



Kuntakonsernin rakenne ja talouden ohjaus ARTTU2-kunnissa

ARTTU2-tutkimusohjelma

Kuntaseminaari 15.12.2017

Pentti Meklin
Kuntatalo, 15.12.2017



Kuntien toimintamuodot ovat muuttuneet

Kunta: virastokset ja laitokset

- Kuntakonserni: tytäryhteisöt

- Kunnan toiminta: ulkoiset toimijat

Ajan kuluminen >

- Kunnat ja niiden virastot ja laitokset
 - Kuntakonserni, NPM: Kunnan ulkopuolella, mutta määräysvallassa olevat 1990-luku, säädöksiä 2000-luvulla
 - Kunnan toiminta: toimintamuodot laajenevat, kunta tilaajana, sopijana ja yhteistyökumppanina
 - Hybridioorganisaatiot, ekosysteemit

Mikä on kunnan taloudellinen kokonaisuus, kuntaentiteetti

- mitä siihen kuuluu?
- miten sitä ohjataan ja valvotaan?
- säädöksissä on vaihtelua!

Kuntakonserni

Oikeudellinen konserni (yksikkörakenne ja yks. suhteet)

Toiminnallinen konserni (johtamisjärjestelmä)

Konserni oikeudellisessa merkityksessä

Kirjanpitolaki pohjana – kuntalaissa säädöksiä

Säätelee *konserniin* kuuluvat yhteisöt

- *emokunta*:

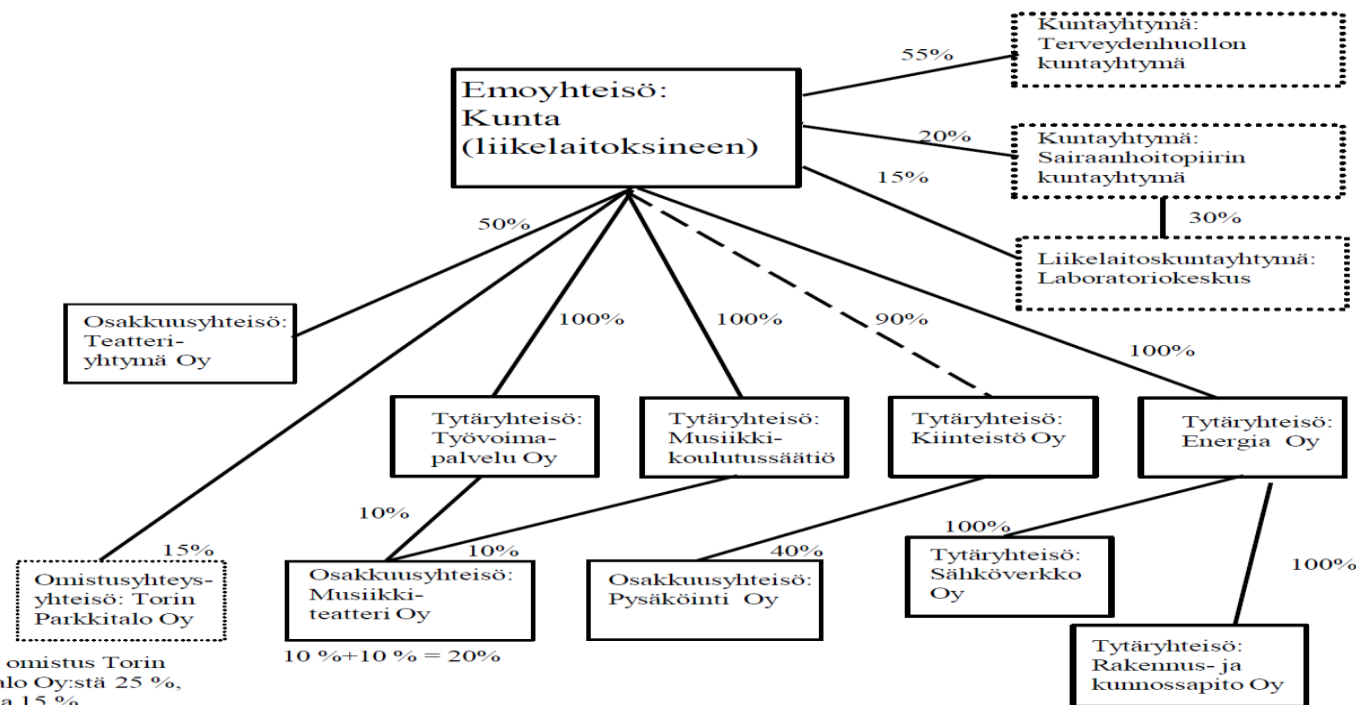
- *tytäryhteisöt*: osakeyhtiöitä, osuuskuntia, säätiöitä, yhdistyksiä, kuntayhtymiä jne., jossa kunnalla yksin tai yhdessä tytäryhteisöjensä kanssa on määräysvalta

- *konsernitilinpäätökseen* yhdistetään lisäksi

 - kuntayhtymät

 - osakkuusyhteisöt

ESIMERKKI KUNTAKONSERNIN RAKENTEESTA



Tytäryhteisö: yhdistellään kokonaisuudessaan konsernitilinpäätökseen



Kuntayhtymä: yhdistely suhteellisen omistussuuden mukaan



Osakkuusyhteisö: yhdistely pääomaosuusmenetelmän mukaisesti



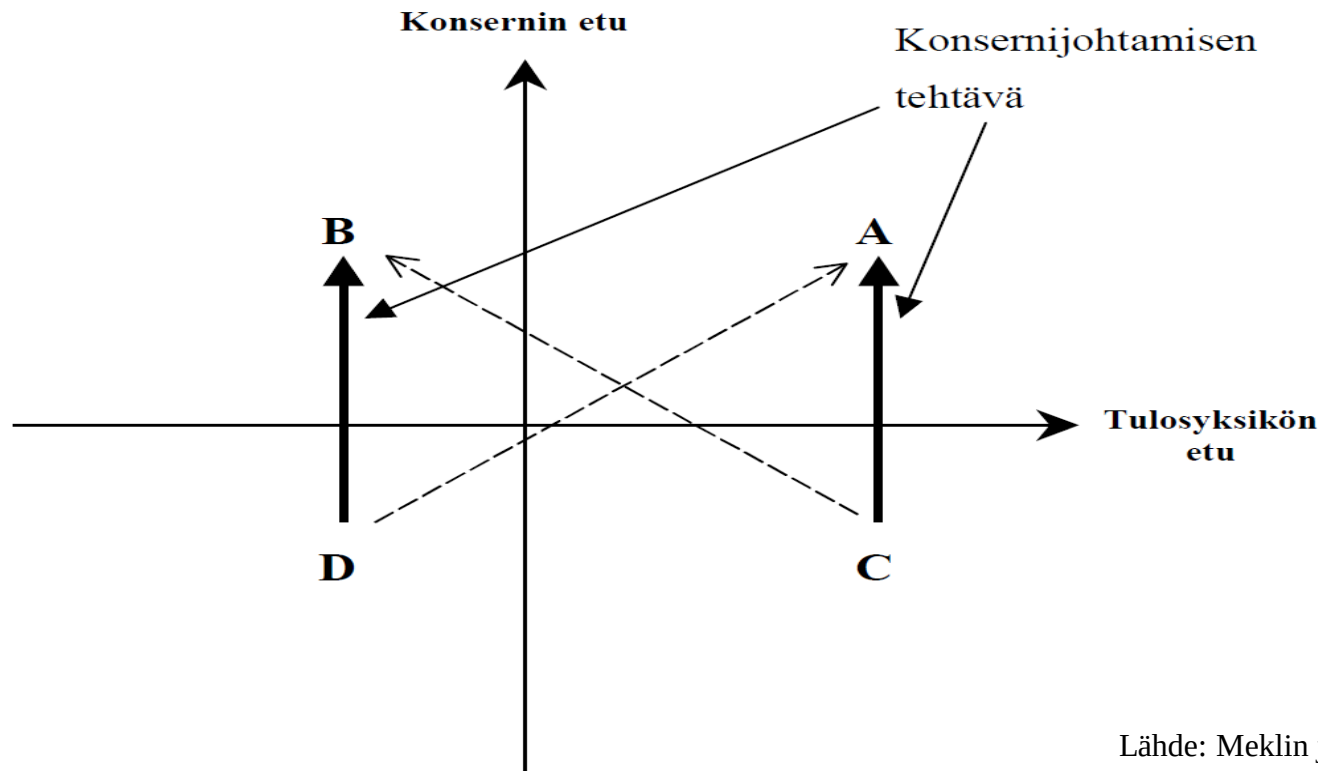
Omistusyhteisö: ei yhdistelyä, lisätietoja liitetiedoissa



Vähemmistöosuuden erottaminen

Lähde: Yleisohje kunnan ja kuntayhtymän tilinpäätöksen laatimisesta.
Kirjanpitolautakunnan kuntajaosto 2015

Konserni toiminnallisessa merkityksessä – johtamisjärjestelmä – hyöty $1+1 < 2$



Lähde: Meklin ja Martikainen 2003

Kuva 1/3. Konsernin ja tulosyksikön etujen suhteet.

Kuntakonsernitutkimus

Tehty markkinaympäristössä

- » Tuloksen käsittely
- » Siirtohinnoittelu
- » Verotus
- » jne

Kuntaympäristössä tehty melko vähän

- Kuntien edustus tytäryhtiöissä
- On oppaita ja ohjeita kirjanpidosta

ARTTU2-konsernitutkimushanke

Kolme tavoitetta, kustakin raportti

1. Käsitys kuntakonsernien tilasta:

- Millaisia yksiköjä ja minkä verran konserneihin kuuluu?
- Mikä on emokunnan osuus kuntakonsernin taloudesta?

2. Kuntakonsernien ohjaus ja valvonta

- Yksiköiden toiminnallinen luokittelu ja ohjaus

3. Konsernin yksiköiden väliset taloudelliset suhteet:

- takaukset, konserniavustukset, pääomalainat, konsernipalvelut jne.

Aineistona ARTTU2-kunnat, vuoden 2016 TA:t ja TP:t

Tuloksia: yksikkötyypit ja yksikköjen määrä

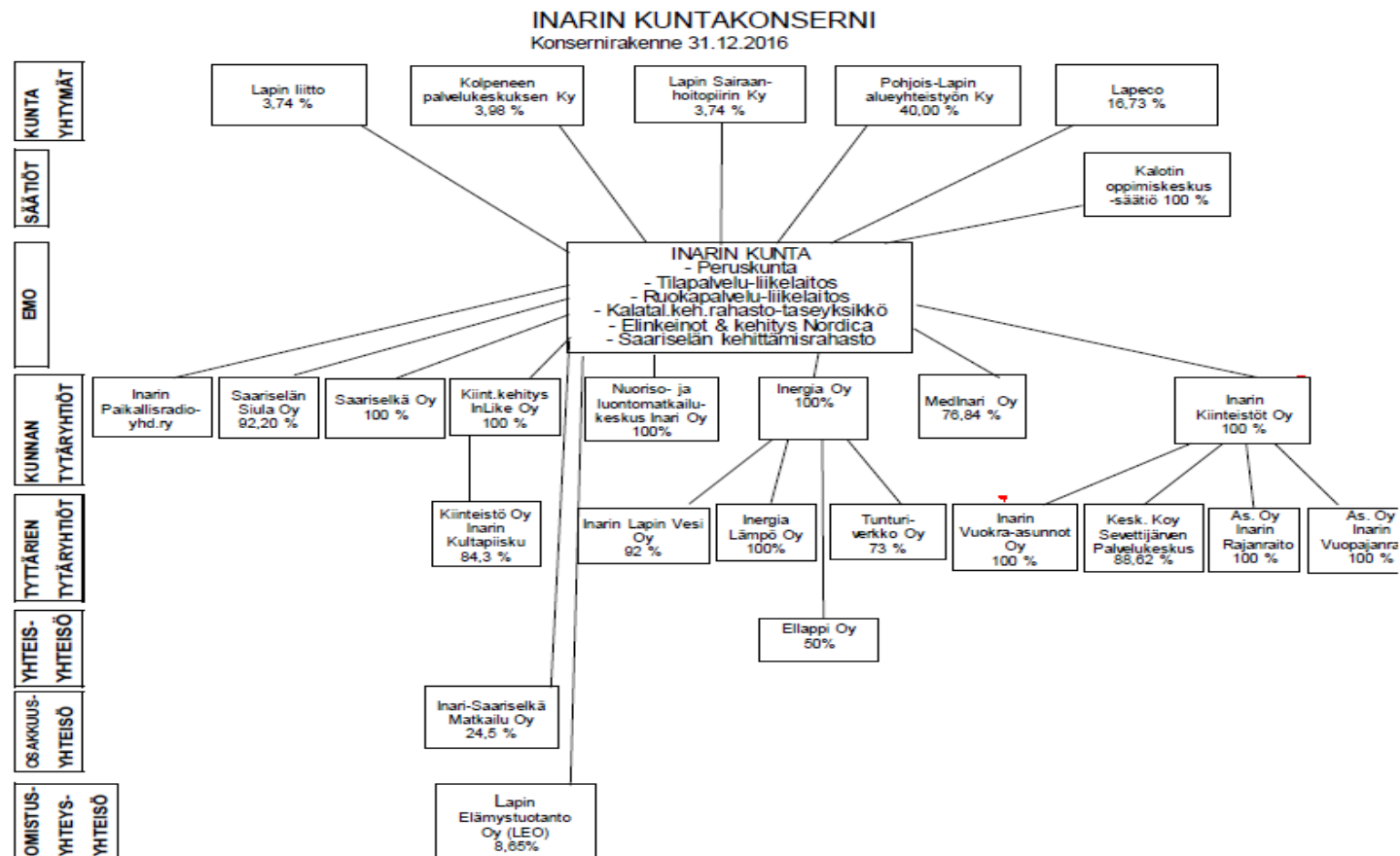
ARTTU2-KUNNAT	alle 5000	5001-10000	10001-20000	20001-50000	50001-100000	yli 100000	Yhteensä	Keskiarvo
EMOLLA TYTÄRYHTEISÖJÄ YHTEENSÄ	5,0	7,0	5,6	15,0	26,5	34,5	93,6	15,6
TYTÄRYHTIÖTÄ YHTEENSÄ	4,8	6,8	5,6	14,3	24,8	30,8	87,1	14,5
Erittelyä								
Asunto- ja kiinteistöyhtiöt	4,0	4,1	2,7	8,9	10,0	16,3	46,0	7,7
Liiketoimintaa harjoittavat yhtiöt	0,5	1,9	2,9	2,1	3,7	13,0	24,0	4,0
Muut yhtiöt	0,3	0,8	0,0	3,3	11,2	4,2	19,7	3,3
SÄÄTIÖITÄ YHTEENSÄ	0,0	0,1	0,0	0,6	1,7	3,7	6,0	1,0
YHDISTYKSIÄ YHTEENSÄ	0,2	0,1	0,0	0,1	0,0	0,0	0,4	0,1
KUNTAYHTYMIÄ YHTEENSÄ	4,5	4,4	5,0	5,6	4,5	5,0	28,9	4,8
OSAKKUUSYHTEISÖJÄ YHTEENSÄ	0,8	1,4	2,6	5,4	10,5	20,5	41,2	6,9
MUITA YHTEISÖJÄ YHTEENSÄ	0,0	0,3	0,0	0,0	0,5	0,0	0,8	0,1
Erittely								
Yhteisyhteisö	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0
Omistusyhteisyhteisö	0,0	0,1	0,0	0,0	0,5	0,0	0,6	0,1
YHTEISÖJÄ YHTEENSÄ	10,3	13,0	13,1	26,0	42,0	60,0	164,5	27,4

Tuloksia: Alakonserneja vaihteleva määrä

ALAKONSERNIT								
TYTÄRYHTIÖILLÄ TYTÄRYHTEISÖJÄ YHTEENSÄ	0,0	2,1	1,0	1,1	6,2	9,2	19,6	3,3
Asunto- ja kiinteistöyhtiöt	0,0	1,6	0,4	0,7	1,8	1,5	6,1	1,0
Liiketoimintaa harjoittavat yhtiöt	0,0	0,3	0,6	0,0	2,8	1,2	4,8	0,8
Muut yhtiöt	0,0	0,1	0,0	0,4	1,5	0,0	2,1	0,3
Säätiöt	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2	0,2	0,0
Yhteis yhteisö								
TYTÄRYHTIÖILLÄ OSAKKUUSYHTIÖITÄ YHTEENSÄ	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,7	1,7	0,3
Asunto- ja kiinteistöyhtiöt	0,0	0,0	#	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Muut yhtiöt	0,0	0,0	#	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Säätiöt ja yhdistykset	0,0	0,0	#	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
SÄÄTIÖILLÄ TYTÄRYHTEISÖJÄ YHTEENSÄ	0,0	0,0	0,0	0,0	0,7	1,7	2,3	0,4
Asunto- ja kiinteistöyhtiöt	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2	1,7	1,8	0,3
Muita osakeyhtiöitä	0,0	0,0	0,0	0,0	0,3	0,0	0,3	0,1
Säätiöitä	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2	0,0	0,2	0,0
YHDISTYKSILLÄ TYTÄRYHTEISÖJÄ YHTEENSÄ	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Yhtiöitä	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Muita	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
KUNTAYHTYMILLÄ TYTÄRYHTEISÖJÄ YHTEENSÄ	0,0	0,0	0,0	0,0	0,7	0,8	1,5	0,3
Osakeyhtiöitä	0,0	0,0	0,0	0,0	0,7	0,5	1,2	0,2
Säätiöitä	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,3	0,3	0,1
Muita	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
OSAKKUUSTHTEISÖILLÄ TYTÄRYHTEISÖJÄ	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	1,0	0,2
Osakeyhtiöitä	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	4,5	5,0	0,8
ALAKONSERNIEN TYTÄRYHTEISÖJÄ JA OSAKKUUSYHTIÖITÄ	0,0	2,1	1,0	1,6	8,0	13,8	26,5	4,4
TILINPÄÄTÖKSEEN YHDISTELEMÄTTÖMIÄ YHTEENSÄ	2,2	0,6	0,6	1,3	0,7	8,8	14,1	2,4
Tytäryhtiöt	0,2	0,1	0,0	0,1	0,0	2,8	3,3	0,5
Säätiöt	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	1,0	1,1	0,2
Osakkuusyhtiöt	0,8	0,4	0,4	1,1	0,7	3,3	6,8	1,1
Tytäryhtiöiden osakkuusyhtiöt	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	1,7	1,8	0,3
Muut omistusyhteisöt	1,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,2	0,2

Esimerkkikunta 1: Inari v. 2016 - 6806 as. – vksikköjä 25 kpl

7 Hallinto-organisaatio ja kuntakonsernin rakennekaavio



Esimerkkikunta 2: Hämeenlinna 2016 – 67850 as. – yksikköjä 64 kpl

1.6.1 Yhdistelmä konsernitilinpäätökseen sisältyvistä yhteisöistä

HÄMEENLINNAN KAUPUNKI			
Tytäryhteisöt			
Kiinteistö- ja asuntoyhteisöt		Muut yhtiöt	
Hämeenlinnan Asunnot Oy (konserni)	100,00 %	Aulangon Kylpylä Oy	51,00 %
* As Oy Säästötilikka	100,00 %	Hämeenlinnan Eteläranta Oy	100,00 %
* KT Oy Katistentie 98	100,00 %	Hämeenlinnan Kaupungin Teatteri Oy	100,00 %
* Hämeenlinnan Poltinahontie 15 Oy	100,00 %	Hämeenlinnan Keilakeskus Oy	78,62 %
* Linnan Isännöinti Oy	100,00 %	Hämeenlinnan Liikuntahallit Oy	100,00 %
Hämeenlinnan Palvelukiinteistöt Oy	100,00 %	* Hämeenlinnan Jäähalli Oy	86,39 %
Idänpään toimintakeskus Oy	90,00 %	* Hämeenlinnan Palloiluhalli Oy	93,06 %
KT Oy Harvialantie 420 C	100,00 %	Hämeenlinnan Pysäköinti Oy	100,00 %
KT Oy Hämeenlinnan Kaupungintalot	100,00 %	Hämeenlinnan Seudun Vesi Oy	76,60 %
KT Oy Hämeenlinnan Vanajanportti	100,00 %	Kulttuuri- ja kongressikeskus Verkatehdas Oy	100,00 %
KT Oy Onesto	100,00 %	Linnan Ateriapalvelut Oy	100,00 %
KT Oy OP-talo	100,00 %	Linnan Kehitys Oy	100,00 %
KT Oy Rengon Härkäpirtti Oy	54,17 %	Linnan Kiinteistökehitys Oy	100,00 %
Talo-osakeyhtiö Hämeen Suoja	73,12 %	* KT Oy Hämeenlinnan Kasarmikat 23	84,36 %
		* KT Oy Hämeenlinnan Turuntien Liiketalo	59,63 %
Säätiöt		* KT Oy Hämeenlinnan Visa 1	100,00 %
Fredrika Wetterhoff -säätiö (konserni)	100,00 %	* KT Oy Hämeenlinnan Visa 2	100,00 %
* Wetterhoff Oy	100,00 %	* KT Oy Lammin Biokylä 1	70,00 %
Hämeenlinnan Erityisasuntosäätiö	100,00 %	TEKME Oy	85,00 %
Hämeenlinnan Vanhusten Asuntosäätiö	100,00 %	Hämeenlinnan Valot Oy	100,00 %
* KT Oy Hauhon palvelutalo	100,00 %	TyöSyke Oy	56,86 %
Kanta-Hämeen Sairaskotisäätiö	100,00 %		
Sibeliuksen Syntymäkaupunki -säätiö	100,00 %		
Kuntayhtymät		Osakkuusyhteisöt	
Hämeen Maakuntaliitto, kuntayhtymä (konserni)	38,94 %	As Oy Appara	20,45 %
* KT Oy Linnankreivi	100,00 %	As Oy Tuuloksentalo	46,48 %
Koulutuskuntayhtymä Tavastia (konserni)	77,24 %	Hauhon Lämpö Oy	40,00 %
* Vanaja Koulutus Oy	100,00 %	Hämeen ammattikorkeakoulu Oy (konserni)	44,12 %
Kanta-Hämeen sairaanhoitopiiriin ky	50,70 %	* Hämeen Ammatti-instituutti Oy	100,00 %
Eteva ky (konserni)	3,26 %	Hämeenlinnan Linja-autoasemakiinteistö Oy	39,49 %
* Uudenmaan Vammaispalvelut Oy	100,00 %	Jukolan Lintukoto Oy	43,73 %
* KT Oy HML:n Virvelinranta	60,00 %	Jyrätien Liikuntahallit Oy	33,33 %
		Kiertokapula Oy	20,53 %
		KT Oy Hansalogistiikka	50,00 %
		KT Oy Hämeenlinnan Virvelinranta	40,00 %
		KT Oy Iittalan Lasimäki	33,00 %
		KT Oy Lamminraitti	46,00 %
		KT Oy Peltokatu 10	50,00 %
		KuntaPro Oy (konserni)	28,07 %
		* Seutukry Oy	74,00 %
		* Taloustuki Yrityspalvelut Oy	100,00 %
		Lammin Kehitysoasekeyhtiö Myötätuuli	49,00 %
		Pikassos Oy	50,00 %
		Vanaja Capital Oy	25,59 %
		Suomen Hopealinja Oy	20,11 %

Esimerkkikunta 3: Vantaa v. 2016 – asukkaita 219 341 – 73/81 kpl

Konsernitilinpäätökseen sisältyvät yhteisöt	Yhdistely konsernitilinpäätökseen	
	Yhdistelty (kpl)	Ei yhdistelty (kpl)
Tytäryhteisöt		
Yhtiöt		
Kiinteistö- ja asuntoyhtiöt	33	2
Kunnallista liiketoimintaa harjoittavat yhtiöt	16	4
Muut yhtiöt	1	
Kuntayhtymät	8	
Osakkuusyhteisöt	15	2
Yhteensä	73	8

Tuloksia: Emokunnan ja tytäryhteisöjen osuus konsernin taloudesta

Ei voi kuvata yhdellä luvulla. Osuus riippuu tarkasteltavasta talouden osasta

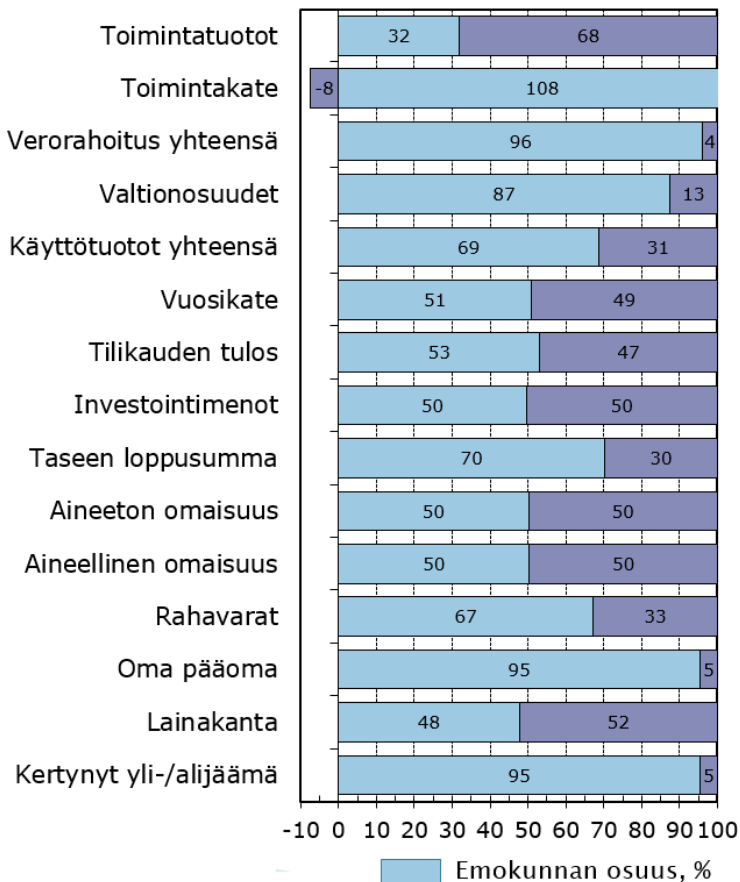
Tuotoista ja kuluista > tuloslaskelma

Kassatuloista ja -menoista > rahoituslaskelma

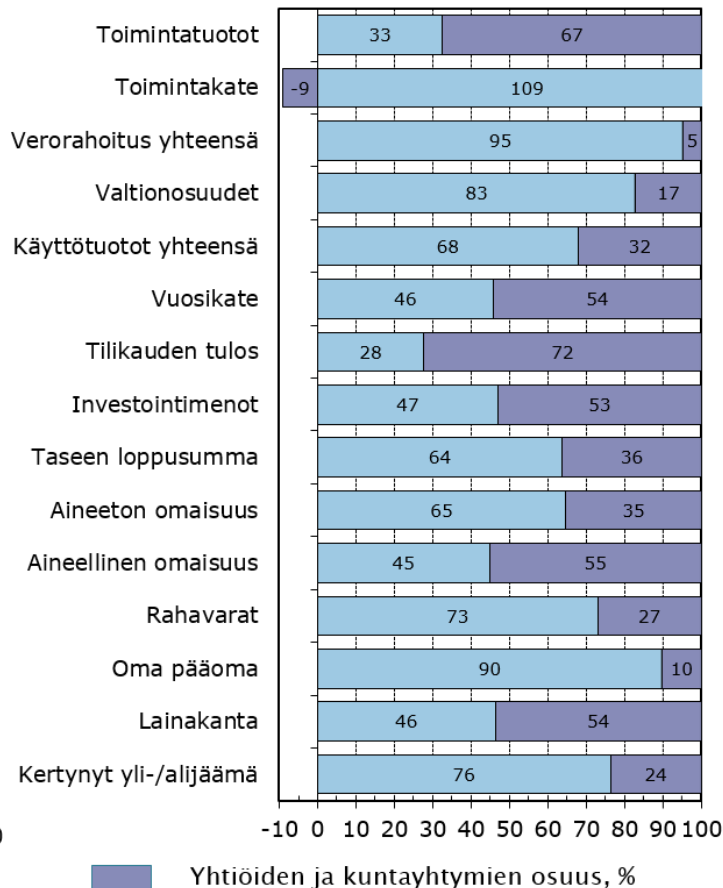
Varoista, veloista ja omasta pääomasta > Tase

Kuntakonsernien talouden lukuja vuodelta 2016

Manner-Suomen kunnat:



ARTTU2-kunnat:



Konsernin ohjaus - toiminnallinen

Emokunta toimii kuntalain mukaan konserniohjaajana, mutta yksiköt toimivat oman lakinsa mukaan

Tytäryhteisöt

- Osakeyhtiöt - osakeyhtiölain mukaan
- Säätiöt - säätiölain mukaan
- Yhdistykset - yhdistyslaki
- Kuntayhtymät - kuntalaki

Konserniohjaus kuntalain mukaan

14 § Valtuusto päättää omistajaohjauksen periaatteista ja konserniohjeesta

47 § *Omistajaohjauksella on huolehdittava siitä, että kunnan tytäryhteisön toiminnassa otetaan huomioon kuntakonsernin kokonaisuus.*

Millä keinolla harjoittaa ”omistajaohjausta”?

- Konserniohje
- Konsernistrategia
- Edustajien valinta ja ohjeistaminen
- Tavoitteiden asettaminen talousarviossa (Kuntalaki 2015, 110 §)

110 § Valtuuston on...hyväksyttävä kunnalle ... talousarvio ottaen huomioon *kuntakonsernin talouden vastuut ja velvoitteet*. ...Talousarviossa ja – suunnitelmassa hyväksytään kunnan ja *kuntakonsernin toiminnan ja talouden tavoitteet*.

Valtuusto Päätökset ja linjaukset

Kuntastrategia ja siihen sisältyvä omistajapolitiikka

- Mitä omistetaan
- strategisten ja tuloksellisuutta kuvaavien tavoitteiden sekä niistä kuvaavien mittareiden määrittely toimintaympäristön ja riskienarvioinnin perusteella
- Kunnan kokonaisedun määrittely

Omistajaohjauksen periaatteet

- Omistaja-arvon säilyttäminen
- yhteiskunta- ja ympäristövastuu jne.

Konserniohje

- Kunnan ja tytäryhteisöjen väliset suhteet

Hallintosääntö

- Konsernijohto ja sen toimivalta

Tavoitteet

Kunnan talousarvio ja -suunnitelma/ KV

- Toiminnan ja talouden tavoitteet johdetaan kuntastrategiasta
- Otetaan huomioon kuntakonsernin talouden vastuut ja velvoitteet

Arviointi:
Tarkastusltk
Seuranta ja raportointi:
Konsernijohto

Konsernijohto Omistajaohjaus

- tytär- ja osakkuusyhteisöjen sekä yhteistoimintaorganisaatioiden hallintoon ja toimintaan myötävaikuttamista
- Valvontaohjeiden antamista

Myötävaikuttaminen

Raportointi ja seuranta

Tavoitteet ja valvonta

Konserniyhteisöt Yhteisöjen liiketoimintasuunnitelmat ym.

- kunnan kuntastrategiassa ja talousarviossa asettamien tavoitteiden huomioiminen konserniyhteisön suunnitelmissa ja päätöksenteossa
- raportointi

Sopimusvalvonta
Markkinat

Lähde: Konserniohjaus ja omistajapolitiikka. Saatavilla

<https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/talous/konserniohjaus-ja-omistajapolitiikka>

Kuntakonsernien omistajaohjaus

Kunnan ”omistajuus”, minkä tyyppistä se on?

- » Sijoittajaomistaja
- » Yrittäjäomistaja
- » Asiakasomistaja
- » Asukasomistaja

Konserni on tapa hoitaa kunnan tehtäviä

Kunnan yhtiöt omistusosuuden ja markkinoilla toimimisen näkökulmasta

Yhteisötyypit /-luokat	Kaupallinen toimija	Sidosyksikkö
Kunnan 100-prosentti- sesti omistama tytäryhtiö	Voi olla täysin kaupallinen ja vapailla markkinoilla toimiva yhtiö, jolloin kunta ei voi itse hankkia suoraan ilman kilpailutusta yhtiöltä mitään palveluita. Kiinnitettävä huomiota, että kilpailulain kilpailuneutraliteettia koskeva 4a § koskee myös kunnan yhtiöitä.	Voi olla kunnan sidosyksikkö. Huomioitava kuitenkin, että kunnan sidosyksikkönä toimiva yhtiö ei voi pääsääntöisesti myydä palveluitaan muille kuin omistajakunnalleen enempää kuin 5 % keskimääräisen 3 vuoden liikevaihdon mukaan määriteltynä. Kuitenkin enintään 500 000 euron edestä/vuosi. Huom! 1 vuoden 2018 loppuun saakka prosenttiosuus 10 % ilman euro-määräistä rajaa. Huom! 2 laissa säädetyt korkeammat prosenttiraajat markkinapuutetilanteissa ja pienimuotoisessa toiminnassa.
Konserniyhtiö - kunnan omistus ja/tai äänivalta yli 50 %	Voi olla kaupallinen yhtiö. Miksi kunta omistajana? Miten liittyy kunnan strategiaan? Kiinnitettävä huomiota, että kilpailulain kilpailuneutraliteettia koskeva 4a § koskee myös kunnan yhtiöitä.	Voi olla kunnan sidosyksikkö. Edellytyksenä on, ettei yhtiössä ole lainkaan yksityistä omistusta. Kiinnitettävä huomioita myös siihen, että yhtiöjärjestyksestä, osakassopimuksista ja muista mahdollisista dokumenteista käy ilmi kunnan määräysvalta ja tosiasiallinen mahdollisuus vaikuttaa yhtiön strategiaan tavoitteisiin ja tärkeisiin päätöksiin.
Kunnan osakkuusyhtiö - kunnalla ei määrää- vää omistusta vaan omistusosuus voi olla vain vähäinen	Voi olla kaupallinen yhtiö. Miksi kunta omistajana? Miten liittyy kunnan strategiaan?	Voi olla kunnan sidosyksikkö. Edellytyksenä on, ettei yhtiössä ole lainkaan yksityistä omistusta tai pääomaa.

Lähde:
Kunnan konserniohje

	peruspalveluiden tarvearvio; sijoittaminen; peruspalveluiden saanti ym. Kiinnitettävä huomiota, että kilpailulain kilpailuneutraliteettia koskeva 4a § koskee myös kunnan yhtiöitä.	Kiinnitettävä huomiota siihen, miten hankintalain 15 §:n 5 mom. mukaiset yhteisen määräysvallan käytön edellytykset toteutuvat - että yhtiöjärjestyksestä, osakassopimuksesta ja muista mahdollisista dokumenteista käy ilmi kunnan määräysvalta ja tosiasiallinen mahdollisuus vaikuttaa yhtiön strategiisiin tavoitteisiin ja tärkeisiin päätöksiin. - miten kunnan edustus yhtiön toimitelmissä toteutetaan - miten varmistetaan, että sidosyksikkö toimii omistajien edun mukaisesti
Yhtiö, johon kunnalla sopimussuhde ei luonnollisesti ole missään konsernisuhteessa kunnan.	Yleensä kaupallinen toimija, jonka toimintaan kunta voi vaikuttaa ainoastaan sopimusteitse.	Sidosyksikköaseman edellytykset eivät täyty. Sopimuskumppani on tullut pääsääntöisesti hankkia kilpailuttamalla.
Yhdistykset	Yhdistykset ovat usein yleishyödyllisiä, mutta ne voivat harjoittaa myös kaupallista toimintaa. Mm. Kuntaliitto on yhdistys.	Voivat olla sidosyksiköitä. Mm. Kuntaliitto toimii jäsenkuntiensa sidosyksikkönä.
Säätiöt		
Kuntayhtymät	Ei tulisi toimia kaupallisilla markkinoilla, mutta käytännössä jossain määrin myyvät palveluitaan myös markkinoilla. Jos toimivat markkinoilla suuremman määrän, tulisi kaupallista toimintaa varten perustaa erillinen yhtiö.	Ovat kuntien kuntalain mukainen yhteistoimintamuoto ja jo luonteensa puolesta kunnan sidosyksiköitä.

Lähde:
Kunnan konserniohje

Oleellista ohjauksessa: Konserniyhteisöjen asiakkaat ja rahoitus

Asiakas	Kuntalaiset ja kansalaiset	Yritykset ja yhteisöt	Kunta (kunnan yksiköt)	Toiset kunnat	Valtio
Rahoittaja, maksaja					
Kuntalaiset ja kansalaiset	Asunto- ja kiinteistöyhtiöt Urheiluhalli Jäähalli Uimahalli Energiayhtiöt Vesilaitokset				
Yritykset ja yhteisöt		Teollisuustalot Elinkeinoyhtiöt Urheiluhalli Energiayhtiöt Vesilaitokset			
Kunta (kunnan yksiköt)	Sairaanhoitopiirit Päihdehuollon ky Kuntien yhteistoiminta		Inhouse-yhtiöt Tilakeskus Kiinteistö-huolto Ateriapalvelut Maakuntien liitot Kuntien yhteistoiminta		
Toiset kunnat				Yhteist oiminta -alueet	
Valtio	Koulutus ky				

Esimerkki 1. Tytärtyhteisöjen ohjaus – TA – Vantaa

VANTAAN KAUPUNGIN MERKITTÄVIEN TYTÄRYHTIÖIDEN TAVOITTEIDEN RAPORTOINTI 1-12/2016

Vuonna 2017 valittavan valtuuston toimikauden alkuun asti sovellettavan kuntalain (365/1995) 13 §:n mukaan valtuusto päättää kunnan ja kuntakonsernin toiminnan ja talouden keskeisistä tavoitteista sekä konserniohjauksen periaatteista. Valtuusto voi ohjata asettamallaan tavoitteilla tytärtyhteisöjä niiden omassa tavoitteenasettelussa. Valtuuston ohjaus ei kuitenkaan sido oikeudellisesti tytärtyhteisöjä.

Valtuuston tavoiteasettelu voi koskea tytärtyhteisön asemaa, toiminnan laajuutta, toimintaaedellytyksiä (mm. investoinnit), palvelun laatua, hinnoitteluperiaatteita tai pääoman tuottovaatimuksia.

Tavoiteasettelu tässä tarkoituksessa on luonteeltaan välillistä, pääostajan tahdon esiintuomista.

Kaupunginvaltuusto on hyväksynyt tytärtyhtiöille 51 tavoitetta talousarviovuodelle 2016. Kaikkien tytärtyhtiöiden tavoitteiden toteutumisen tilanne raportoidaan yleisjaostolle ja merkittävien tytärtyhtiöiden tavoitteiden toteutumisen tilanne raportoidaan kaupungin osavuosikatsauksen yhteydessä tilanteesta 30.4, 31.8 ja 31.12.2016.

Yhtiö	Tavoite vuodelle 2016	Tavoitteen mittari	Mittarin lähtötaso, v:n 2015 loppu	Mittarin tavoitetaso 2016	Vastuuhenkilö(t)	Keskeiset toimenpiteet 1.1. - 31.12.2016 tavoitteen toteuttamiseksi	Mittari(e)n toteuma 31.12.2016	Toteutumisarvio Tavoite toteutunee: - täysin - osittain - ei lainkaan
Vantaan Energia-konserni <i>*j) jätteellä tuotettu energia on jaettu 50% uusiutuviin ja 50% muuhun päästökauppavapaaseen perustuen tilastokeskuksen polttaineluokitukseen 2015)</i>	Konsernin liikevoitto	liikevoitto Meur	29,0	30,1	Yhtiö		52,6	Tavoite toteutui täysin
	Konsernin SIPO	SIPO %	5,7 %	6,0 %	Yhtiö		10,8 %	Tavoite toteutui täysin
	Konsernin investoinnit	toteutuneet uudet investoinnit vuonna 2016, Meur	38,8	41,0	Yhtiö		41,8	Tavoite toteutui täysin
	Toimitushäiriöt sähkö	h/as/a		0,2	Yhtiö		0,12	Tavoite toteutui täysin
	Uusiutuva energia koko energia-tuotannosta (vesivoima, tuulivoima, bioenergia, jäte-energia*)	% -osuus koko energian tuotannosta		26 %	Yhtiö		32 %	Tavoite toteutui täysin
	Muu päästökauppavapaa energia koko energiatuotannosta	% -osuus koko energian tuotannosta		16 %	Yhtiö		20 %	Tavoite toteutui täysin

Esimerkki 2. Tytäryhteisöjen ohjaus – TA – Säkylä

Kuntakonsernin yhteisöjen talouden kestävää hoitoa ja palvelujen tarjoamista jatketaan ja kehitetään ja taloudellista tervehdyttämistä tulee jatkaa. Yhteisöjen tulee tulevaisuudessakin kehittää toimintaansa omistajan odottamaan suuntaan.

Kunnan kiinteistöosakeyhtiöiden tavoitteena on tuottaa laadukasta asumista kohtuullisin kustannuksin. Samalla tiukalla taloudenpidolla alijäämää kattaen.

Kuntakonsernin tärkein tavoite on edelleen konserniyhteisöjen kertyneen alijäämän selkeä vähentäminen.

Konserniin kuuluvien tulee edelleen aktiivisesti reagoida tämän tavoitteen toteuttamiseksi vuoden 2017 kuluessa, siten että toimenpiteiden vaikutus näkyy vuoden 2017 tilinpäätöksessä.

Kuntakonsernien tulevaisuus

Yleinen kehityssuunta ollut > kunnat suurenevät, toimintaa on siirtynyt tytäryhteisöihin

Sote- ja maakuntauudistus muuttaa emokunnan ja tytäryhteisöjen osuutta konsernitaloudesta

Emokunnan osuus pienenee - tai suurenee

- Kunnan tulot ja menot puolittuvat
- Konsernin omaisuus ja lainakanta pienenevät hieman (kuntayhtymät), kunnan osuus kasvaa
- Kunnan lainakanta ei pienene
- Vaikuttaa talouden tilan mittareihin