhetkellä kesäkuun alussa sisäisen pankin toiminnan tietotekniikkatueksi oltiin ottamassa käyttöön SAP-järjestelmää, joka oli myös merkittävin sisäisen pankin vaatima investointi. Järjestelmän piti olla käytössä vuoden 2005 alusta, mutta toimittajasta johtuvista syistä käyttöönotto oli viivästynyt eikä sitä tutkimushetkellä kyetty vielä käyttämään täysimääräisesti. Marraskuussa tilanne oli se, että järjestelmää ei toimitukseen liittyvien ongelmien vuoksi edelleenkään vielä voitu hyödyntää raportoinnissa¹³⁴.

Tampereen sisäisen pankin toimintaperiaatteet ovat hyvin samanlaiset kuin suuryritysten käyttämät periaatteet, mikä kuvaa sitä että julkisyhteisön rahoituksessa tarpeet ovat hyvin samanlaiset kuin yksityisyrytyksessäkin. Myös se, että Tampereella otetaan käyttöön suuryritysten käyttämä SAP-järjestelmä, kuvaa sitä, että tarpeet ovat samanlaisia julkisella ja yksityisellä puolella.

Sisäistä pankkia perustettaessa tytäryhtiöille pystyttiin selvästi osoittamaan ne säästöt, joita syntyy, kun on haettu jollekin lainalle vaihtoehtoja markkinoilta verrattuna tilanteeseen, jossa laina olisi otettu samalla tavalla kuin ennenkin. Kun tytäryhteisöille osoitettiin selvästi saavutettavat hyödyt ja lisäksi sisäinen pankki otettiin käyttöön melko hitaalla aikataululla, mikä antoi kaikille aikaa sopeutua tilanteeseen, tytäryhtiöt lähtivät vapaaehtoisesti mukaan ilman pakkoa. Tytäryhteisöt on kuitenkin velvoitettu liittymään sisäiseen pankkiin, joten tarvittaessa pakkoakin olisi käytetty. Toiminta alkoi rahoitusten ja sijoitusten tekemisellä ja hyötyjen osoittamisella, vasta sitten seurasi maksuliikenteen ohjaaminen. Sisäisen pankin avulla pyrittiin saavuttamaan säästöjä niin maksuliikekuluissa kuin rahoituksessakin. Lisäksi aiemmin kukaan ei riittävästi tiennyt, mikä on konsernin lainasalkun korkoriski tai mitä toimenpiteitä kulloisessakin markkinatilanteessa tulisi tehdä riskin hallitsemiseksi. Myös neuvotteluaseman parantaminen oli sisäisen pankin tavoitteena, sillä yksittäinen tytäryhteisö ei ehdi paneutua riittävästi rahoitusasioihin.

¹³³ Ahoniemi 2006, 14.

¹³⁴ Jaakko Kurikan sähköpostikirje tekijälle 20.11.2006.

4.2.3 Sisäisen pankin toiminta

Konsernihallinnon toimintasäännössä sisäisen pankin hoitaminen on määrätty konsernihallintoon kuuluvan liiketoiminta- ja rahoitusryhmän tehtäväksi. Ryhmä vastaa konsernin omistajaohjaus-, riskienhallinta-, omaisuudenhallinta sekä rahoitus- ja kassanhallintaprosesseista. Lisäksi sen tehtävänä on konsernirakenteen kehittäminen liikelaitosten ja konserniyhteisöjen osalta sekä uusien liiketoiminta- ja rahoitusmallien kehittäminen.¹³⁵

Tärkeimmät Tampereen sisäisen pankin hoitamat tehtävät ovat sijoittaminen, rahoitus, maksuvalmiuden seuranta, maksuliikenteen hoitaminen sekä kassanhallinta. Tampereella konsernipankilla tarkoitetaan koko konsernin sijoitusomaisuuden sekä laina- ja takaussalkun hallintaa sekä kassanhallintaa. Sisäinen pankki on se organisaatio, joka toimii konsernista ulospäin ulkopuolisten palveluntarjoajien kanssa. Sijoittamisessa se hallinnoi koko konsernin sijoitusomaisuutta sijoitussuunnitelman mukaisesti, se tekee sijoitukset markkinoille ja neuvottelee sopimukset markkinaosapuolten kanssa.

Rahoituksessa sisäinen pankki hallinnoi koko konsernin laina- ja sijoitussalkkua lainanottosuunnitelman mukaisesti. Toisin kuin Jyväskylässä Tampere ottaa kaiken tarvitsemansa rahoituksen suoraan lainoina eikä Tampereella juurikaan käytetä kuntatodistuksia. Tampereellakin on kuitenkin olemassa kuntatodistuslimiittejä 30 miljoonaa euroa, mutta niiden tarkoitus on toimia ainoastaan ylimääräisenä maksuvalmiuspuskurina katastrofitilanteita varten. Mahdollisesti tulossa olevia suuria investointeja, kuten Tampellan tunnelia tai pikaraitiotietä, varten sisäinen pankki kartoittaa uusia rahoitusmalleja, joita esimerkiksi Englannissa käytetään paljon. Näissä on kyse julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuuksista. Myös private placement -luottojärjestelyjä¹³⁶ on käytetty.

Kunnanvaltuusto päättää sijoittamisen periaatteet eli sijoittamisessa käytettävät reunaehdot. Sijoituksista 55 % tulee olla lyhyissä koroissa, 20 % pitkissä koroissa, 17 %

¹³⁵ Tampereen konsernihallinnon toimintasääntö 5 §.

¹³⁶ Private placement: Arvopapereiden myynti suoraan rajoitetulle sijoittajajoukolle. Esim. Osakeanti tai joukkovelkakirjaemissio, joka suunnataan yhteisösijoittajille. Taloussanasto 1998. Ks. myös Ross, Westerfield & Jaffe 2002, 580–581.

osakkeissa tai osakerahastoissa ja 8 % muissa sijoituksissa. Nämä ovat peruspainoja, todelliset määrät voivat vaihdella määritelyjen vaihteluväliden puitteissa. Lyhyen koron sijoituksiin kuuluvat muun muassa tilit ja talletukset sekä sijoitus- ja yritystodistukset, pitkiin korkoihin esimerkiksi joukkovelkakirjalainat ja obligaatiot. Osakkeet ja osakerahastot ovat pääosin suomalaisia ja eurooppalaisia, sijoituksissa huomioidaan myös sektoriajattelu. Muihin sijoituksiin kuuluvat strukturoidut tuotteet¹³⁷. Sijoitettaessa yksittäisten yritysten joukkovelkakirjalainoihin tai yritystodistuksiin kyseisellä yrityksellä tulee olla tietty minimiluottoluokitus¹³⁸. Luottoluokitusvaade asettaa hieman hankaluuksia, sillä kaikki suomalaiset pörssiyritykset eivät hae luokitusta, mikä karsii sijoitusvaihtoehtoja. Juuri yrityslainoja varten Tampere on tehnyt yhden täyden valtakirjan omaisuudenhoitosopimuksen, koska sopivia yrityslainoja voi olla vaikea löytää markkinoilta. Täyden valtakirjan sopimuksella Tampere ei ole riippuvainen siitä, tavoittaako palveluntarjoaja kaupungin edustajia silloin kun sopiva sijoituskohde on tarjolla. Muuten tällaisia täyden valtakirjan sopimuksia ei käytetä, vaan sisäinen pankki hoitaa sijoitukset itse¹³⁹. Päätöksenteko sijoituksista on tehty tarpeeksi joustavaksi, jotta tehokas toiminta markkinoilla on mahdollista.

Sisäinen pankki tekee sijoitukset tytäryhtiöiden puolesta suoraan markkinoille tytäryhtiöiden nimissä ja hakee sijoituksille mahdollisimman hyvää tuottoa. Konsernitilillä olevat varat taas sijoitetaan sijoitussuunnitelman mukaan, ja sisäinen pankki maksaa jäsentilillä olevalle rahalle korkoa. Tytäryhteisöjen tekemien erillistalletusten ja -lainojen kohdalla korkoehdot sovitaan erikseen, jolloin sisäiselle pankille jää tietty limiitti anto- ja ottolainojen hinnan erotuksena. Lisäksi sisäinen pankki hoitaa liikelaitosten maksuliikenteen ja veloittaa niiltä maksun tästä palvelusta. Nämä tulot eivät kuitenkaan kata sisäisen pankin toimintamenoja. Tampereella on otettu sellainen kanta, että kaupunki ei lähde velkomaan tytäryhtiöiltä täysimääräisesti sisäisen pankin kustannuksia, sillä tytäryhtiöiden etu on myös konsernin ja emokaupungin etu. Tampereen sisäinen pankki toimii suoraan tukkumarkkinoille ja on pyrkinyt leikkaamaan vähittäispankkiportaana pois. Jos sisäinen pankki tulisi siihen väliin ja

¹³⁷ Strukturoiduille tuotteille on ominaista, että ne sisältävät elementtejä sekä joukkovelkakirjalainasta että johdannaisesta. Strukturoituja tuotteita ovat esimerkiksi indeksilainat ja käänteislainat, kuten käänteinen vaihtovelkakirjalaina. Leppiniemi: Yritysrahoitus, Rahoitusmarkkinat, Strukturoidut sijoitustuotteet. WSOYpro -palvelu <<http://www.wsoypro.fi/-wsoypro.asp?prevpos=YR111%2E2050&page=selain&ts=yo&pos=YR111.2916#gethere>>.

¹³⁸ Katso luottoluokituksista esim. Ross ym. 2002, 572–578.

¹³⁹ Ks. myös Ahoniemi 2006, 14.

ottaisi jonkun marginaalin itselleen, se söisi hyödyn tytäryhtiöiltä, sillä rahoittajien marginaalit julkissektorille päin ovat muutenkin hyvin ohuita.

Tampere saa rahoituslaitoksilta lainaa korolla, jossa euriborkoron päälle tulee vain muutama prosentin sadasosa. Joskus euriborin päälle ei tule lainkaan marginaalia, tai marginaali voi jopa olla muutaman sadasosan verran negatiivinen. Rahoituslaitokset eivät tietenkään tee kauppaa tappiolla, vaan rahat ovat osittain peräisin matalien korkojen tileiltä.¹⁴⁰

Kun kaupunki tai jokin tytäryhteisö ottaa lainaa, sisäinen pankki analysoi kaupungin tai tyttären lainasalkun. Salkusta katsotaan, kuinka paljon siellä on esimerkiksi vaihtuva- ja kiinteäkorkoista lainaa, miten ne erääntyvät tulevaisuudessa ja miten salkun rakenne muuttuu tulevaisuudessa lainojen erääntyessä. Sen jälkeen tehdään ratkaisu siitä, millaista lainaa halutaan, ja sen mukaan tehdään tarjouspyyntö. Palveluntarjoajat voivat tarjouspyynnön ehtojen mukaan tarjota mitä haluavat, myös strukturoituja tuotteita. Sisäinen pankki valitsee sitten tarjouksista edullisimman. Kun lainaa otetaan tytäryhteisölle, laina voidaan joko kirjata suoraan tytäryhteisön taseeseen tai kaupunki voi ottaa lainan ensin itse ja lainata sitten edelleen tyttärelle. Jälkimmäinen vaihtoehto mahdollistaa sen, että kaupunki voi halutessaan niputtaa lainoja ja ottaa kerralla yhden suuremman lainan. Vuonna 2007 tulee voimaan Basel II, jonka ennakoitaan nostavan yritysten lainojen hintaa¹⁴¹. Kun emokaupunki ottaa lainan ensin itse, se voi vaikuttaa tyttärien maksamaan rahoituksen hintaan.

Tampere on tehnyt yhteistyötä myös ympäristökuntien kanssa. Seitsemän kuntaa haki tutkimushetkellä yhdessä lainaa. Tällöin Tampere saa suuremmat volyymit ja pienemmät ympäristökunnat saavat Tampereen mukana lainaa halvemmalla¹⁴². Ympäristökunnat ovat myös ilmaisseet kiinnostuksensa tulla sisäisen pankin asiakkaiksi, jolloin sisäisen pankin volyymit kasvaisivat entisestään. Jos näin tapahtuu,

¹⁴⁰ Ahoniemi 2006, 14.

¹⁴¹ Basel II:sta katso Jokivuolle & Launiainen 2003 sekä Euroopan komissio: Uuteen luokituskäytäntöön sopeutuminen

<http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/financing/docs/basel_2_guide/basel_guide_fi.pdf>.

¹⁴² Ks. myös Ahoniemi 2006, 14.

ympäristökunnilta veloitetaan palveluista sen verran että ympäristökunnista johtuvat menot saadaan katettua.¹⁴³

Koska liikelaitokset eivät ole itsenäisiä juridisia yksiköitä vaan toimivat kaupungin y-tunnuksella, ne ovat erilaisessa asemassa verrattuna tytäryhteisöihin. Tampere on ensimmäisenä Suomessa alkanut kehittää välinettä liikelaitosten koron laskentaan, jotta ne olisivat paremmin vertailukelpoisia tytäryhteisöjen kanssa, jotka ovat mukana konsernitalirakenteessa ja joilla on siinä koron hyvitys ja veloitus.

Sisäisen pankin toiminnassa ovat mukana kaikki tytäryhteisöt. Sisäinen pankki hoitaa niiden puolesta rahoituksen hankinnan ja sijoitusten hallinnan. Konsernitalirakenteessa puolestaan on mukana runsaat kaksikymmentä tytäryhteisöä, eli kaikki yhteisöt, jotka sisäinen pankki on halunnut mukaan. Kriteereinä konsernitiliin liittämiseksi ovat olleet tytäryhteisön merkitys saldojen tai omistajaohjauksen kannalta.¹⁴⁴

4.2.4 Hyödyt ja muut vaikutukset

Sisäisen pankin ansiosta Tampereen kaupunki ja koko konserni saa sekä suorat luotot että maksuliikenteen halvemmalla. Emokaupungin maksuliikennetapahtumista johtuvien kulujen arvioitiin pienenevän 80 000–100 000 eurolla vuodessa ja tytäryhteisöjen lähes saman verran. Joillakin yhtiöillä oli pankkien kanssa vuosia sitten sovittuja luottolimiittejä, joiden hintoja ei ollut sen jälkeen lainkaan päivitetty, jolloin ne maksoivat turhan kovia hintoja. Sisäisen pankin avulla kaikki luottolimitit on pystytty karsimaan pois, ja nyt lainaus hoidetaan konsernin sisällä, mikä vähentää palvelumaksuja entisestään. Kahdenkymmenen vuoden useiden kymmenien miljoonien eurojen lainassa korkosäästöt muodostuvat useiksi miljooniksi euroiksi, kun luotto otetaan strukturoituna kiinteään koron sijaan. Sisäinen pankki on tehnyt tyttärille laskelmat siitä, miten korkokäyrä saa muuttua kahdenkymmenen vuoden aikana, jotta tyttäret jäävät silti voitolle.

¹⁴³ Tässä tulee kuitenkin ottaa huomioon lain julkisista hankinnoista asettama vaatimus hankintojen kilpailuttamisesta.

¹⁴⁴ Jaakko Kurikan sähköpostikirje tekijälle 20.11.2006.

Aikaisemmin konserniyksiköt toimivat jonkun paikallisen konttorin kanssa, jolloin neuvotteluvoima on ollut heikompi. Koska yksiköt eivät ole ehtineet paneutua asioihin, ne ovat olleet ”helppoja paloja rahoittajille”, jolloin on maksettu turhasta. Kun sisäinen pankki toimii siinä välissä isommilla volyyymeillä suoraan tukkumarkkinoille, antaa se aivan erilaiset mahdollisuudet. Sisäinen pankki kerää sijoituksissa volyyymiä yhteen ja sijoittaa sitten suoraan tukkumarkkinoille. Rahoituksessa aivan viime aikoina ovat pankit ruvenneet tarjoamaan strukturoituja tuotteita suurasiakkaille, suurille yrityksille ja kunnille. Tytäryhteisöillä ei olisi yksinään aikaa paneutua tällaisiin asioihin. Nyt tyttärien aikaa vapautuu varsinaiseen liiketoimintaan keskittymiseen samalla, kun ne saavat hyödyn rahoitusmarkkinoiden uusimmista mahdollisuuksista.

Liikelaitokset kuuluvat kaupungin budjettiin, joten niiden rahoitus otetaan osana kaupungin budjettia, eivätkä ne saa samalla tavalla hyötyä sisäisestä pankista. Kaupunki on tähänkin asti hoitanut keskitetysti liikelaitosten maksuliikenteen ja veloittanut siitä tapahtumakohtaisen hinnan. Nyt kaiken maksuliikenteen keskittämisen myötä kaupunki saa maksuliikenteensä hoidettua halvemmalla ja liikelaitoksilta veloitetta hintaa on voitu laskea. Tätä kautta myös liikelaitokset saavat hyötyä sisäisestä pankista.

Myös pääoman käyttö on tehostunut. Aiemmin monilla tyttärillä on ollut suuret kassavarat, jotka ovat maanneet tileillä tyhjänpanttina ja kassasuunnittelu on perustunut siihen, että kassassa on riittävästi rahaa kaikkiin tuleviin maksuihin eikä maksuvalmiussuunnitelmia tarvitse tehdä. Nyt kassavaroja on ajettu alas ja tätä kautta tehostettu pääoman tuottoa.

Sisäinen pankki hyödyttää myös palveluntarjoajia. Palveluntarjoajan on suuressa julkisyhteisössä vaikea tietää, mihin pitää mennä tarjoamaan mitäkin palvelua. Ajan haaskausta olisi myös, jos palveluntarjoajat rupeaisivat juoksemaan jokaisen tytäryhteisön luona erikseen. Nyt niillä on yksi taho, johon ne voivat ottaa yhteyttä ja kertoa tarjolla olevista vaihtoehtoista. Tämä puolestaan hyödyttää myös Tampereen kaupunkia, joka on voinut laajentaa sitä palveluntarjoajien joukkoa, jolta esimerkiksi luottoja pyydetään. Vaihtoehtojen lisääntyessä paranee myös mahdollisuus saada kilpailukykyisempiä hintoja markkinoilta. Haastattelupäivänä lähetetty tarjouspyyntö lainasta oli lähtenyt neljälletoista palveluntarjoajalle, joista suunnilleen puolet oli eurooppalaisia rahoittajia ja pankkeja. Tampereen viiden suurimman rahoittajapankin

joukossa on kolme suurta eurooppalaista pankkia, jotka ovat erikoistuneet julkisen sektorin rahoittamiseen: Euroopan Investointipankki, Dexia ja DEPFA ACS Bank¹⁴⁵.

Henkilöstömäärään ei sisäisellä pankilla ole ollut vaikutusta, mutta samalla henkilöstömäärällä pystytään nyt tekemään enemmän. Kuten Jyväskylässä, myös Tampereella ulkomaan maksuliikenne on kokonaisvolyymiin nähden hyvin pientä, vaikka kappalemääräisesti tapahtumia onkin melko runsaasti.

4.2.5 Kehitysideat ja haitat

Koska sisäisen pankin käyttöönotto on vielä menossa, tärkeimpinä kehityskohteina oli SAP-järjestelmän hyödyntäminen paremmin ja kassavirtaennusteiden parantaminen. Tytäryhteisöiltä on ruvettu vaatimaan kassavirtaennusteita vasta tänä vuonna konsernitalirakenteen myötä, eivätkä ne pysty vielä antamaan riittävän tarkkoja ennusteita. Tytäryhteisöt eivät luonnollisestikaan ole pitäneet vaatimuksesta tehdä kassavirtaennusteita. Kun kassavirtaennusteiden tarkkuus paranee, sisäinen pankki voi entistä paremmin ennakoida konsernitalilla olevan saldon, mikä mahdollistaa paremman sijoitusten suunnittelun. Jatkossa, kun SAP saadaan tehokkaampaan käyttöön, on Tampereella tarkoitus mahdollisuuksien mukaan selvittää, mitä toimintoja tytäryhteisöiltä voidaan vielä siirtää sisäiseen pankkiin ja sillä tavalla parantaa palvelua tytäryhteisöille.

Konsernin näkökulmasta katsottuna ei sisäisestä pankista koeta olevan mitään haittaa. Tytäryhteisöt puolestaan eivät todennäköisesti pidä ainakaan tiukoista kassavirtaennustevaatimuksista. Sisäisen pankin ei koeta lisäävän riskejä tai väärinkäytöksen mahdollisuutta, vaan päinvastoin riskien arvioitiin olevan suurempia, jos yksiköt hoitaisivat kaikki itsenäisesti.

¹⁴⁵ Ks. myös Ahoniemi 2006, 14.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin sitä, millaisia hyötyjä ja haittoja sisäinen pankki on tuonut kuntasektorille. Tarkoitus oli myös kuvata, millaisia hyötyjä sisäiseltä pankilta odotettiin. Lopuksi oli tarkoitus kuvata sitä, miten sisäistä pankkia kuntien edustajien mielestä tulisi jatkossa kehittää tutkimuskunnissa. Tutkimuksen kohteena oli kaksi kuntaa, Jyväskylä ja Tampere, joissa sisäinen pankki on ollut käytössä eripituisen ajan.

Kummassakin case-kunnassa sisäinen pankki on otettu käyttöön vaiheittain ja sisäisen pankin perustaminen liittyi laajempiin organisaatiomuutoksiin. Jyväskylässä sisäinen pankki on alkanut kehittyä vuonna 1996, jolloin on tehty ensimmäisiä tytäryhteisöjen talletuksia emokaupungille. Tampereella toiminta on alkanut vuonna 2004, jolloin kilpailutettiin sijoitukset ja luotot. Tampereella käyttöönotto oli tutkimushetkellä vielä käynnissä. Kummassakin kunnassa aloite sisäisen pankin perustamiseen tuli emokaupungilta. Ainakin alkuvaiheessa molempien esimerkkikuntien tytäryhteisöissä esiintyi ainakin jonkin asteista haluttomuutta liittyä sisäiseen pankkiin. Tampereella tätä pyrittiin vähentämään sillä, että tytäryhteisöille selvästi laskelmin osoitettiin, minkä suuruisia euromääräisiä hyötyjä ne saavuttavat, kun rahoitus hoidetaan keskitetysti, eikä vanhalla tavalla, jossa jokainen tytäryhteisö hoiti omat rahoitusasiansa.

Jyväskylässä pyritään ainakin jossain määrin sisäisen pankin toimintamenot kattamaan sisäisen pankin tuloilla. Tampereella sisäinen pankki on selvemmin kuluyksikkö. Ajatus on se, että sisäinen pankki hankkii säästöjä konsernille ja nämä säästöt ovat suuremmat kuin sisäisen pankin menot.

Kummassakin esimerkkikunnassa sisäisen pankin tehtäviin kuuluvat konsernin rahoitus ja sen hallinta, sijoitustoiminta sekä kassanhallinta. Maksuvalmiussuunnittelu kuuluu myös erittäin oleellisena osana toimintaan molemmissa kunnissa. Jyväskylässä sisäinen pankki kilpailuttaa lainat, mutta varsinainen lainojen hoito on tytäryhteisöillä itsellään. Varojen sijoittamisessa tytäryhteisöillä on käytettävissään sisäisen pankin tarjoamat määräaikaistalletukset. Tampereella toiminta on viety pidemmälle, sisäinen pankki hoitaa lainanoton ja sijoittamisen tytäryhteisöjen puolesta ja hakee markkinoilta

mahdollisimman edullisia vaihtoehtoja. Tyttäret saavat suoraan tästä tulevan hyödyn. Tampere myös tekee lainanotossa yhteistyötä naapurikuntiansa kanssa. Tulevaisuudessa ei ole täysin mahdotonta, ettei kuntayhteistyötä voitaisi tehdä Jyväskylän seudullakin. Tampereen seudulla pohditaan mahdollisuuksia yhteistyön laajentamiseksi.

Saavutetut hyödyt sekä Jyväskylässä että Tampereella liittyivät keskittämisestä saataviin volyymietuihin: säästöihin palvelumaksuissa, pienentyneeseen lainantarpeeseen ja alempiin lainamenoihin. Lainamenojen alentuminen johtuu toisaalta pienemmästä lainantarpeesta, mutta toisaalta myös keskittämisen avulla saaduista paremmista lainaehdoista. Tampereella korostettiin sitä, että keskitetyssä rahoitustoiminnossa on mahdollista etsiä markkinoilta uudenlaisia tuotteita, joita markkinoilla kehitetään. Tällaisiin tuotteisiin tutustumiseen ja niiden vertailuun ei tytäryhteisöillä olisi yksinkertaisesti aikaa. Keskitetyn toiminnon ansiosta tyttäret voivat keskittyä omaan liiketoimintaansa samalla, kun ne kuitenkin saavat hyödyn tehokkaammasta rahoituksen hoidosta. Sisäinen pankki hyödyttää myös palveluntarjoajia, joilla on nyt yksi taho, johon ottaa yhteyttä, kun ne haluavat tarjota kaupungille palveluitaan. Kummassakin kunnassa oli myös hyödytty osaamisen keskittymisestä yhteen paikkaan.

Kummassakaan kaupungissa ei koettu sisäisestä pankista olevan konsernin näkökulmasta mitään haittaa. Tytäryhteisön näkökulmasta Jyväskylässä toivottiin lisää sijoitusinstrumentteja ja sisäisen pankin toiminnan alkaessa kassavirtaennusteiden tekemisen koettiin olevan työlästä. Ennustamisen työläys pätee luultavasti myös Tampereen kohdalla. Jyväskylässä ajan myötä kassaennusteiden teko on rutinoitunut, eikä niistä enää koeta olevan ylimääräistä vaivaa. Myös tämän voisi olettaa pitävän paikkansa myös Tampereen kohdalla. Minkäänlaisia merkittäviä riskejä ei kummassakaan kunnassa koettu sisäiseen pankkiin liittyvän. Pikemminkin riskien koettiin olevan nyt pienempiä verrattuna tilanteeseen, jossa rahoitus olisi hajautettu yksiköihin.

Taulukkoon 1 on koottu tutkimuksessa löydettyjä sisäisen pankin hyötyjä ja haittoja. Löydettyjä haittoja on hyvin vähän. Tätä seikkaa arvioitaessa tulee ottaa huomioon se, että haastatellut henkilöt edustivat sisäisen pankin avaintoimijoita. Etenkin Tampereen kohdalla on huomattava, että kaikki haastatellut edustivat konsernihallintoa.

Haittapuolia olisi saattanut löytyä enemmän, mikäli tutkimuksessa olisi haastateltu laajemmin tytäryhteisöjen edustajia tai muita henkilöitä, jotka eivät osallistu aktiivisesti sisäisen pankin hoitamiseen.

<p>Hyödyt</p> <ul style="list-style-type: none"> – vähentynyt lainantarve – alentuneet palvelumaksut – korkosäästöt – varoille parempi tuotto – tytäryhteisöjen kassasuunnittelu parantunut – varojen käyttö tehostunut – halvemmat lainat – tarvittavien luottolimiittien väheneminen/poistuminen – tytäryhteisöjen neuvotteluaseman paraneminen rahoitusasioissa – suuremmat volyymit sijoituksissa – tytäryhteisöillä vapautuu aikaa varsinaiseen toimintaan – palveluntarjoajilla yksi taho, johon ottaa yhteyttä – rahoitusosaamisen keskittyminen
<p>Haitat</p> <ul style="list-style-type: none"> – tytäryhteisöjen vähäiset sijoitusmahdollisuudet (Jyväskylä) – tiukat kassaennustevaatimukset tytäryhteisöille

Taulukko 1 Sisäisen pankin hyödyt ja haitat

Näkemykset siitä, miten sisäistä pankkia tulisi jatkossa kehittää, erosivat suuresti esimerkkikunnissa. Tämä johtuu ensinnäkin siitä, että Jyväskylän sisäinen pankki on toiminut huomattavasti pidemmän aikaa kuin Tampereen ja toisaalta siitä, että kaupunkien sisäiset pankit toimivat hieman eri tavalla. Jyväskylässä maksuvalmiussuunnittelussa oli käytössä useita ohjelmia, ja jonkinlaisen integroidumman ratkaisun ajateltiin mahdollisesti olevan parempi. Tytäryhteisön taholta tuotiin esiin toive, että sillä olisi käytössään enemmän sijoitusinstrumentteja kuin sisäisen pankin tarjoamat talletusvaihtoehdot. Lisäksi tytäryhteisössä olisi toivottu, että tytäryhteisöllä olisi todellinen velka-saamissuhde emokaupunkiin ja emo ottaisi lainat

ensin itse ja lainaisi ne sitten edelleen tyttärille. Myös jonkinlaisia seurantalavereja toivottiin sekä emon että tytäryhteisön puolelta. Edelleen Jyväskylässä oltiin sitä mieltä, että jos sisäisessä pankissa olisi enemmän työntekijöitä, se mahdollistaisi paremmin toiminnan kehittämisen edelleen. Tampereella kehitystavoitteet liittyivät ennen kaikkea SAP-järjestelmän parempaan hyödyntämiseen ja kassavirtaennusteiden parantamiseen. Jatkossa on tarkoitus myös selvittää, mitä toimintoja sisäinen pankki vielä voisi hoitaa tytäryhteisöjen puolesta. Esiin tulleet kehitystavoitteet liittyvät siis toisaalta käytössä oleviin tietojärjestelmiin, toisaalta sisäisen pankin tytäryhteisöille tarjoamiin palveluihin.

Saavutetut hyödyt vastaavat pitkälti yrityskirjallisuudessa esitettyjä sisäisen pankin hyötyjä. Tämä kertoo siitä, että rahoitusmarkkinat toimivat samalla tavalla, oli kyseessä sitten yksityinen tai julkinen yhteisö. Merkittävin ero yrityksiin on ehkä siinä, että case-kunnilla ei ollut juurikaan valuuttatransaktioita, joita yrityskirjallisuudessa pidetään yhtenä merkittävänä säästökohteena sisäisen pankin toiminnassa. Vaikka yrityksillä yleiset suorat valuuttapositiot ja viennin rahoitus puuttuvat tutkimuksessa mukana olleilta kunnilta, ainakin Tampereella on sijoitusten kautta epäsuora valuuttapositio. Myöskään henkilöstömääriin ei ollut tullut muutoksia kummassakaan kunnassa, mutta samalla henkilöstömäärällä saadaan nyt enemmän aikaa. Sisäisen pankin käyttöönottoon liittyvät investoinnit olivat lähinnä tarvittavien maksuvalmius- tai toiminnanohjausjärjestelmien hankinta. Tämä vastaa yrityskirjallisuudessa kuvattua tilannetta. Tässä tutkimuksessa löydetty sisäisen pankin hyödyt kuntasektorilla tukevat myös Rönkön tutkimuksessaan löytämiä hyötyjä¹⁴⁶.

Sisäistä pankkia käyttöönotettaessa asetetut odotukset liittyivät ennen muuta volyymietuihin ja tehokkaampaan kassanhallintaan. Lisäksi Tampereella tavoitteena oli parantaa riskienhallintaa ja tyttären neuvotteluasemaa. Kummassakin kaupungissa oltiin sitä mieltä, että sisäinen pankki on täyttänyt hyvin sille asetetut odotukset. Tampereella oltiin sitä mieltä, että sisäinen pankki oli ylittänyt sille asetetut odotukset, sillä hyvää palautetta oli saatu tilintarkastajilta ja tytäryhteisöiltä.

¹⁴⁶ Ks. Rönkkö 2001, 53–60.

Ainakin tämän kokoluokan kunnissa sisäisen pankin avulla oli saavutettu merkittäviä taloudellisia ja toiminnallisia hyötyjä. Kuntien yhdistymisen myötä kuntakoon odotetaan kasvavan, joten jatkossa yhä useammalla kunnalla saattaa olla riittävän suuri volyymi siihen, että sisäinen pankki tulee kannattavaksi. Koska saavutetut hyödyt vastaavat myös yrityskirjallisuudessa esitettyjä sisäisen pankin hyötyjä, voidaan todeta, että yrityskirjallisuuden sisäisen pankin doktriini on siirrettävissä myös kuntasektorille.

LÄHDELUETTELO

Painetut lähteet

- Ahoniemi, Petri 2006. Tampereen kaupunki ei aio tehdä enää lisää velkaa. *Aamulehti* 15.9.2006, Talous, 14.
- Alasuutari, Pertti 1999. *Laadullinen tutkimus 3. uudistettu painos*. Tampere: Vastapaino.
- Bannister, David 2004. Build your own bank. *Banking Technology* (April), 32–35.
- Beerel, Annabel 1987. Setting up a treasury as your in-house bank. *Accountancy*, 99 (June), 65–70.
- Crabbe, Matthew 1986. Inside the new in-house banks. *Euromoney* (February), 24–39.
- Gamble, Richard 1997. In-House Banking. *Controller Magazine* (September), 55–60.
- Gamble, Richard 2003a. It's not just for the mega-companies anymore. *Treasury & Risk Management* (September), 20–26.
- Gamble, Richard 2003b. Perfect Treasury For an Imperfect World. *Business Finance* (November), 26–32.
- Glyer, Paul 1994. Establishing and operating an in-house bank. *TMA Journal*, 14 (September/October), 68–70.
- Greenbaum, Thomas 1993. *The Handbook for Focus Group Research, Revised and Expanded Edition*. New York: Lexington Books.
- Hallipelto, Aatos 1986. *Kassanhallinta kaupungin rahatoimessa*. Lahti: Suomen Kaupunkiliitto.
- Hallipelto, Aatos 1989. *Rahatoimi ja rahoitusmarkkinat*. Jyväskylä: Suomen Kaupunkiliitto.
- Hallipelto, Aatos; Helin, Heikki; Oulasvirta, Lasse & Ruuska, Pertti 1992. *Kunnallistalouden perusteet*. Helsinki: Vap-kustannus.
- Harjula, Heikki; Lundström, Ilona; Kirvelä, Torsti; Majoinen, Kaija & Myllyntaus, Oiva 2004. *Toimiva kunta*. Sipoo: Kuntakoulutus Oy.
- Hautamäki, Antti 1995. *Kaupunkiko yritys? Kaupungin strateginen johtaminen ja konserniajattelu*. Helsingin kaupungin tietokeskuksen keskustelualoitteita 1995:4.

- Heikkinen, Marja; Tapio, Markku; Haikko, Markku & Paloposki, Jaakko 1996. *Hallitusti kohti markkinoita – Julkisen liiketoiminnan ohjaus*. Helsinki: Hallinnon kehittämiskeskus & Suomen kuntaliitto.
- Helin, Heikki 2006. Kuntien talouden vertailu ongelmallista. *Kuntalehti* 3/06, 38–39.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2000. *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2006. *Tutki ja kirjoita, 12. painos*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Horngren, Charles; Bhimani, Alnoor; Datar, Srikant & Foster, George 2002. *Management and Cost Accounting 2nd Edition*. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Hurri, Jan 1989. Teollisuusyrityksille omat pankit. *Talouselämä* 20/89, 34–36.
- Jokivuolle, Esa & Launiainen, Paula 2003. Pankkien vakavaraisuuden sääntely ja valvonta uudistuu. *Euro & Talous* 1/03, 15–21.
- Järvinen, Risto; Prepula, Eero; Riistama, Veijo & Tuokko, Yrjö 2001. *Konsernitilinpäätös – uuden kirjanpitolain mukaan*. Porvoo: WSOY.
- Jyväskylän kaupungin konserniohje. Hyväksytty kaupungin hallituksessa 6.6.2005.
- Jyväskylän konsernin sisäisen pankin ehdot.
- Jyväskylän tilinpäätös 2005.
- Kallio, Olavi 2000. Kirjanpito ja muu laskentatoimi. Teoksessa Kallio, Olavi; Manninen, Juhani; Meklin, Pentti & Oulasvirta, Lasse *Kuntalaki muuttui – entä käytännön talousjohtaminen*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 39–78.
- Kallio, Olavi; Martikainen, Juha-Pekka; Meklin, Pentti; Rajala, Tuija & Tammi, Jari 2006. *Kaupungit tilaajina ja tuottajina – Kokemuksia ja näkemyksiä Jyväskylän, Tampereen ja Turun toimintamallien uudistushankkeista*. Tampereen yliopisto: Kunnallistutkimuksia.
- Karila, Alpo 1998. *Kuntien talouden ohjaus ja sen muutos – Perinteisestä politiikasta rinnakkaisten ohjausjärjestelmien kokonaisuuteen*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Kasanen, Eero; Lukka, Kari & Siitonen, Arto 1991. Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 3, 301–324.
- Kasanen, Eero; Lundström, Thomas; Puttonen, Vesa & Veijola, Risto 1997. *Rahoitusriskit yrityksissä*. Porvoo: WSOY.
- Kelly, Susan 2004. Making Smaller Work Better. *Treasury & Risk Management*. (October), 20–22.

- Korhonen, Riitta 1990. Oma pankki raja riskit. *Talouselämä* 41/90, 36–37.
- Lainema, Matti 1996. *Konsernin johtaminen – Miten konsernijohto voi lisätä yksikköjensä arvoa?* Porvoo: WSOY.
- Laki julkisista hankinnoista 23.12.1992/1505
- Large, Jack 2001. To decentralize or not to decentralize. *Corporate Finance*, (May).
- Leppiniemi, Jarmo 2000. *Rahoitus*. Helsinki: WSOY.
- Leppiniemi, Jarmo & Puttonen, Vesa 1996. *Yrityksen rahoitus*. Porvoo: WSOY.
- Leppiniemi, Jarmo & Puttonen, Vesa 2002. *Yrityksen rahoitus, 2. uudistettu laitos*. Porvoo: WSOY.
- Lith, Pekka 1998. *Kuntakonsernit Suomessa – Konsernirekisterihankkeen osaraportti*. Helsinki: Tilastokeskus.
- Lith, Pekka 1999. Palvelutoiminnan yhtiöittäminen lisääntynyt. *Kuntalehti*. 4/99, 34–35.
- Lukka, Kari 1999. Case/field-tutkimuksen erilaiset lähestymistavat laskentatoimessa. Teoksessa Hookana-Turunen, Heli (toim.) *Tutkija, Opettaja, akateeminen vaikuttaja ja käytännön toimija – Professori Reino Majala 65 vuotta*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja C-1, 129–150.
- Martiala, Kari 1988. Cashplan Consultingin uusi idea – Konsultin avulla raha tuottamaan. *Luottolista* 12/88, 10–12.
- Marshal, Peter 2001. Central Treasury Challenges and Solutions. *Institutional Investor*, Vol. 35 (9) Supplement, 39–43.
- Meklin, Pentti 2000. Kuntakonserni johtamisjärjestelmänä – teoriaa ja käytäntöä. Teoksessa Kallio, Olavi; Manninen, Juhani; Meklin, Pentti & Oulasvirta, Lasse *Kuntalaki muuttui – entä käytännön talousjohtaminen*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 79–108.
- Meklin, Pentti 2002. *Valtiontalouden perusteet, 4. painos*. Helsinki: Edita.
- Meklin, Pentti 2005. Kuntakonserni – pelkkä käsite vai tehokas palvelujen järjestäjä? Teoksessa Kallio, Olavi; Martikainen, Juha-Pekka; Meklin, Pentti & Oulasvirta, Lasse *Talousjohtamisen kehityspolkuja – Tutkimus kuntien talousjohtamisesta 1996–2003*. Helsinki: Suomen kuntaliitto, 76–125.
- Meklin, Pentti & Martikainen, Juha-Pekka 2003. *Kuntakonserni johtamisjärjestelmänä – Käytäntöjä ja kehittämistarpeita*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Mitchell, James 2004. A Central Collection. *The Treasurer*, (October), 32–33.

- Myllylahti, Merja. Valuuttakauppias aiheutti 160 miljoonan tappiot ruotsalaiselle Electroluxille. *Kauppalehti* 5.1.2000, Ulkomaat, 14.
- Myllyntaus, Oiva 2002. *Kunnan ja kuntayhtymän sijoitustoiminnan perusteista päättäminen*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Mörttinen, Leena & Virolainen, Kimmo 2003. Suomen rahoitusmarkkinoiden kehityspiirteet. Teoksessa Koskenkylä, Heikki (toim.) *Suomen rahoitusmarkkinat 2002, 2. painos*. Vammala: Suomen Pankki, 11–33.
- Neilimo, Kari & Näsi, Juha 1980. *Nomoteettinen tutkimusote ja suomalaisen yrityksen taloustiede – Tutkimus positivismiin soveltamisesta*. Tampereen yliopisto. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja. Sarja A2: Tutkielmia ja raportteja 12.
- Neilimo, Kari & Uusi-Rauva, Erkki 2001. *Johdon laskentatoimi, 3. painos*. Helsinki: Edita.
- Niskanen, Jyrki & Niskanen, Mervi 2002. *Yritysrahoitus, 2. painos*. Helsinki: Edita.
- Oulasvirta, Lasse 2005. Budjetoinnin muutostuulia. Teoksessa Kallio, Olavi; Martikainen, Juha-Pekka; Meklin, Pentti & Oulasvirta, Lasse *Talousjohtamisen kehityspolkuja – Tutkimus kuntien talousjohtamisesta 1996–2003*. Helsinki, Suomen Kuntaliitto, 23–41.
- Oulasvirta, Lasse & Brännkärr, Christer 2001. *Toimiva kunta, 2. painos*. Vantaa: Kuntakoulutus Oy.
- Piispa, Arja 2006. Kaupunki ei ole yritys. *Kauppalehti Vip* 4.9.2006, 10–12.
- Pinfield, Peter & Sidford, Colleen 1995. In-House banks key to netting, cost cutting, fx control. *Corporate Cashflow*, 16 (January), 14–20.
- Pusa, Olli & Koskinen, Asko 1996. *Kuntien rahoitusriskit ja niiden hallinta*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Ross, Stephen; Westerfield, Randolph & Jaffe, Jeffrey 2002. *Corporate Finance, 6th Edition*. Boston: McGraw-Hill.
- Ryynänen, Aimo 1994. *Konserni – kunta. Laatu- ja menestyssuuntautuneen kunnan toimintamallin perusratkaisuja – vertailu Keski-Euroopan uudistuslinjauksiin*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Rönkkö, Maija 2001. *Sisäinen pankki kuntakonsernin rahoitushallinnossa – case-kuntina Jyväskylä ja Lahti*. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Pro gradu –tutkielma.
- Sahiluoma, Veijo 1999. Euro muuttaa yritysten kassavirtojen hallintaa. *Kauppalehti* 20.1.1999, Uutissivut, 8.

Santalainen, Timo & Huttunen, Pekka 1993. *Strateginen johtaminen julkisessa hallinnossa*. Jyväskylä: Weilin+Göös.

Sarbanes-Oxley edellyttää tehokasta valvontaa 2004. *Kauppalehti Extra* 11.10.2004, 20.

Taloussanasto – Yritys- ja kansantaloutta suomeksi, ruotsiksi, englanniksi saksaksi ja ranskaksi, 7. uudistettu painos 1998. Tampere: Taloustieto Oy.

Tampereen konsernihallinnon toimintasääntö, 20.1.2004.

Tampereen tilinpäätös 2005.

Vahtera, Pauli & Salmi, Heli 1993. *Tehokas maksujen hallinta – Tiliote tositteena*. Jyväskylä: Tilintarkastajien Kustannus Oy.

Wiehe, Stephen 1996. Establishing an in-house cash management bank. *TMA Journal*, 16 (May/June), 12–16.

Yleisohje kunnan ja kuntayhtymän konsernitilinpäätöksen laatimisesta 5.9.2000 (Tarkistettu 25.5.2004). Kauppa ja teollisuusministeriö, kirjanpitolautakunnan kuntajaosto. Helsinki.

Yleisohje kunnan ja kuntayhtymän liikelaitoksen ja taseyksikkönä käsiteltävän rahaston kirjanpidollisesta käsittelystä 14.9.1999 (Tarkistettu 25.5.2004). Kauppa- ja teollisuusministeriö, kirjanpitolautakunnan kuntajaosto. Helsinki.

Sähköiset lähteet

Euroopan komissio: Uuteen luokituskäytäntöön sopeutuminen – Lainarahoituksen käytännön opas pieniä ja keskisuuria yrityksiä varten. <http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/financing/docs/basel_2_guide/basel_guide_fi.pdf> 29.9.2006.

Jokela, Arja (rahoitussuunnittelupäällikkö): Sähköpostikirje tekijälle 24.10.2006.

Jyväskylän kaupungin konsernitilipankki vaihtuu. <<http://www.jkl.fi/uutisarkisto/1/6511>> 7.11.2006.

Kuntarahoitus Oyj:n WWW-sivusto <<http://www.kuntarahoitus.fi/>> 1.7.2006.

Kuntien konserniohje, Suomen Kuntaliiton WWW-sivusto. <<http://www.kunnat.net>> 30.5.2006.

Kurikka, Jaakko (rahoituspäällikkö): Sähköpostikirje tekijälle 20.11.2006.

Leppiniemi, Jarmo: *Yritysrahoitus*. WSOYpro -palvelu, <<http://www.wsoypro.fi/wsoypro.asp?prevpos=YR&pos=YR&page=selain&ts=y&o&openhaku=&gethere=>>>, päivitetty 18.9.2006.

OpusCapita In-House Bank – säästöä konsernin tilien ja maksujen keskityksellä
<<http://www.opuscapita.fi/NR/rdonlyres/F7EE691B-4C49-4CCB-B01C-4731D1BBA8DD/87/TuotekorttiInHouseBank.pdf>> 18.11.2006.

Osuuspankin WWW-sivusto <<https://www.op.fi/op>> 1.7.2006.

Sampo-pankin WWW-sivusto <<http://www.sampo.fi/>> 12.6.2006.

Tilastokeskus: Suomi lukuina, väestö
<http://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html> 5.8.2006.

Haastattelut

Jyväskylä 4.5.2006

Arja Jokela, rahoitussuunnittelupäällikkö, Talous- ja hankintapalvelukeskus
Arja Myöhänen, talous- ja hallintopäällikkö, Jyväskylän Vuokra-asunnot Oy
Tiina Räsänen, rahoitusassistentti, Talous- ja hankintapalvelukeskus

Tampere 5.6.2006

Jaakko Kurikka, rahoituspäällikkö, Liiketoiminta- ja rahoitusryhmä
Tuula Huotari, kassapäällikkö, Liiketoiminta- ja rahoitusryhmä
Päivi Litmanen, apulaiskassapäällikkö, Liiketoiminta- ja rahoitusryhmä

LIITE 1: HAASTATTELURUNKO

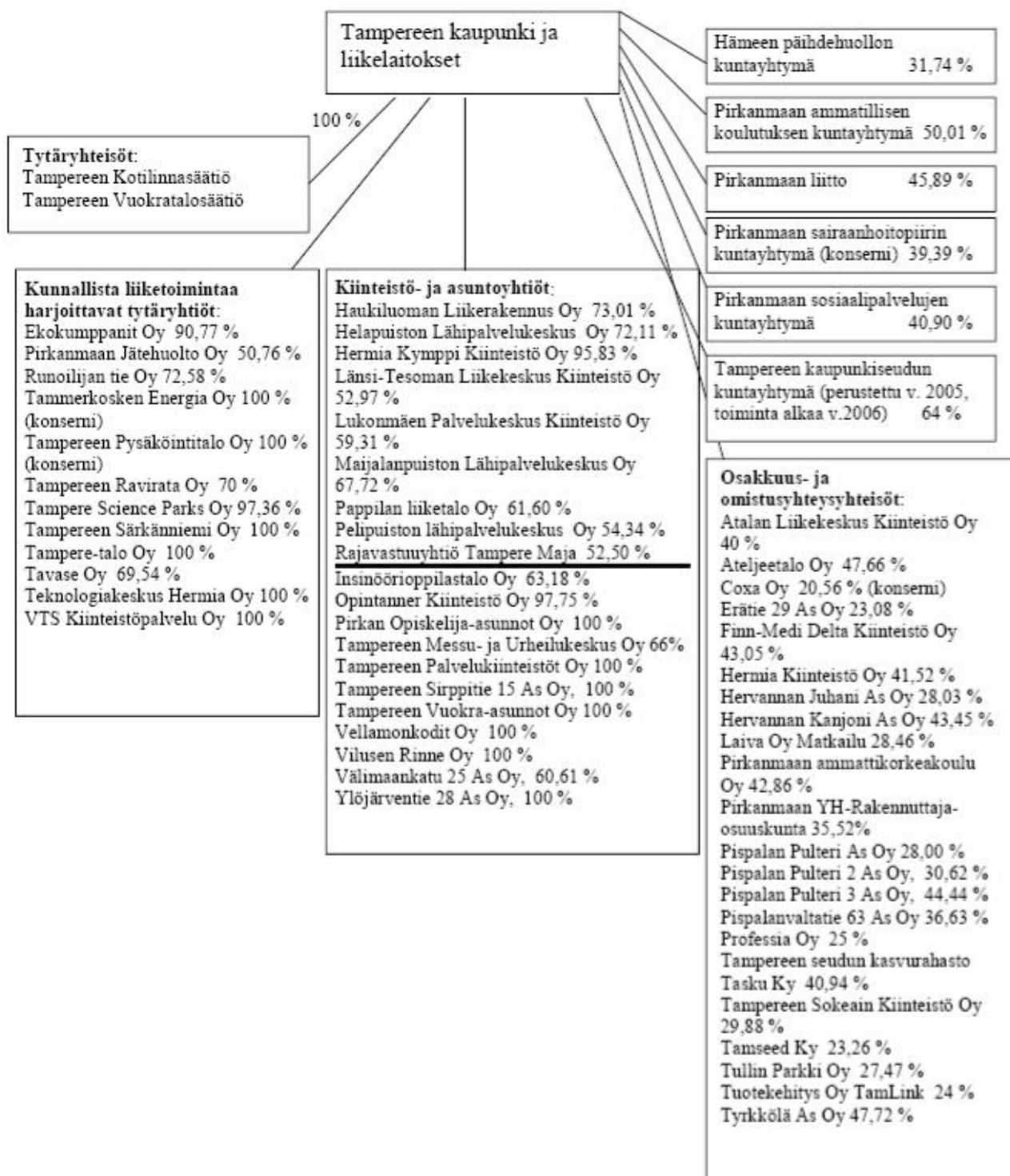
- Miten päätös sisäisen pankin käyttöönotosta syntyi?
- Mitä tavoitteita sisäiselle pankille asetettiin pankkia käyttöönotettaessa?
 - Mitä hyötyjä odotettiin?
 - Mihin ongelmiin pyrittiin löytämään ratkaisu?
- Oliko sisäisen pankin käyttöönotto osa jotain suurempaa uudistusta? Mitä?
- Millaisia investointeja sisäisen pankin käyttöönotto on vaatinut?
- Miten sisäisen pankin käyttöönotto on vaikuttanut taloushallinnon henkilöstön määrään?
- Onko kunnalla valuuttatransaktioita?
- Miten asetetut tavoitteet ovat toteutuneet?
 - Ovatko odotetut hyödyt toteutuneet?
 - Minkä suuruisia hyödyt ovat olleet euroissa mitattuna?
 - Mitä haittoja on ilmennyt?
 - Onko jotain, mikä olisi voitu toteuttaa paremmin?
 - Onko jotain tavoitteita jäänyt toteutumatta? Miksi?
 - Miten sisäistä pankkia tulisi jatkossa kehittää?
- Mitä riskejä sisäiseen pankkiin koetaan liittyvän? Miten niitä valvotaan?

LIITE 2: JYVÄSKYLÄN KAUPUNKIKONSERNI

JYVÄSKYLÄN KONSERNI																						
<table border="1"> <tr> <td>Jyväskylän Energia Oy (100%)</td> </tr> <tr> <td>JE-Urakointi Oy (100%)</td> </tr> <tr> <td>JE-Siirto Oy (100%)</td> </tr> <tr> <td>Keski-Suomen Energianvälitys Oy (49,5%)</td> </tr> <tr> <td>Jyväskylän Energiantuotanto Oy (40%)</td> </tr> </table>	Jyväskylän Energia Oy (100%)	JE-Urakointi Oy (100%)	JE-Siirto Oy (100%)	Keski-Suomen Energianvälitys Oy (49,5%)	Jyväskylän Energiantuotanto Oy (40%)	<table border="1"> <tr> <td>Jyväskylän Vuokra-asunnot Oy (100%)</td> </tr> <tr> <td>As Oy Tuulenkylä (52%)</td> </tr> <tr> <td>As Oy Vastanuoli (44%)</td> </tr> <tr> <td>As Oy Muurarinnmäki (31+5%)</td> </tr> <tr> <td>Halssilan Huolto (35%)</td> </tr> <tr> <td>As Oy Messuleijona (26%)</td> </tr> <tr> <td>Sulun Kiinteistöhoito Oy (28%)</td> </tr> <tr> <td>As Oy Tavinsato (26%)</td> </tr> <tr> <td>As Oy Kuokkalan Kiila (24%)</td> </tr> <tr> <td>As Oy Messumuurari (24%)</td> </tr> <tr> <td>As Oy Yrttitarha (24%)</td> </tr> <tr> <td>As Oy Kuokkalan Polttolinja (23%)</td> </tr> <tr> <td>As Oy Muurarimpiha (22%)</td> </tr> <tr> <td>As Oy Puistonseutu (21%)</td> </tr> <tr> <td>As Oy Saratie 6 (21%)</td> </tr> <tr> <td>As Oy Jyv Puolukankukka (20%)</td> </tr> </table>	Jyväskylän Vuokra-asunnot Oy (100%)	As Oy Tuulenkylä (52%)	As Oy Vastanuoli (44%)	As Oy Muurarinnmäki (31+5%)	Halssilan Huolto (35%)	As Oy Messuleijona (26%)	Sulun Kiinteistöhoito Oy (28%)	As Oy Tavinsato (26%)	As Oy Kuokkalan Kiila (24%)	As Oy Messumuurari (24%)	As Oy Yrttitarha (24%)	As Oy Kuokkalan Polttolinja (23%)	As Oy Muurarimpiha (22%)	As Oy Puistonseutu (21%)	As Oy Saratie 6 (21%)	As Oy Jyv Puolukankukka (20%)
Jyväskylän Energia Oy (100%)																						
JE-Urakointi Oy (100%)																						
JE-Siirto Oy (100%)																						
Keski-Suomen Energianvälitys Oy (49,5%)																						
Jyväskylän Energiantuotanto Oy (40%)																						
Jyväskylän Vuokra-asunnot Oy (100%)																						
As Oy Tuulenkylä (52%)																						
As Oy Vastanuoli (44%)																						
As Oy Muurarinnmäki (31+5%)																						
Halssilan Huolto (35%)																						
As Oy Messuleijona (26%)																						
Sulun Kiinteistöhoito Oy (28%)																						
As Oy Tavinsato (26%)																						
As Oy Kuokkalan Kiila (24%)																						
As Oy Messumuurari (24%)																						
As Oy Yrttitarha (24%)																						
As Oy Kuokkalan Polttolinja (23%)																						
As Oy Muurarimpiha (22%)																						
As Oy Puistonseutu (21%)																						
As Oy Saratie 6 (21%)																						
As Oy Jyv Puolukankukka (20%)																						
<table border="1"> <tr> <td>Jyvä-Parkki Oy (100%)</td> </tr> <tr> <td>Kiint Oy Jyväskylän Rahtiasema (71%)</td> </tr> </table>	Jyvä-Parkki Oy (100%)	Kiint Oy Jyväskylän Rahtiasema (71%)																				
Jyvä-Parkki Oy (100%)																						
Kiint Oy Jyväskylän Rahtiasema (71%)																						
<table border="1"> <tr> <td>Education Facilities Oy (100%)</td> </tr> <tr> <td>As Oy Pehtorinharju (100%)</td> </tr> <tr> <td>Kiint Oy Jyv Lääkäritalo (56%)</td> </tr> <tr> <td>Jyväskylän Laajavuori Oy (44+40%)</td> </tr> <tr> <td>Jyväskylän Seudun Puhdistamo Oy (70%)</td> </tr> </table>	Education Facilities Oy (100%)	As Oy Pehtorinharju (100%)	Kiint Oy Jyv Lääkäritalo (56%)	Jyväskylän Laajavuori Oy (44+40%)	Jyväskylän Seudun Puhdistamo Oy (70%)																	
Education Facilities Oy (100%)																						
As Oy Pehtorinharju (100%)																						
Kiint Oy Jyv Lääkäritalo (56%)																						
Jyväskylän Laajavuori Oy (44+40%)																						
Jyväskylän Seudun Puhdistamo Oy (70%)																						
<table border="1"> <tr> <td>Jyv Seud Kehittämissyhtiö Jykes Oy (57%)</td> </tr> <tr> <td>Jykes Sankt Petersburg ZAO (100%)</td> </tr> <tr> <td>Jyväskylään! Oy (23+1%)</td> </tr> <tr> <td>Jyväskylän Kongressikeskus Oy (29+12%)</td> </tr> <tr> <td>Jyvasseed Fund Oy (43+2%)</td> </tr> </table>	Jyv Seud Kehittämissyhtiö Jykes Oy (57%)	Jykes Sankt Petersburg ZAO (100%)	Jyväskylään! Oy (23+1%)	Jyväskylän Kongressikeskus Oy (29+12%)	Jyvasseed Fund Oy (43+2%)																	
Jyv Seud Kehittämissyhtiö Jykes Oy (57%)																						
Jykes Sankt Petersburg ZAO (100%)																						
Jyväskylään! Oy (23+1%)																						
Jyväskylän Kongressikeskus Oy (29+12%)																						
Jyvasseed Fund Oy (43+2%)																						
<table border="1"> <tr> <td>Jykes Kiinteistöt Oy (51%)</td> </tr> <tr> <td>Varassaaren Teollisuuskiint. Oy (100%)</td> </tr> <tr> <td>Kiint Oy Tourulan Kivääritehdas (100%)</td> </tr> <tr> <td>Kiint Oy Konekeskus (100%)</td> </tr> <tr> <td>Ki Oy Terässammon yrityskeskus (100%)</td> </tr> <tr> <td>Kiint Oy Palokärjentie 6 (80%)</td> </tr> <tr> <td>Kiint Oy Yrityspaja (100%)</td> </tr> <tr> <td>Kiint Oy Jykeskeljo (90%)</td> </tr> <tr> <td>Kiint Oy Konttisentie 2 (100%)</td> </tr> <tr> <td>Kiint Oy Palokärjentie 2 (100%)</td> </tr> <tr> <td>Kiint Oy Asekatu 3 (100%)</td> </tr> <tr> <td>Kiint Oy Muuramen Virastotie (100%)</td> </tr> <tr> <td>Tikkakosken Teollisuustalo Oy (37%)</td> </tr> </table>	Jykes Kiinteistöt Oy (51%)	Varassaaren Teollisuuskiint. Oy (100%)	Kiint Oy Tourulan Kivääritehdas (100%)	Kiint Oy Konekeskus (100%)	Ki Oy Terässammon yrityskeskus (100%)	Kiint Oy Palokärjentie 6 (80%)	Kiint Oy Yrityspaja (100%)	Kiint Oy Jykeskeljo (90%)	Kiint Oy Konttisentie 2 (100%)	Kiint Oy Palokärjentie 2 (100%)	Kiint Oy Asekatu 3 (100%)	Kiint Oy Muuramen Virastotie (100%)	Tikkakosken Teollisuustalo Oy (37%)									
Jykes Kiinteistöt Oy (51%)																						
Varassaaren Teollisuuskiint. Oy (100%)																						
Kiint Oy Tourulan Kivääritehdas (100%)																						
Kiint Oy Konekeskus (100%)																						
Ki Oy Terässammon yrityskeskus (100%)																						
Kiint Oy Palokärjentie 6 (80%)																						
Kiint Oy Yrityspaja (100%)																						
Kiint Oy Jykeskeljo (90%)																						
Kiint Oy Konttisentie 2 (100%)																						
Kiint Oy Palokärjentie 2 (100%)																						
Kiint Oy Asekatu 3 (100%)																						
Kiint Oy Muuramen Virastotie (100%)																						
Tikkakosken Teollisuustalo Oy (37%)																						
<table border="1"> <tr> <td>Jyväskylän Ammattikorkeakoulu Oy (55%)</td> </tr> <tr> <td>Jyväskylän Turbiini Oy (100%)</td> </tr> <tr> <td>Teollisuuden Oppimispäikka Oy (60%)</td> </tr> </table>	Jyväskylän Ammattikorkeakoulu Oy (55%)	Jyväskylän Turbiini Oy (100%)	Teollisuuden Oppimispäikka Oy (60%)																			
Jyväskylän Ammattikorkeakoulu Oy (55%)																						
Jyväskylän Turbiini Oy (100%)																						
Teollisuuden Oppimispäikka Oy (60%)																						
<table border="1"> <tr> <td style="text-align: center;">SÄÄTIÖT</td> </tr> <tr> <td>Jyväskylän paviljonkisäätiö</td> </tr> <tr> <td>Jyväskylän taide- ja tiedesäätiö</td> </tr> <tr> <td>Jyväskylän asumispalvelusäätiö</td> </tr> </table>	SÄÄTIÖT	Jyväskylän paviljonkisäätiö	Jyväskylän taide- ja tiedesäätiö	Jyväskylän asumispalvelusäätiö	<table border="1"> <tr> <td style="text-align: center;">OSAKKUUSYHTIÖT</td> </tr> <tr> <td>Jyväskylän Viherlaakso Oy (50%)</td> </tr> <tr> <td>Jyv Teknologikeskus Oy (35+14%)</td> </tr> <tr> <td>Kiint Oy Säynätsalon Palv.keskus (48%)</td> </tr> <tr> <td>YH Keski-Suomi Oy (38%)</td> </tr> <tr> <td>Keljonkankaan Palv.keskus Oy (45%)</td> </tr> <tr> <td>Huhtakeskus Oy (41%)</td> </tr> <tr> <td>As Oy Jyväskylän Kuras (40%)</td> </tr> <tr> <td>As Oy Jyv Lutakon Lähipalvelutalo (34%)</td> </tr> <tr> <td>As Oy Pupusoppi (29%)</td> </tr> <tr> <td>Jyväskylän Messut Oy (27%)</td> </tr> <tr> <td>As Oy Kauppakatu 10 (28%)</td> </tr> <tr> <td>Mustankorkea Oy (26%)</td> </tr> <tr> <td>As Oy Jyv Säästokeskus (26%)</td> </tr> <tr> <td>As Oy Kauppakatu 23 (25%)</td> </tr> <tr> <td>Kiint Oy Kuokkalan Toritalo (25%)</td> </tr> <tr> <td>As Oy Rajakatu 26 (23%)</td> </tr> </table>	OSAKKUUSYHTIÖT	Jyväskylän Viherlaakso Oy (50%)	Jyv Teknologikeskus Oy (35+14%)	Kiint Oy Säynätsalon Palv.keskus (48%)	YH Keski-Suomi Oy (38%)	Keljonkankaan Palv.keskus Oy (45%)	Huhtakeskus Oy (41%)	As Oy Jyväskylän Kuras (40%)	As Oy Jyv Lutakon Lähipalvelutalo (34%)	As Oy Pupusoppi (29%)	Jyväskylän Messut Oy (27%)	As Oy Kauppakatu 10 (28%)	Mustankorkea Oy (26%)	As Oy Jyv Säästokeskus (26%)	As Oy Kauppakatu 23 (25%)	Kiint Oy Kuokkalan Toritalo (25%)	As Oy Rajakatu 26 (23%)
SÄÄTIÖT																						
Jyväskylän paviljonkisäätiö																						
Jyväskylän taide- ja tiedesäätiö																						
Jyväskylän asumispalvelusäätiö																						
OSAKKUUSYHTIÖT																						
Jyväskylän Viherlaakso Oy (50%)																						
Jyv Teknologikeskus Oy (35+14%)																						
Kiint Oy Säynätsalon Palv.keskus (48%)																						
YH Keski-Suomi Oy (38%)																						
Keljonkankaan Palv.keskus Oy (45%)																						
Huhtakeskus Oy (41%)																						
As Oy Jyväskylän Kuras (40%)																						
As Oy Jyv Lutakon Lähipalvelutalo (34%)																						
As Oy Pupusoppi (29%)																						
Jyväskylän Messut Oy (27%)																						
As Oy Kauppakatu 10 (28%)																						
Mustankorkea Oy (26%)																						
As Oy Jyv Säästokeskus (26%)																						
As Oy Kauppakatu 23 (25%)																						
Kiint Oy Kuokkalan Toritalo (25%)																						
As Oy Rajakatu 26 (23%)																						
	<table border="1"> <tr> <td style="text-align: center;">KUNTAYHTYMÄT</td> </tr> <tr> <td>Jyväskylän koulutus kuntayhtymä (50,2%)</td> </tr> <tr> <td>K-S sairaanhoitop. kuntayhtymä (35,1%)</td> </tr> <tr> <td>Keski-Suomen liitto (33,8%)</td> </tr> <tr> <td>Suojarinteen kuntayhtymä (21,4%)</td> </tr> <tr> <td>Jyv Seudun Kansalaisopisto (65%)</td> </tr> </table>	KUNTAYHTYMÄT	Jyväskylän koulutus kuntayhtymä (50,2%)	K-S sairaanhoitop. kuntayhtymä (35,1%)	Keski-Suomen liitto (33,8%)	Suojarinteen kuntayhtymä (21,4%)	Jyv Seudun Kansalaisopisto (65%)															
KUNTAYHTYMÄT																						
Jyväskylän koulutus kuntayhtymä (50,2%)																						
K-S sairaanhoitop. kuntayhtymä (35,1%)																						
Keski-Suomen liitto (33,8%)																						
Suojarinteen kuntayhtymä (21,4%)																						
Jyv Seudun Kansalaisopisto (65%)																						

Lähde: Jyväskylän tilinpäätös 2005, 45.

LIITE 3: TAMPEREEN KAUPUNKIKONSERNI



Lähde: Tampereen kaupungin tilinpäätös 2005, 21.