

# Kehitysyhtiöiden omistajaohjaus ja muuttuva toimintarooli neljän esimerkkiyhtiön näkökulmasta – webinaari 6.11.2020

Klo	Teema
13.00	<b>Kehitysyhtiöt Kuntaliiton asialistalla</b> <i>Jarkko Huovinen, johtaja, Suomen Kuntaliitto</i>
	<b>Kuntaomisteiset kehitysyhtiöt – mihin matkalla ja kenen ohjauksessa?</b> - raportin esittely <i>Markku Pyykkölä, johtava konsultti, FCG Konsultointi Oy</i>
	<b>Kommenttipuheenvuorot</b> - SEKES, Jaakko Helenius, toiminnanjohtaja - Kemin Digipolis Oy, Kimmo Heikka, toimitusjohtaja - SavoGrow Oy, Vilma Kröger, hallituksen varapuheenjohtaja, kunnanjohtaja, Pielaveden kunta - Kosek Oy, Jonne Sandberg, kehitysjohtaja, Kokkolan kaupunki - Linnan Kehitys Oy, Kari Saarinen, toimitusjohtaja
	<b>Keskustelua</b>
14.30	Webinaarin päätös

# Selvityksen puitteet ja toteutus

# Maksuton pdf



<https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2020/2079-kuntaomisteiset-kehitysyhtiot-mihin-matkalla-ja-kenen-ohjauksessa>



- Hämeenlinna
- Kemijärvi
- Kotka
- Lahti
- Lohja



- Jyväskylä
- Kuopio
- Vantaa

# Selvityksen kohteena

- ✓ Miten omistajaohjaus toteutuu ja miten sitä pitäisi kehittää
- ✓ Miten kehitysyritykset näkevät roolinsa mahdollisesti muuttuvan tulevaisuudessa
- ✓ Ei tutkimushypoteesia, tarkoitus kuvata tilannetta esimerkkiyhtiöiden kautta, ei yhtiöitä, ja tuottaa aineistoa itsetutkiskeluun ja keskusteluihin – myös opinnollista ainesta
- ✓ Menetelmänä teams-haastattelut (1-2 h/yht. 21 haastateltavaa ryhmiteltynä) ja dokumentit
- ✓ Yhtiöt valittu EVeren osallistujista

# Sisältö

<b>1 Tiivistelmä</b>	<b>4</b>
<b>2 Selvityksen tausta, tavoitteet ja toteutus</b>	<b>5</b>
<b>3 Kuntaomisteiset kehitysyhtiöt</b>	<b>10</b>
3.1 Mitä kehitysyhtiöillä tarkoitetaan	10
3.2 EVE2019-verkostohankeen selvitys	12
<b>4 Omistajaohjauksen instrumentit</b>	<b>16</b>
4.1 Moninaistuvat kuntakonsernit – ohjauksen tarve kasvaa	16
4.2 Kuntalain säädökset	17
4.3 Osakeyhtiölain säädökset	20
<b>5 Kehitysyhtiöiden roolivalinnat</b>	<b>22</b>
<b>6 Kehitysyhtiöiden ohjaus ja rooli neljän esimerkin valossa</b>	<b>25</b>
6.1 Havaintoja omistamisen ja omistajaohjauksen tilanteesta ja kehittämistarpeista	26
6.1.1 Selvityksemme kehitysyhtiöiden asema vakaa	26
6.1.2 Tiivis yhteistyö toteutuu kuntajohtajien kautta	26
6.1.3 Luottamushenkilöiden rooli epäselvä	27
6.1.4 Kehitysyhtiö – itsenäinen toimija kiinteällä yhteydellä	29
6.1.5 Yhtiöjärjestys omistajan tahdonilmaisuna	31
6.1.6 Onnistumisen mittaaminen	31
6.2 Tulevaisuuden roolit	33
<b>7 Yhteenvedo ja johtopäätökset</b>	<b>38</b>
<b>8 Hyvät käytännöt – esimerkkejä otosyhtiöidemme ylepydenaiheista</b>	<b>40</b>
8.1 Linnan Kehitys: PARKKI Business Park	40
8.2 SavoGrow	41
8.3 Kemin Digipolis Oy: Low Costs – High Impact	42
8.4 Kehitysyhtiön omistus pohjan laajeneminen toi voimaa elinkeinojen kehitykseen – Perhon kunta mukaan Kokkolan tytäryhtiöön	43
<b>Lähdeluettelo</b>	<b>44</b>
<b>Liitteet</b>	
Liite 1. Päätöksenteon argumentteja puolesta ja vastaan	46
Liite 2. Haastattelut	47

- ✓ Kehitysyhtiöiden tilanteesta
- ✓ Keskeiset omistajaohjauksen lakipykälät (Kuntalaki, Osakeyhtiölaki)
- ✓ Aikaisempia tutkimustuloksia ja teorioita
- ✓ Haastatteluihin perustuvia havaintoja neljästä yhtiöstä ja omistajista
- ✓ Hyviä käytäntöjä
- ✓ Lähdeviitteitä

	<b>Kehitysyhtiö SavoGrow Oy - tj. Olli Tiainen</b>	<b>Linnan Kehitys Oy - tj. Kari Saarinen</b>	<b>Kokkolanseudun Kehitys Oy - Vt. tj. Pekka Pohjola</b>	<b>Kemin Digipolis Oy - tj. Kimmo Heikka</b>
<b>Omistajat</b>	Keitele (10,99%), Pielavesi (21,84%), Rautalampi (15,51%), Suonenjoki (33,75%), Tervo (7,56%) ja Vesanto (10,36%)	Hämeenlinnan kaupunki (100%)	Kokkolan kaupunki (93%), Perhon kunta (7%)	Kemi (62,5%), Tornio (29,3%), Oulun yliopiston tukisäätiö (6,25%), Keminmaa, Tervola ja Simo (0,62% kukin)
- Liikevaihto (2019)	- 1 912 000	- 2 464 000	- 1 140 000	- 1 174 000
- Henkilökunta (2020)	- 26	- 24	- 10	- 10
- Kuntarahoitus €/as. (2020)	- 41 €	- 30 €	- 22,50 €	- 22 €
<b>Elinkeino-kehittämisen konsernirakenne</b>		- Linnan Kehitys Oy - Linnan Kiinteistökehitys Oy	- Kokkolanseudun Kehitys Oy Kosek - Kokkolan Kehitysyhtiö Oy - Kokkolan Matkailu Oy - KIP Infra Oy - Kokkolan Teollisuuskylä Oy	- Kemin Digipolis Oy - Kemin Teollisuuskylä Oy - Kemin Matkailu Oy - Kemin Satama Oy

# Kiinnostuksen tausta

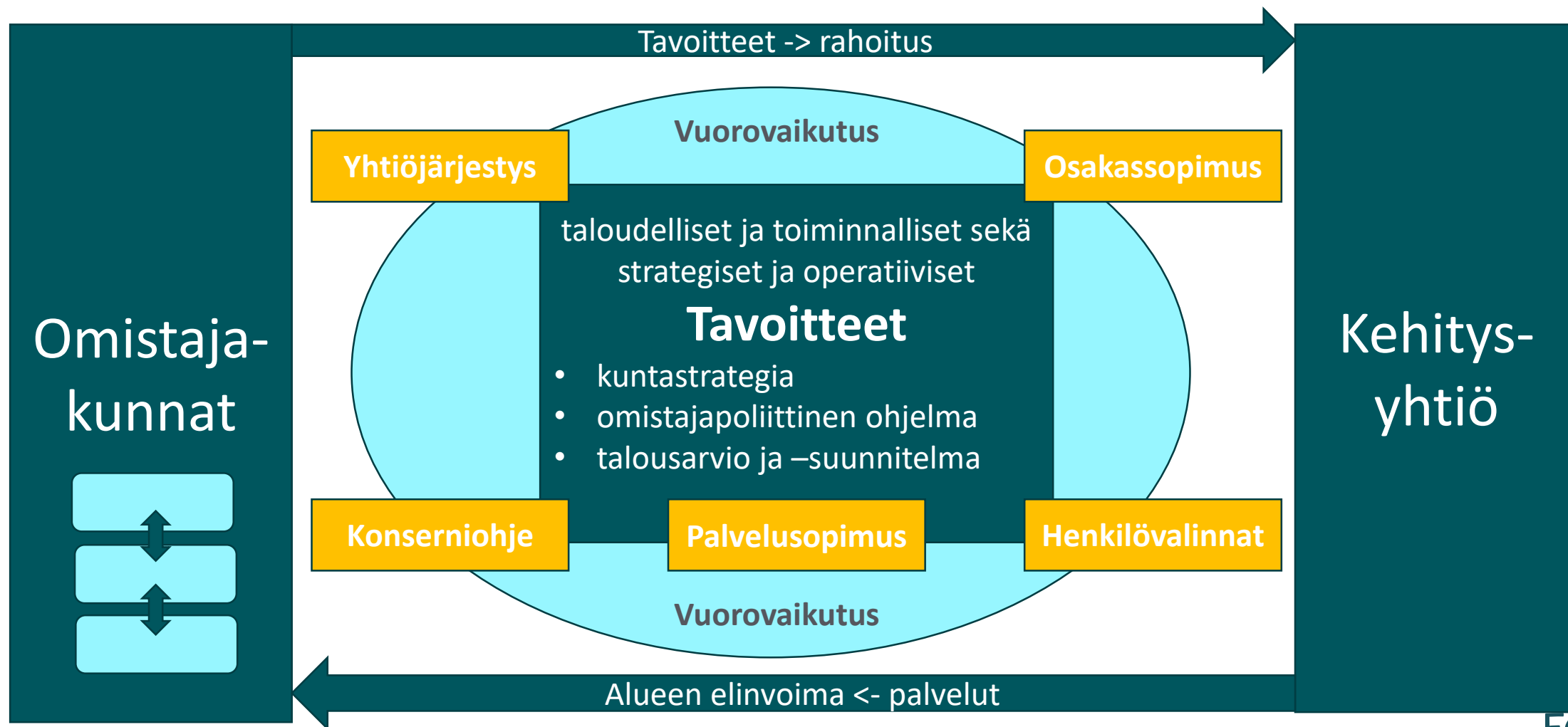
# Tilanne, tausta

- ✓ Aikaisemmissa selvityksissä nousi esiin kehitysyhtiöiden asema (Lohja, Hämeenlinna, Kemijärvi, Jyväskylä, Lahti, Kotka)
- ✓ Julkisuudesta tiedetään muutoksia esitetyn ja tehdyn (tapauskohtaiset tekijät, yleiset syyt) – tuulisempi toimintakenttä kuin emon oma toiminta?
  - kunnan elinvoimarooi vs. palvelurooli
  - kuntatalous vaikeuksissa
  - yleinen toimiala (institutionaalinen suoja, verkostopositio)
  - toimijaverkoston työnjako
  - > odotukset kovat ja tulosten osoittaminen hankalaa, tunne helpommasta ohjausasetelmasta, helpompi sopeuttaminen ("leikataan ostopalveluja 10%" ilman kohdennusta)



# Ohjauksen työkalut

# Kunnan omistajaohjauksen keskeisiä välineitä



# Toiminnallinen kuntakonserni johtamisen haasteena

Kunnan oma organisaatio	Yksityisoikeudelliset yhteisöt		Kuntien yhteistoimintayksiköt		Markkinat ja kolmas sektori
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bruttoyksikkö</li> <li>• Nettoyksikkö</li> <li>• Taseyksikkö</li> <li>• Liikelaitos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tytär-yhteisöt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osakkuus-yhteisöt</li> <li>• Yhteis-yhteisöt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunta-yhtymät</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sopimus-kunta-mallit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sopimusehdot</li> <li>• Avustusehdot</li> </ul>
Kuntastrategia					
Omistajapoliittinen ohjelma, muut ohjelmat					
Kunnan talousarvio ja -suunnitelma					
Hallintosääntö					
Konserniohjeet					
Yhtiöjärjestys, osakas-sopimus, hallitustyöskentely			Perus- ja yhteistoimintasopimukset		
Kilpailuttaminen, sopimussalkku, avustuskriteerit					

## Johtamisessa

### hallittava

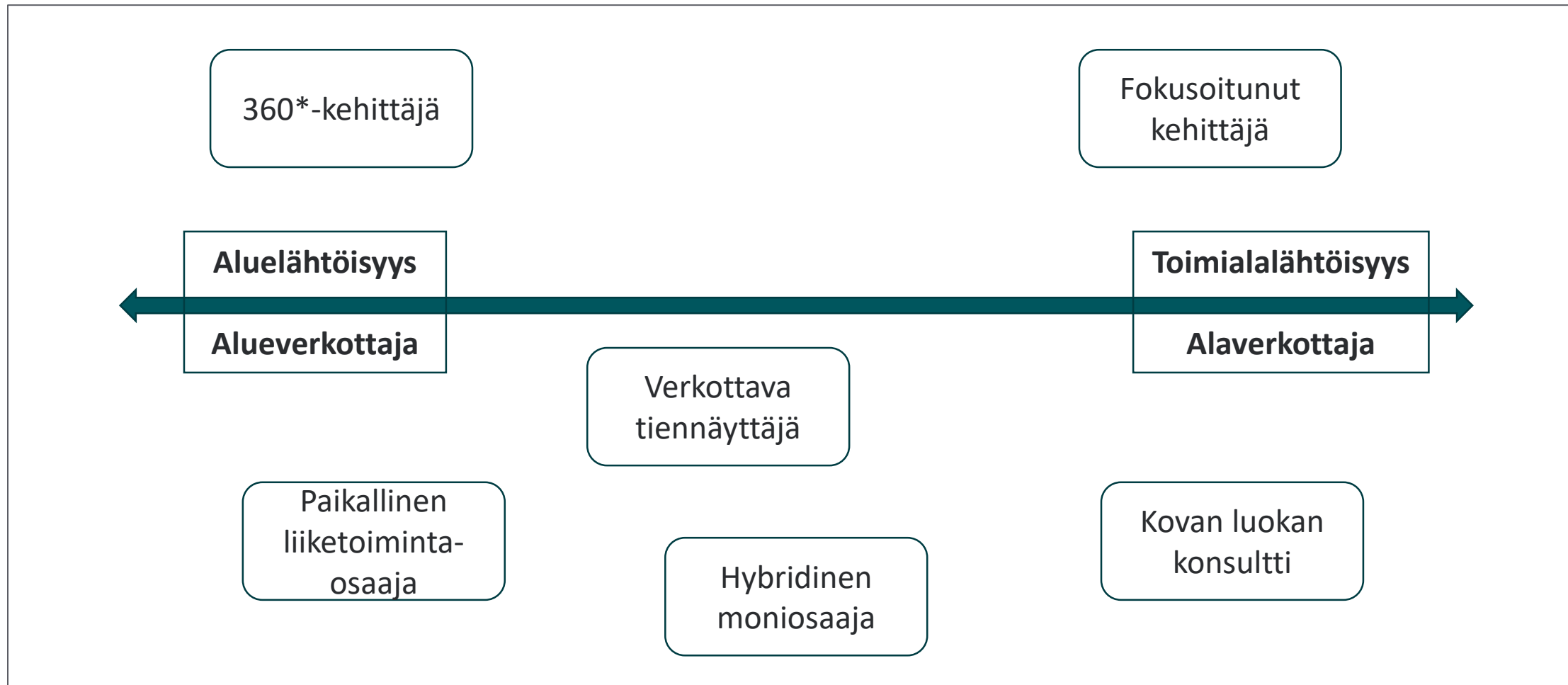
- hierarkia
- verkostot
- markkinat

# Tytäryhteisöjen luokittelu asiakkuuden ja rahoituksen näkökulmasta

Rahoittajat \ Asiakkaat	A. Kuntalaiset ja kansalaiset	B. Yritykset ja yhteisöt	C. Kunta ja kunnan yksiköt sekä henkilökunta
A. Kuntalaiset ja kansalaiset	Nollatulos (asunto-osakeyhtiöt), tuettavat (uimahallit), voittoa tuottavat (energiayhtiöt, satamat, vesilaitokset)		
B. Yritykset ja yhteisöt		Tavalliset yhtiöt, joissa kunta osakkaana (nollatulos, voittoa tuottavat). Kilpailutilanne, ylikunnallinen asiakkuus	
C. Kunta ja kunnan yksiköt	Lakisääteiset kuntayhtymät (shp, ehp)	Tyypillisesti kehitysyhtiöt (nollatulos, tuettavat – hyötyvaikutukset eivät näy suoraan tuloslaskelmasta)	Tyypillisesti in-house –yhtiöt, maakuntaliitot. Halutaanko voittoa, osinkoa?
D. Valtio (kunnat)	Koulutuskuntayhtymät ja -yhtiöt		

# Yhtiön toimintaprofiili

# Tulevaisuuskuvien alue- ja toimialalähtöisyys (Kolehmainen ym. 2019, 39)



# Roolin muutostarpeet - haastattelurunko

Rooli, tehtävä	Painotus nyt	Muutospaineet ja -suunnitelmat
Yrityspalvelut		
Toimintaympäristön kehittäminen (hankkeet)		
Aluemarkkinointi, sijoittumispalvelut		
<b>Toimialapainotus</b>		
Alueverkottaja		
Alaverkottaja		
<b>Uudet tehtävät, esim.</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>- oppilaitosyhteistyö</li><li>- työvoimapalvelut kuten piilotyöpaikkojen etsiminen ja pitkäaikaistyöttömien työllistäminen</li><li>- kunnan ja yritysten vuorovaikutuksen fasilitointi (esim. toimialojen hankintaprosessien tuki markkinavuoropuhelussa)</li><li>- seudun kuntien yhteistyön ja strategisen ymmärryksen fasilitointi</li><li>- yritystoiminnan tietopankki</li><li>- äkillisen rakennemuutoksen hoito</li><li>- palvelusetelitoiminnan tarjonnan organisointi</li><li>- yhteinen CRM (esim. kehitysyhtiö - kunnan työllisyyspalvelut -oppilaitokset)</li><li>- laajempi elinvoimarooli (esim. omistajakuntien palvelutuotannon kehittäminen, viihtyvyyden lisääminen, väestökehitykseen vaikuttaminen)</li></ul>		

# Selvityksen havaintoja





# Yhtiö - lähellä vai kaukana?



## Itsenäinen toimija

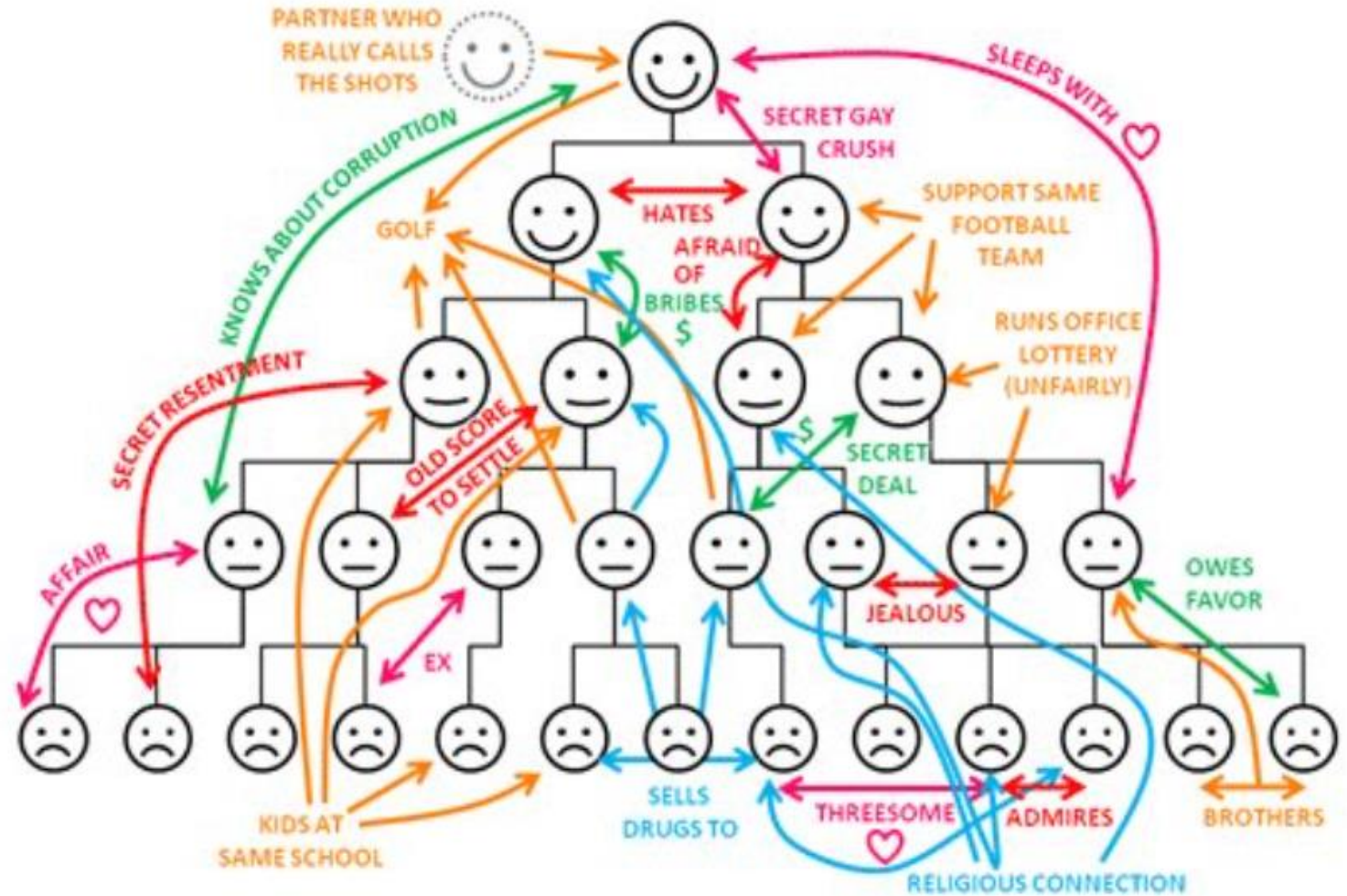
- ✓ **Täsmennä, jätä rauhaan, kysele tulosten perään** eli pakko sopia työnjaosta sekä terävöittää odotukset ja tavoitteet ja kehittää seurantamekanismit
- ✓ Helpompi pitää korkea vaatimustaso
- ✓ Omistajan aikaresurssit säästyy muuhun, mm. strategisen tilaamisosaamisen kehittämiseen (> < johtamisen eroosio eli osallistuminen operatiiviseen johtamiseen)
- ✓ On luottamuksen osoitus
- ✓ Vapaus keinoissa -> luovuus, nopea reagointi

## Kiinteä yhteys

- ✓ Mahdollisuus herkästi suunnata toimintaa sumuisessa, kompleksisessa ja verkostoituneessa toimintaympäristössä (strateginen pitkäjänteisyys ja tavoite-keino – hierarkiat hankaluuksissa), suurempi ohjausvoima
- ✓ Mahdollisuus yhteensovittaa yhtiön toimia omistajakuntien muuhun toimintaan (kaupunkikehityskytkös), ajantasainen tieto omistajan tilanteesta ja suunnitelmista, molemminpuolinen oppiminen
- ✓ On arvostuksen (johdon huomio) ja merkityksen (pakko onnistua) osoitus
- ✓ Agentti omaan organisaatioon, nukkuvat solut syttymään (hankinnat, palveleminen, oman toimialan yritys kentän tuntemus jne.)

Etäisyys  
helpottaa  
johtamista?

# REAL ORGANIZATION CHART



# Kehitysyhtiö – itsenäinen toimija kiinteällä yhteydellä

- ✓ Itsenäisemmän aseman hyödyt ymmärretään ja niitä toivotaan, mutta käytännössä yhteys erittäin kiinteä (kuntajohtajat hallituksessa, toimitusjohtaja johtoryhmässä ja virassa, elinkeinoasiamiehet omistajakuntien johtoryhmissä, budjettirakenne)
- ✓ Miksi kuitenkin yhtiömuoto?
  - käsittelyn luottamuksellisuus, helppo lähestyttävyyys, yhden luukun palvelu, suora yhteys kuntajohtoon, koetaan selvemmin yritysten etuja ajavaksi
  - osaamisen ja omistamisen koalitioiden kokoaminen (yhtiö, johon kuntayhtymä, yksityistä pääomaa jne. ja hallitukseen ammattijohtajia)
  - notkeus (hallituksen rooli strategisempi ja päätöksentekoprosessi kevyempi verrattuna kuntaan, hallitus nopeasti koolle, voi vaihtaa kokoonpanoa vaikka joka vuosi)
  - on rahoituslähteitä, joiden hyödyntäminen ei onnistu kunnalta
  - notkeus myös sopeutuksessa (emon henkilöstömenot vs. palvelujen osto)

# Havainnot, johtopäätöksiä

- ✓ Osoyhtiöiden asema vakaa ja jopa laajenemassa, työnjaosta keskustelua, omistajaohjauksesta ei niinkään
- ✓ Hallitusten kokoonpano ”tyypillinen”: koko, valintaperuste, vaihtuvuus, ikä- ja sukupuoijakauma
- ✓ Yhtiöiden perustehtävissä ei suurta muutosta (onko sitä tietoisesti pohdittu yhdessä omistajan kanssa), hanketoiminta keskusteluttaa, toimialaerikoistumista ei juurikaan näköpiirissä
- ✓ Omistajan ote tiivis ja kuntajohtajien rooli siinä korostunut, kaksoissidosta ei koeta ongelmaksi
- ✓ Ohjaus toteutuu vuorovaikutuksen, hallitustyöskentelyn ja palvelusopimusten kautta – omistajapoliittisten linjausten, omistajan strategian, talousarviotavoitteiden ja mittareiden, konsernijohdon (ml. KH) ja -ohjeen rooli vähäisempi
- ✓ Luottamushenkilöiden rooli jäi hämäräksi – arvaamattomuus?
- ✓ Omistajan tiivis yhteys – jääkö autonomisen toimijan potentiaali saavuttamatta (ajattelun yhdenmukaistuminen, motivoituminen, ketteryys ja riskinotto, strategisemman johtamisen mahdollisuus, sisäänpäin kääntyminen, fokuksen harsoontuminen kaupunkikehityshankkeiden alle)?

	Kehitysyhtiö SavoGrow Oy - tj. Olli Tiainen	Linnan Kehitys Oy - tj. Kari Saarinen	Kokkolanseudun Kehitys Oy - tj. Pekka Pohjola	Kemin Digipolis Oy - tj. Kimmo Heikka
<b>Kehityskohteet ohjauksessa ja roolissa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SavoGrown neuvottelukunnan rooli eli omistajakuntien luottamushenkilöiden integrointi toiminnan johtamiseen vaatii uusia toimintamuotoja ja roolin määrittämistä</li> <li>- kehitysyhtiön roolia on strategiassa päätetty laajentaa vahvasti elinkeinojen kehittämisestä laajempaan elinvoiman ja aluekehittämisen edistämisen tehtäväkenttään</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- palvelusopimuksen yksityiskohtaisuutta (vuoden 2020 palvelusopimuksessa on 34 eriteltyä toimenpidettä ja palvelumuotoa sekä 21 vuosisopimuksen toimenpidettä) ja resurssien sitomista ennakolta määriteltäviin käyttötarkoituksiin halutaan lieventää, yhtiön budjettirakenne nyt kuin kunnalla ja vapaata resurssia nopeaan reagointiin niukasti, elinvoimakokonaisuuden valmistelu hajoaa virkakoneistossa strategiayksikön, konserniohjauksen ja konsernijohdon (Kj/KH pj) kesken</li> <li>- työnjako kaupungin kanssa tapahtumatuotannossa, kaupunkimarkkinoinnissa, matkailun edistämisessä ja työllisyyden hoidossa arvioidaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- omistajan konsernipalvelujen rooli yhtiön näkökulmasta epäselvä, Konserni- ja kaupunkikehitysjaoston roolista kahdenlaista ilmaa</li> <li>- konserniohjeet vaikea kirjoittaa esim. ennakkokannan vaatimisen osalta riittävän konkreettisesti, kun yhtiöt niin erilaisia ja vaativat erilaista johtamista, mutta rutiinit pyritään yhdenmukaistamaan</li> <li>- kaupunkimarkkinoinnista osa siirtynyt yhtiöltä kaupungille</li> <li>- roolimäärittelyssä korostuu kaikkien yritysten yhdenvertainen kohtelu eli toimialaerikoistuminen koetaan hankalaksi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- omistajakuntien keskinäisen yhteistyön tiivistäminen omistajaohjauksessa</li> <li>- Kemin kaupungin elinkeinopalvelujen ja kehitysyhtiön yrityspalvelujen integrointi Kemi Business –konseptin myötä, kehitysyhtiön yhteistyö koko Kemi-konsernin kanssa, ”nurkkakuntaisesta piirikunnallisuudesta” kehitysyhtiölle vahvempi rooli maakunnallisissa, kansallisissa ja kansainvälisissä verkostoissa omistajan tuella, tähtäimessä klusteripohjainen toimialaerikoistuminen</li> </ul>