



# ROVANIEMI

Vt. konsernitalouspäällikkö Hannu Pessa &  
kaupunginlakimies Mikko Lindroos

Tarkastuslautakunta 16.12.2024

**Konserniyhteisöjen omistajaohjauksen  
arviointi alueellisen vaikuttamisen,  
ylikunnallisen yhteistyön sekä  
edunvalvonnan näkökulmasta**

# 1. Tavoitteiden asettaminen



# Mitä strategisia tavoitteita Rovaniemen kaupungilla on yhteisöille? -> kaupunkistrategia

## TOIMINTAPERIAATTEET

Toimintaperiaatteet muodostavat laadukkaan kaupungin perustan, joihin kaiken toimintamme tulee kytkeytyä. Niiden avulla vastaamme kysymykseen “Miten meidän tulee toimia kaupunkikonsernin arjessa ja päätöksenteossa?”.

### Yhdessä tekevä

Panostamme yhteensovittavaan omistajaohjaukseen, hyvään johtamiseen ja sisäiseen yhteistyöhön

Rovaniemen kaupunkikonserni muodostuu useista erilaisista yhteisöistä. Panostamme tämän kokonaisuuden johtamiseen, ohjaamiseen ja sen eri osien keskinäisen yhteistyön lisäämiseen. Omistajaohjauksen päämääränä on varmistaa, että konserniyhteisöt toimivat vastuullisesti ja toteuttavat kaupungin kokonaisuutena eikä samankaltaista toimintaa harjoiteta useissa eri yhteisöissä.

### Vastuullinen

Toimimme talouden näkökulmasta kestävästi

Arvioimme ja ohjaamme talouden kestävyyttä konsernitason kriisikuntakriteerien avulla. Talouden kestävyden huomioiminen on keskeinen osa palvelujemme toteuttamista.

### Innovatiivinen

Hyödynnämme digitaalisuutta parantaaksemme kuntalaisten arkea

Digitaalisten ratkaisujen myötä palvelujen saavuttaminen helpottuu ja paperi- ja käyntiasioinnin välttämättömyys vähenee. Mahdollistamme julkisten peruspalveluiden piiriin pääsyn myös heille, jotka eivät osaa tai pysty käyttämään digitaalisia palveluita. Tehostamme digitalisaation avulla arjen työskentelyä koko kaupunkikonsernissa.

Rakennamme palveluita tulevaisuuden tarpeet huomioiden

Mukautamme kaupunkikonsernin rakenteen vastaamaan niihin tarpeisiin, joita SOTE- ja TE-palvelu-uudistukset edellyttävät. Ennakoimme ja ohjaamme tulevaisuuden palvelutarpeita, jotta pystymme vastaamaan asiakkaidemme odotuksiin ja mukauttamaan ketterästi palvelurakennettamme toimintaympäristön muuttuessa.



# Mitä strategisia tavoitteita Rovaniemen kaupungilla on yhteisöille? -> kaupunkistrategia

## 1. Edistämme koulutuksen ja työmarkkinoiden kohtaamista

Kaupunkikonserni:

- Tarjoamme opiskelijoille ja työttömille työnhakijoille mahdollisuuksia kehittää osaamistaan ja työelämätaitojaan yksiköissämme
- Rakennamme toimivat yhteistyömallit tulevan hyvinvointialueen kanssa erityisesti työikäisten palveluissa

## 3. Talous

- Kuntakonsernin vuosikate on positiivinen ja kattaa poistot.
- Kuntakonsernin asukaskohtainen lainamäärä ei kasva yli kaikkien kuntakonsernien keskimääräisen arvon.
- Kuntakonsernin omavaraisuusaste on parempi kuin kaikkien kuntakonsernien keskimääräinen arvo.

## 11. Asetamme Rovaniemen hiilineutraaliuden ja kiertotalouden tavoitteet, joihin koko konsernissa sitoudutaan

- Edistämme kiertotalouden ja hiilineutraaliuden toteutumista asettamalla koko konsernia koskevat tavoitteet.
- Toteutamme hiilineutraaliuden ja kiertotalouden tavoitteita erityisesti vihreään siirtymään kohdistetulla hankerahoituksella.
- Lisäämme hankintojen ympäristöystävällisyyttä.

Vaalimme arvokasta luontoa



# Mitä strategisia tavoitteita Rovaniemen kaupungilla on yhteisöille? -> omistajapolitiikka

- Kaupungin strategisena tavoitteena on palveluiden järjestämisen ja elinvoiman edistämisen rinnalla hyödyntää yhtiöomaisuutta tarvittaessa myös elinkeinorakenteen monipuolistamisessa ja uuden toiminnan luomisessa.
- Kaupunki arvostaa suunnitelmallista osinkopolitiikkaa. Yhtiön osingonmaksukykyä arvioidaan yhtiön oman rahoitustarpeen ja tilanteen suhteen sekä huomioidaan omistajan yhtiökohtaiset intressit. Kaupungin osinkopolitiikan lähtökohtina ovat suhteellisen tasainen osinkovirta sekä kohtuullinen nettovelkaisuusaste. Edellä mainittua sovelletaan osinkojen lisäksi myös muihin ylijäämän tai varojen jaon tapoihin.
- Kaupunkikonsernissa tavoitellaan yksinkertaista konsernirakennetta, jossa yhteisöjen perustehtävä ja rooli kaupungin strategian toteuttamisessa on selkeä



# Mitä strategisia tavoitteita Rovaniemen kaupungilla on yhteisöille? -> omistajapolitiikka

## Kaupungin yhteisöomistuksia ohjaavat yhteiset tavoitteet

- vastuullisuuden periaatteet huomioidaan yhteisön tavoitteissa,
- omistukset ovat ensisijaisesti suoria omistuksia ilman alakonserneja,
- samanlaista liiketoimintaa ei harjoiteta eri yhteisöissä, jos se on kaupungin edun vastaista,
- kaupunkikonsernin ja tytäryhteisöjen velkaantuminen on hallittua,
- omaisuusarvot kehittyvät positiivisesti,
- mikäli omistus ei enää palvele kaupungin toimintaa, omistuksesta voidaan luopua taloudellisesti järkevällä tavalla,



# Mitä strategisia tavoitteita Rovaniemen kaupungilla on yhteisöille? -> omistajapolitiikka

- omaisuuteen kohdistuva korjausvelka on hallinnassa ja tavoitteena on korjausvelan suunnitelmallinen vähentäminen,
- asumisen kokonaiskustannukset ovat kohtuulliset, ja pidemmällä aikajaksolla enintään valtakunnan keskitasoa (veden, energian, tietoliikenneyhteyksien hinta, jätehuoltokustannukset ym.),
- harjoitetaan tarkoituksenmukaista ja suunnitelmallista osinko-, investointi- ja poistopolitiikkaa,
- yhteisöjen pääomittamiset tehdään pääsääntöisesti kaupungin talousarvion mukaisesti,
- luodaan yhteistyössä yhteisön kanssa toiminnan tehokkuutta kuvaava ja kunkin yhteisön toimialan huomioiva mittaristo, jonka tuottama informaatio on vertailtavissa kaupunkikonsernin taloudellista asemaa kuvaaviin kriteereihin, sekä toimialalla yleisesti käytettyihin tunnuslukuihin,





# Mitä strategisia tavoitteita Rovaniemen kaupungilla on yhteisöille? -> omistajapolitiikka

- haetaan aktiivisesti synergiaetuja päällekkäisten rakenteiden ja toimintojen ehkäisemiseksi sekä resurssien tehokkaan käytön maksimoimiseksi esimerkiksi yhteisö- ja hallintorajat ylittävällä yhteistyöllä sekä keskitettyjä tukipalveluja hyödyntämällä,
- konsernin yhtenäisyyden korostamiseksi tytäryhteisöjen yritysilmässä tulee soveltuvin osin näkyä Rovaniemen kaupunkibrändi ja huomioida kaupungin graafinen ohjeisto,
- edistetään yhteisöllisyyttä lisäämällä eri yksiköiden ja yhteisöjen välistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä sekä keskinäistä tunnettuutta,
- kaupungin tavoitteena on konserniyhteisöjen edelläkävijäasema digitalisaation hyödyntämisessä ja kehittämisessä sekä kiertotaloudessa,



## **Mitä strategisia tavoitteita Rovaniemen kaupungilla on yhteisöille? -> omistajapolitiikka**

- yhteisöt toteuttavat kaikessa toiminnassaan mahdollisimman avointa tiedotus ja viestintäpolitiikkaa sekä noudattavat avoimen hallinnon periaatteita siltä osin kuin yhteisön toiminnan luonne sen mahdollistaa,
- Yhteisöjen tulee huolehtia asianmukaisesti henkilöstön asemasta yhteisön hallinnossa ja varmistaa oikea aikainen ja riittävä tiedotus henkilöstölle,
- toiminnan laajentuminen Rovaniemen ulkopuolelle tulee olla Rovaniemen kaupungin kokonaisedun mukaista.



# Mitä strategisia tavoitteita Rovaniemen kaupungilla on yhteisöille? -> omistajapolitiikka

- Edellä olevan lisäksi joka tytär yhteisölle (ja tyttärien tyttärille) yhteisökohtaiset tavoitteet ja mittarit



# Miten ja missä konserniyhteisöjen toiminnan tavoitteiden asettaminen tehdään?

- Kaupunkistrategia 2023
- Rovaniemen omistajapolitiikka
- Konserniohje
- Hyvä hallinto- ja johtamistapa Rovaniemen kaupungin tytäryhtiöissä
- Talousarviot



# Edistävätkö kaupungin asettamat tavoitteet yhteisöjen kanssa solmittujen perussopimusten sisältöä?

- Perussopimuksia kuntayhtymissä
- Yhtiöissä yhtiöjärjestys, voi olla myös osakassopimuksia
- Säätiöiden ja yhdistysten toimintaa ohjaavat näiden säännöt
- Näitä ei uusita jatkuvasti, joten voimassa oleva strategia ei näihin vaikuta

## **2. Toiminnan tuloksellisuus**

# Välittyykö Rovaniemen kaupungin strategiset tavoitteet yhteisöille ja miten ne näkyvät yhteisöjen toiminnassa?

- Lähtökohta: kaupunkistrategia koskee konserniyhtiöitä
- Konserniohje sekä hyvä hallinto- ja johtamistapa hyväksyttävä yhteisöissä
- Omistajapoliittiset linjaukset (omistajapolitiikka) ohjaa yhteisöjä
- Talousarvion tavoitteissa kaupunkistrategia huomioitava
- Kaupungin etu on konserniyhteisöjen etu
  - Vastaavasti konserniyhteisöjen etu tulisi olla kaupungin etu



**Yhteisöille ei aseteta TA 24:ssä tai TA 25:ssä toiminnan tavoitteita vaan toimintaa seurataan mittareilla. Mittaavatko talousarvioiden mittarit omistajapolitiikassa asetettuja tavoitteita?**

**Missä seurataan ja arvioidaan, miten omistajapolitiikassa asetettuihin tavoitteisiin on päästy?**

- Euromääräiset tuloutustavoitteet selvät
- Yhteisöillä tunnuslukuja/mittareita, jotka eivät ole tavoitteita
- Joillakin yhteisöillä talousarviossa sanallisia tavoitteita, joista kuitenkin puuttuvat mittarit -> arviointi ?
- Mittarit osin kuvaavat omistajapolitiikan tavoitteita
- Osavuosikatsaukset ja tilinpäätökset tavoitteiden toteutumisen seuranta
- Voimassa olevan hallintosäännön mukaan kh arvioi vuosittain omistajaohjauksen tuloksellisuutta kuntakonsernin kokonaisedun toteutumisen, riskienhallinnan ja menettelytapojen kannalta ja teettää ulkopuolisen arvioinnin kerran valtuustokaudessa sekä käsittelee arvioinnin tulokset ja johtopäätökset valtuuston puheenjohtajiston kanssa;



**Miten omistajaohjaus toimii kaupungin näkökulmasta?**

**Mitä kautta omistajan ohjeistus menee yhteisöille ja ovatko toimintakäytännöt annettavalle omistajaohjaukselle vakioituja?**

**Onko ohjeistus kaupungin näkökulmasta toimivaa ja vaikuttavaa ja miten asiaa mitataan?**

- Ohjeistukset melko uudet -> omistajalta kysytään ennakkokantaa merkittävässä asioissa
- Konserniyhteisöjen kanssa vähintään vuosittain tapaamisia, joissa käydään läpi ajankohtaisia asioita
- Konsernipankki
- Tiedonkulun varmistaminen molempiin suuntiin: yhteisöstä vastuullisella viranhaltijalla hallituksen kokouksissa puhe- ja läsnäolo-oikeus
- Sisäinen tarkastus ulottuu myös konserniyhteisöihin

**3. Vapaa sana omistajaohjauksen toimivuudesta viranhaltijoiden näkökulmasta? Onko resurssi riittävä sekä ohjausympäristö\* ja toimintakulttuuri selkeä?**

### 3. Vapaa sana omistajaohjauksen toimivuudesta viranhaltijoiden näkökulmasta? Onko resurssi riittävä sekä ohjausympäristö\* ja toimintakulttuuri selkeä?

- Resurssi kohtuullinen: työnjakoa tarkasteltava, tällä hetkellä ei kuitenkaan yhtään konsernille nimettyä virkaa
- Konsernissa paljon kehitettävää, mikä vaatii myös työaikaa
- Nykyisellä resurssilla ohjaus melko reaktiivista
- Konserniohjaukseen vaikuttavia asiakirjoja on useita
  - Hallintosääntö
  - Konserniohje sekä hyvä hallinto- ja johtamistapa Rovaniemen kaupungin tytäryhtiöissä
  - Rovaniemen omistajapolitiikka 24.10.2022
  - Kaupunkistrategia
  - Talousarviot
- Konserniohjauksessa on monta toimijaa -> konsernijohtoryhmä kokoaa yhteen
- Kaupungin sisällä vastuut (kh, kj, muu konsernijohto)

\* Ohjausympäristö = valvonta- tai kontrolliympäristö, standardit, periaatteet, ohjeet, prosessit, rakenteet, valtuuksien ja velvollisuuksien jakaminen jne.



### **3. Vapaa sana omistajaohjauksen toimivuudesta viranhaltijoiden näkökulmasta? Onko resurssi riittävä sekä ohjausympäristö\* ja toimintakulttuuri selkeä?**

- Vakiintuneiden talousprosessien osalta selkeä toiminta, mutta kehittämisen varaa on etenkin tavoitteiden asetannassa
- Omistajaohjaus on jatkuvaa vuoropuhelua molempiin suuntiin
- Toiminnan keskiössä pitäisi olla aina konsernin kokonaiset
- Toimintaa tulee suunnitella sekä peruskaupungissa että tytäryhteisöissä kokonaisuus huomioiden
- Mahdolliset ristiriitatilanteet väistämättömiä, mutta niihin on kyettävä saamaan kompromissi

\* Ohjausympäristö = valvonta- tai kontrolliympäristö, standardit, periaatteet, ohjeet, prosessit, rakenteet, valtuuksien ja velvollisuuksien jakaminen jne.



**KIITOS!**