

# Mikkelin konsernirakenneselvitys

Raportti

11.6.2020

# Työn lähtökohta ja tavoite

Konsernirakenneselvityksen tarkoituksena on kartoittaa konkreettisia toimenpiteitä Mikkelin kaupunkikonsernin rakenteen tehostamiseksi. Tarkoituksena on edistää konsernikokonaisuuden tehokkuutta ja taloudellisuutta sekä löytää tarkoituksenmukaisimmat ratkaisut konserniyhtiöiden vastuulla olevien tehtävien hoitamiseen jatkossa siten, että ne tukevat parhaalla mahdollisella tavalla myös emokaupungin toimintaa ja taloutta. Selvityksen ulkopuolelle on rajattu Etelä-Savon Energia Oy konserni ja Suur-Savon Sähkö Oy konserni.

Selvityksen laatimisen lähtökohtana on Mikkelin kaupungin konserni- ja elinvoimajaoston vuonna 2018 laatima konsernirakenteen tiivistämiselvitys.

Selvityksessä toimittaja:

- laatii vertailuanalyysin (benchmarkkaus) Mikkelin kaupunkikonsernin rakenteesta vähintään kolmeen vertailukelpoiseen kuntakonserniin.
- tuottaa yhteisökohtaisesti konkreettiset toimenpide-esitykset perusteluineen sisältävän aineiston päätöksentekoa varten.

## Selvitystyössä käytetty aineisto

- Mikkelin kaupungin tekemät konserniohjaukseen ja omistajapolitiikkaan liittyvät selvitykset ja ohjeet ajalta 2016-2020.
- Tarkastelun kohteena olevien yhtiöiden tilinpäätökset vuosilta 2018 ja 2019, kaupparekisteriotteet ja yhtiöjärjestykset, arviot investointitarpeista ja verotuspäätökset 2018.
- Lisäksi käytössä oli lisäaineistoa mm. EcoSairila-hankkeeseen liittyen

## Aloituskeskustelu konsernijohdon kanssa

- Tilaaja ja toimittaja kävivät selvitystyöhön liittyvän aloituskeskustelun Mikkeliissä 13.2.2020. Kaupungin puolelta neuvotteluun osallistuivat kaupunginjohtaja Timo Halonen, hallintojohtaja Ari Liikanen, talousjohtaja Heikki Siira, sivistysjohtaja Virpi Siekkinen, henkilöstöjohtaja Maria Närhinen, tekninen johtaja Jouko Riihelä ja taloussuunnittelupäällikkö Tiia Tamlander ja Perlacon Oy:stä projektin päävastuullinen konsultti Marjo Helin.
- Neuvottelussa käytiin läpi työn lähtökohdat, tavoitteet, rajaukset, selvitysprosessin etenemisen, tietopohjan, verrokkien nimeäminen, kontaktoitavat henkilöt (haastattelu/kysely) ja selvitystyön aikataulu.

## Toimittajan tekemät haastattelut

- Toimittaja haastatteli aloitekeskustelussa valituista henkilöistä 9, yksi henkilö ei päässyt paikalle. Lisäksi tehtiin puhelinhaastatteluja. Haastatteluissa kertynyt materiaali koottiin selvitystyön tueksi ja tausta-aineistoksi.

## Omistajapoliittinen seminaari

- Selvitystyöhön liittyvä omistajapoliittinen seminaari järjestettiin Mikkeliissä 2.6.2020. Seminaarissa käytiin läpi Mikkelin kaupungin konserniyhtiöihin liittyviä omistajapoliittisia tavoitteita.

# Vertailuanalyysi

## Kaupungin valitsemat vertailukaupungit

- Jyväskylä
- Oulu
- Seinäjoki

	Mikkeli	Jyväskylä	Oulu	Seinäjoki
Konserniohjaus	Kaupunginhallituksen Konserni- ja elinvoimajaosto	Kaupunginhallituksen konsernijaosto	Kaupunginhallituksen konsernijaosto	Kaupunginhallitus
Elinvoima				Elinvoiman ja kilpailukyvyn lautakunta
Elinkeinopalvelut	Miksei Mikkeli Oy	Kaupungin omana toimintana	Business Oulu-liikelaitos	Into Seinäjoki Oy
Konsernirakenne	Hajanainen	Hajanainen	Tiivistetty	Hajanainen
<b>Keskeiset konserniyhtiöt/konserniomistus %</b>				
Energia	Etelä-Savon Energia Oy/100 %	Alva-yhtiöt Oy/100 %	Oulun Energia Oy/100 %	Seinäjoen Energia Oy/100 €
Vesihuolto	Kaupungin liikelaitos	Alva-yhtiöt Oy:n liiketoimintayksikkö	Kaupungin liikelaitos	Seinäjoen Energia Oy:n liiketoimintayksikkö
Jätehuolto	Metsäsairila Oy/100% Mikkelin kaupungin yhtiö	Mustankorkea Oy/80% alueen kuntien yhteisyritys	Kiertokaari Oy/91 % alueen kuntien yhteisyritys	Lakeuden Etappi Oy/39,84% alueen kuntien yhteisyritys
Asuminen	Mikalo Oy/100% vuokra-asunnot MOAS Oy opiskelija-asunnot	Jyväskylän Vuokra-asunnot Oy/100% vuokra-asunnot	Sivakka-yhtymä Oy/100 % vuokra-asunnot	Sevas Kodit Oy/100 % vuokra-asunnot, opiskelija-asunnot
Jäähalli	Mikkelin Jäähalli Oy/89,1 % Kaupungin liikuntatoimi vastaa tilojen vuokrauksesta.	Jyväskylän Jäähalli Oy/72,7% Kaupungissa päähalli ja harjoitushalli. Kaupungin liikuntatoimi vastaa tilojen vuokrauksesta	3 kaupungin omistamaa jäähallia ja Raksilan harjoitushalli, josta kaupungin omistus 95 %. Vuokrauksesta vastaa kaupungin liikuntatoimi.	Hallien omistus hajautunutta, mutta kaupungin liikuntatoimi vastaa jääurheilukeskuksen toiminnasta ja tilojen vuokrauksesta.
Ammattikorkeakoulu	XAMK Oy 36,2 %	Jyväskylän AMK Oy 90 %	Oulun AMK Oy 38 %	Seinäjoen AMK 65,5 %
Työterveys	-	Työterveys Aalto Oy 100 % Työterveys Laine Oy 100 %	Työterveys Virta Oy 69 %/85 %	Seinäjoen Työterveys Oy 60,6 %/63,6 %

# Vertailuanalyysi jatkoa

Vertailun kohteena olevat kaupunkikonsernit olivat pääasiassa yhteneväisiä rakenteeltaan. Poikkeuksena erottui kuitenkin Oulu, jonka konsernirakenne oli virtaviivaisempi muihin verrattuna. Kaupunkien omistusten keskiössä ovat energiayhtiöt, jätehuolto, ammattikorkeakoulut, asuminen sekä muu kiinteistöomistus. Nämä ovat kaikilla hyvin samansuuntaiset. Keskeisten yhtiöiden jälkeen omistus pohja hajautuu ja konsernit ovat varsin erilaisia. Kaikilla on jossain määrin osakkeita asunto- ja kiinteistöosakeyhtiössä. Muu omistus näyttäisi määrittyvän enemmän paikallisten tarpeiden mukaan ja nyt tarkasteltavana olevien kaupunkien välillä erot ovat merkittäviä. Oulun muu omistus keskittyy innovaatiokehittämiseen, matkailuun, kulttuuriin ja taloushallintokeskus Monetra Oy:öön. Lisäksi kaupungilla on sen omaan palvelutuotantoon liittyvät tytäryhtiöt Oulun Tuotantokeittiö Oy ja Työterveys Virta Oy. Jyväskylän kaupunkikonsernin omistukset keskeisten tytäryhtiöiden lisäksi keskittyvät hajautettuun kiinteistö- ja asunto-osakeyhtiö omistukseen. Tämän lisäksi kaupungilla on useita vähemmistöomistuksia erilaisissa palveluyhtiöissä. Seinäjoen kaupunkikonsernin omistukset keskeisten tytäryhtiöiden lisäksi koostuvat kiinteistöyhtiöiden omistuksesta, keskuslaboratoriosta ja kulttuurituotantoon liittyvistä omistuksista. Lisäksi mukana on osakkuusyhtiöomistuksia alueellisissa yhtiöissä.

Kaupunkikonsernien omistajaohjaus näyttäisi olevan hyvin samansuuntaista, toki jokaisessa konsernissa on omia käytäntöjään, johtuen luultavammin siitä, että erityisesti osakkuusyhtiörakenteet ovat konserneissa erilaiset. Elinkeinojen kehittämiseen liittyvät yksiköt ovat kaikissa erilaiset. Jyväskylässä toiminta on osa kaupungin omaa toimintaa, Business Jyväskylä/Jyväskylän kaupungin elinkeinoyksikkö ja siihen liittyen kaupungilla on oma elinkeinojohtaja. Oulussa toimintaa tuotetaan kaupungin toimintana Business Oulu liikelaitoksessa ja sitä johtaa liikelaitoksen johtaja. Seinäjoella elinkeinojen kehittämisestä vastaa Into Seinäjoki Oy, josta kaupunkikonsernin omistusosuus 96,3 %. Inton toiminta poikkeaa muista elinkeinotoimijoista siinä, että yhtiöön on koottu myös kiinteistöomistusta. Toimintaa johtaa Inton toimitusjohtaja, joka on myös Seinäjoen kaupungin johtoryhmän jäsen. Mikkelissä toiminnasta vastaa Miksei Mikkelä Oy, josta kaupungin omistusosuus 80,65 %. Yhtiö vastaa elinkeinojen kehittämisestä, hanketoiminnasta ja matkailumarkkinoinnista.

	Mikkeli	Oulu	Jyväskylä	Seinäjoki
Tytäryhteisöt, sisältäen tyttärien omistamat alakonsernit (omistus yli 50 %)	35	18	50	32
Osakkuusyhtiöt (omistus 20-50 %)	17	14	21	15
Kuntayhtymät	5	4	3	4
Säätiöt, jotka luetaan kuntakonserniin kuuluviksi	6	2	4	1

# Konsernitarkastelu

# Kuntalaki ja kuntakonserni

## 37 § Kuntastrategia

HE Korostaa valtuuston asemaa kunnan koko toiminnan ohjaajana  
1 mom 4 kohdan mukaan omistajapolitiikka on osa kuntastrategiaa  
-> VALTUUSTO MÄÄRITTELEE OMISTAJAPOLITIIKAN

## 46 § Omistajaohjaus

1 mom: Omistajaohjaus tarkoittaa toimenpiteitä, joilla kunta omistajana tai jäsenenä myötävaikuttaa yhtiön ja muun yhteisön hallintoon ja toimintaan.  
-> HALLITUS OMISTAJAOHJAA VALTUUSTON PÄÄTTÄMÄSSÄ RAAMISSA

## 47 § Kunnan tytäryhteisöjen toiminta ja konserniohje

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

HE: Toimien tavoitteena on, että ohjauksen kohteena oleva yhteisö ottaa toiminnassaan huomioon omistajan tahdon. Osakeyhtiölaki silti on se, joka velvoittaa ja ohjaa. Erityislainsäädäntö ei kuitenkaan muodosta estettä sille, että kunta tavoittelee vahvaa ja aktiivista omistajuutta, jonka seurauksena omistajaohjauksen kohteena oleva yhteisö toimii kunnan strategisten tavoitteiden suuntaisesti.



# Yhtiöiden omistamisen ja olemassaolon toiminnalliset syyt ja tavoitteet

## **Mikkelin omistajapoliittiset linjaukset, KV 20 2 2017:**

”Kaupungin tavoitetila (visio) on: digitaalinen Mikkelä – kestävästi uudistuva kasvukeskus Saimaan rannalla. Mikkelin strategia on kestävä kasvun ja hyvinvoinnin strategia, jota johdetaan kolmen hyvinvointiohjelman avulla: asukkaiden, elinkeinojen sekä luonnon ja ympäristön hyvinvointiohjelmat.”

”Omistaminen ei ole kaupungille itsetarkoitus, vaan sen tulee aina olla harkittua toimintaa, joka perustuu valittuihin kriteereihin. Tärkein kriteeri on, että omistus on olennaista kaupungin strategian toteuttamisen kannalta ja tukee valittuja päämääriä lisäksi omistamisen tulisi aina olla taloudellisesti kannattavaa ja sen tulisi mahdollistaa korkealaatuisten palveluiden tuottaminen kustannustehokkaasti. Oma omistus tarjoaa mahdollisuuden vertailla palveluja muiden omistamaan tuotantoon. Jos strategisen omistamisen kriteerit eivät toteudu, omistaminen ei ole perusteltua. Tällöin resurssit, sekä taloudelliset että aineettomat, pitää voida vapauttaa ja kohdistaa muualle.”

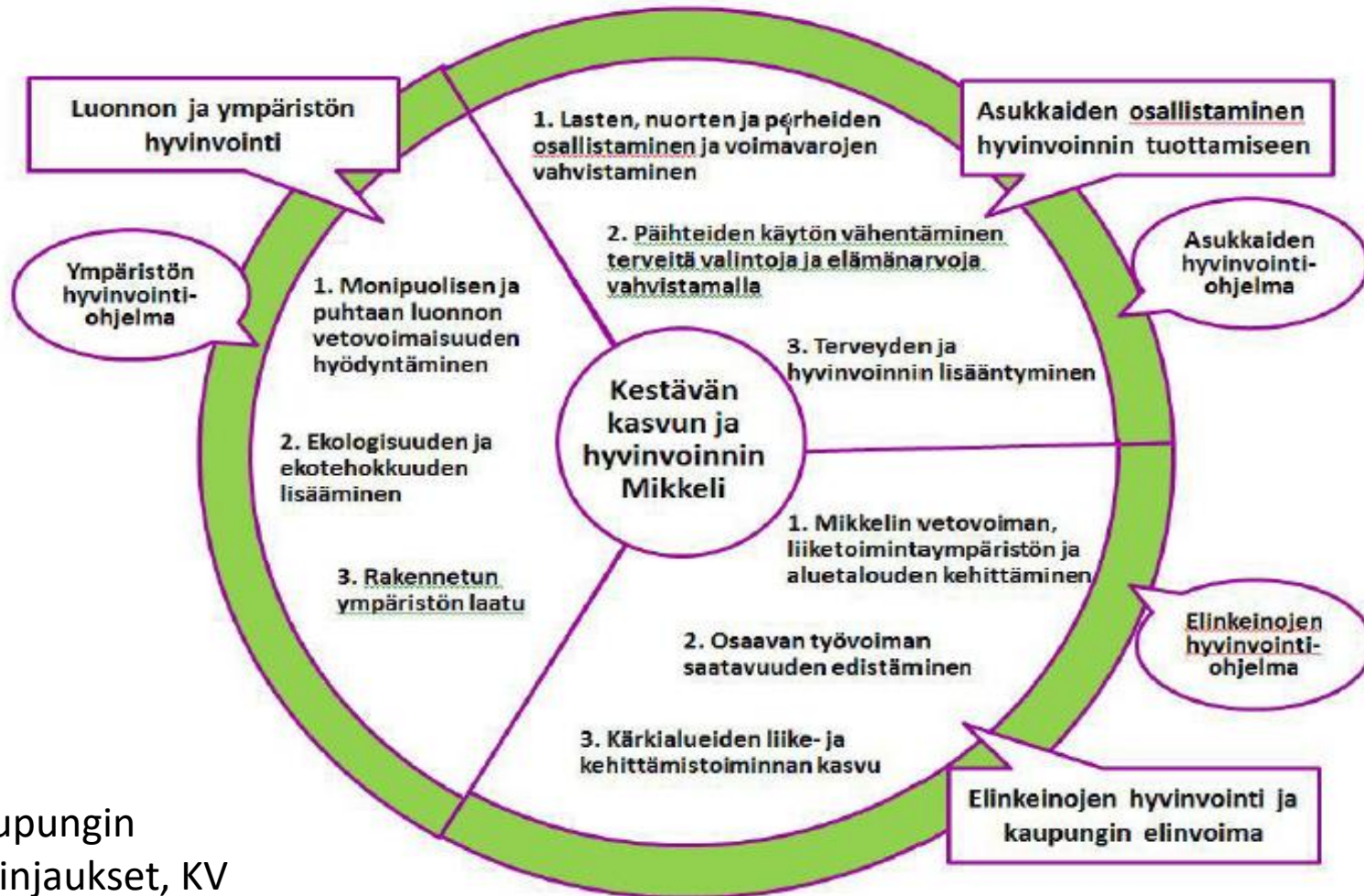
”Omistajapoliittisten linjausten lähtökohtina ovat kaupunkistrategia ja kehittämistavoitteet sekä niiden vaatimat voimavarat, kaupungin nykyiset toimintatavat ja tuotantovälineiden omistus, pitkän aikavälin tavoitteet sekä arviot toimintaympäristön muutoksista. Omistaminen ei ole kaupungin perustehtävä, vaan väline palvelujen järjestämiseksi tai tuottamiseksi. Omistamisen pitää olla aktiivista ja sen tarkoituksenmukaisuutta ja organisointitapoja on arvioitava säännöllisesti toimintaympäristön muuttuessa. Koska omistaminen sitoo huomattavan määrän pääomaa, tulee pääoman tehokkaan käytön ja kohdentamisen olla yhtä tärkeitä kuin käyttötalouden hallinta. Omaisuuden käytön tehokkuutta on arvioitava strategian, edullisuuden ja eri toimintamallien näkökulmasta. Tehokkaampi pääoman käyttö johtaa myös käyttökustannusten laskuun. Toimintaympäristön muutoksista omistajapoliittisiin linjauksiin vaikuttavat erityisesti arvioidut muutokset palvelujen kysynnässä, kaupungin henkilöstön määrässä ja osaamisessa, tarjolla olevassa yksityisessä palvelutarjonnassa sekä muutokset rahamarkkinoissa, lainsäädännössä ja kunta- ja palvelurakenteessa. Omistamisen perusteena tulee olla omaisuuden käyttö ja hyödyntäminen kaupungin palvelutuotannossa. Muu omistus voi olla perusteltua tavoitteiden toteuttamisessa sellaisilla toimialoilla, joilla ei ole markkinatoimijoita tai joille ei myöskään ole mahdollista luoda lyhyellä aikavälillä kunnolla toimivia markkinoita.”

## **Elinvoima**

”Elinvoimaohjelman painopisteitä ovat osaaminen ja TKI- eli tutkimus- kehittämis- ja innovaatiotoiminta, asiakaslähtöiset yrityspalvelut, matkailu, vapaa-ajan asumisen, kulttuuri, liikunta sekä niihin liittyvä tapahtumatuotanto, työllisyydenhoito, konsernirakenteen tiivistäminen ja kaupunkimarkkinointi.”

”Elinvoimaohjelmaan kuuluvat myös kehittämisalustat, joita ovat EcoSairila, Memory Campus ja Kalevankangas.”

# Mikkelin kaupungin strategia



Lähde: Mikkelin kaupungin omistajapoliittiset linjaukset, KV 20.2.2017

Kuvio 1: Mikkelin kaupungin strategia

# Ote kaupungin arviokirjan jatko-osasta

## Memory Campus

Memory Campus on kansainvälinen aineistojen käytettävyyden ja tiedonhallinnan tutkimus-, kehittämis- ja koulutuskeskus. Memory Campus -toimijat - tällä hetkellä: Kansallisarkiston keskusarkisto - tulossa tai suunnitteilla: varastokirjasto ja massadigitointikeskus (opetus- ja kulttuuriministeriö) - Koko campuksen laajuus 12 hehtaaria, rakennusala 60 000 m<sup>2</sup>  
Visio

Memory Campus on vuoteen 2025 mennessä rakennettu kansainvälisesti merkittävä arkistoja kirjastotoimialan osaamis- ja palvelukeskus, joka on houkutelut yrityksiä sijoittumaan alueelle ja tuonut 300 uutta työpaikkaa

## Kalevankangas

Tavoite Vuoteen 2030 mennessä Kalevankangas on - Asukkaille hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen ympäristö - Yritys- ja tutkimustoiminnalle hyvinvointialan liiketoiminnan ja erilaisten palvelujen keskittymä. Alueella tällä hetkellä - Monitoimiareena Saimaa Stadiumi - Mikkelin jäähalli - Mikkelin ravirata - monipuoliset ulkoilumaastot

TIESITKÖ ETTÄ sekä Memory Campus että Kalevankangas sijaitsevat Kalevankankaan alueella? Se on tulevaisuudessa siis varsin tärkeä paikka!

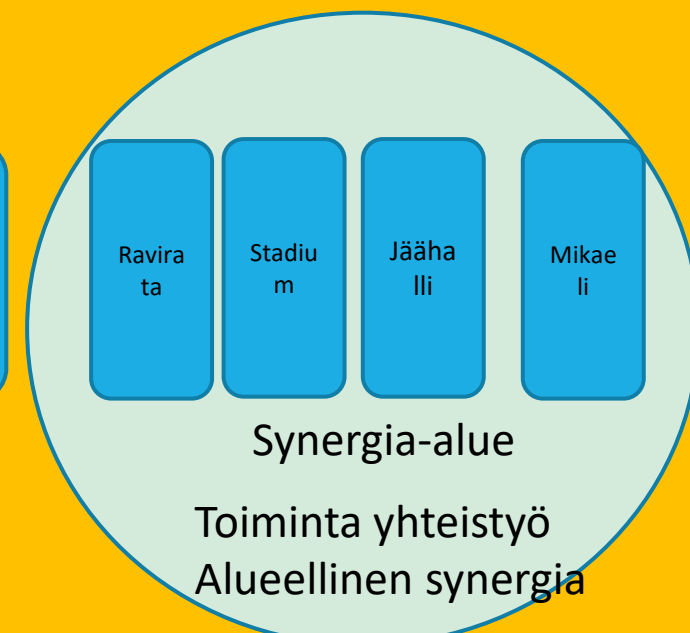
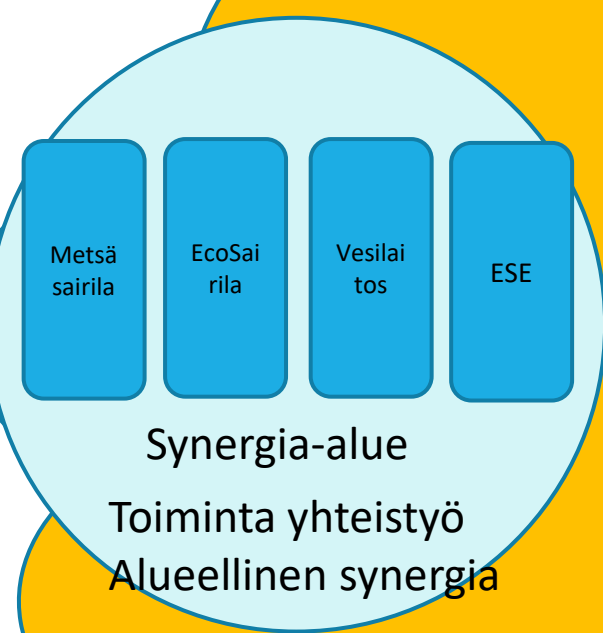
## EcoSairila > ecosairila.fi

EcoSairila-kehitysohjelman tarkoituksena on kerätä yrityksiä, tutkimuslaitoksia, yliopistoja, kansalaisjärjestöjä ja muita sidosryhmiä muodostamaan vihreän teollisuuden, tutkimuksen ja koulutuksen kasvukeskus. Tavoitteena on materiaalien laajempi kierrätys, kiertotalouden vahvistaminen ja uuden liiketoiminnan synnyttäminen. Kehittämisalustan ydin on EcoSairila Cleantech Park, joka koostuu jätevedenpuhdistamosta, biopolttoainetalostamosta sekä yhdyskuntajätteen käsittelylaitoksesta. - Jätevedenpuhdistamosta tulee kokoluokassaan Suomen ensimmäinen kalvotekniikkaan (MBR) perustuva laitos, joka tuottaa erittäin puhdasta vettä. - Myös jäteveden sisältämä lämpö otetaan talteen. - Laitoksesta tuleva ravinnepitoinen liete voidaan jatkojalostaa biokaasuksi ja maanparannusaineiksi.

## Visio

EcoSairila on vihreän teollisuuden kasvukeskus – innovaatioita, tutkimusta, osaajia ja yritystoimintaa

# Tarkastelun kohteena olleiden yksiköiden toiminta-alueet



**Kaupungin elinvoima**

# Kalevankankaan alue

# Kalevankangas alueen nykyinen toiminta

Alueen toimijat ovat keskeisessä roolissa vapaa-aikaan liittyvien hyvinvointipalveluiden tuottamisessa ja niihin liittyvässä tutkimustoiminnassa.

**Mikkelin Jäähalli Oy**  
Keskinäinen  
kiinteistöosakeyhtiö,  
osakkeenomistajat hallitsevat  
tiloja ja maksavat tiloista  
yhtiövastikkeen.

**Mikkelin kaupunki**  
Jäähallin toiminta ja tilojen  
vuokraus + vuokraa tiloja  
Stadiumilta.  
On merkittävässä roolissa  
Mikaelin toiminnassa.  
Järjestää toimintaa raviradan  
alueella.

**Mikkelin Ravirata Oy**  
Ravitoiminta  
Oma kiinteistöhoito ja oma  
ravintola.

**Saimaa Stadiumi Oy**  
Areenassa tapahtuva aktiivi  
toiminta,  
tilojen vuokraus.  
Ravintolatoiminta XAMK:n  
opiskelijaravintolalla.

Yhtiö on  
tapahtumajärjestäjä,  
joka fyysisesti sijaitsee  
lähellä Kalevankankaan  
aluetta ja toiminta on  
elämyspalveluiden  
tuottamista.

Muut alueen liikunta-  
ja harrastuskohteet

**Mikkelin Mikaeli Oy,**  
Järjestää toiminnan Mikael  
talossa, jonka omistaa  
kaupunki.

# Kelevankangas

Kalevankangas on kaupungin keskeinen kehittämiskohde. Alueella on monenlaista toimintaa, joka tällä hetkellä on hajautettuna usealle toimijalle. Itsenäisenä alueella toimii Mikkelin Ravirata Oy, jolla kuitenkin on yhteistoimintaa kaupungin kanssa. Jäähalli Oy toimii tilojen omistajana, mutta toiminnasta tiloissa vastaa kaupungin liikuntatoimi sekä osan aitioiden osalta Jukurit Oy. Sekä Ravirata Oy että Jäähalli Oy ovat kaupungin tytäryhtiöitä. Toimitilallisesti keskeinen toimija on Saimaa Stadiumi Oy, joka itsenäisesti harjoittaa omaan toimintaprofiiliinsa kuuluvaa toimintaa. Stadiumi on kaupungin osaomistusyhtiö. Kaupungin osakkuusyhtiöistä myös Mikkelin Mikael Oy:n toiminnasta osa sivuaa tapahtumajärjestämistä, jota myös muut em. toimijat harjoittavat. Näiden lisäksi Kalevankankaalla on useita erilaisia liikuntapaikkoja ja niihin liittyviä toimintoja mm. erilaisten seurojen toimesta.

Alueen kehittämisen ja yhteistoiminnan näkökulmasta olisi selkeää, jos toimintaa koordinoitaisiin keskitetysti yhden toimijan taholta, jolloin tilojen yhteiskäyttö ja alueella oleva henkilöstö olisi joustavasti kaikkien toimijoiden käytössä.

Mikkelin kaupungin omistusosuus Stadiumi Oy:stä lisääntyy porrastetusti vuosittain. Vuoden 2026 maksusuuksien jälkeen on kaupungin maksama osuus yhtiön pääomasijoituksista yli 50 %. Osakesarjojen erilaisuudesta ja osakassopimuksesta johtuen kaupunki kuitenkin saa määräysvallan yhtiössä vasta 2032. Osakassopimukseen perustuen pääomasijoitusten lisäksi kaupunki osallistuu vuosittain 15 vuoden ajan areenan valmistumisesta lukien yhtiö tulorahoitukseen 297 000 €:lla.

Osakassopimusta laadittaessa siis on jo linjattu, että yhtiö siirtyy myöhemmin kaupungin tytäryhtiöksi.

Mikäli yhtiön siirtymistä kaupungin omistukseen saataisiin nopeutettua, voisi yhtiö toimia Kalevankankaan kehittämisen keskiössä. Tällöin alueen operatiivinen toiminta voitaisiin keskittää yhteen yhtiöön. Raviradan ja jäähallin toiminnat jatkaisivat omissa yhtiöissään, mutta ne tekisivät yhteistyötä operatiivisen yhtiön kanssa kiinteistönhallinnan ja ravintolatoiminnan osalta. Tärkeää kuitenkin on, että mahdollisten tukipalveluiden siirrossa tulee ottaa huomioon, että varsinaiselle tapahtumajärjestäjälle turvataan nykyisen kaltainen tulostaso esimerkiksi provisiojärjestelmän avulla. Keskitetyn organisoinnin avulla pystyttäisiin paremmin koordinoimaan koko Kalevankankaan monipuolista tapahtuma-aluetta ja hyvällä informaatiolla ja yhteistyöllä alueen kaikki toimijat voisivat hyötyä toisistaan.

Saimaa Stadiumi Oy yhtiönä olisi tähän hyvä operaattori, koska jo nyt sen omistama kiinteistö sijaitsee keskeisesti yhdistävänä tekijänä. Lisäksi yhtiön muu palvelutarjonta tukee vahvasti Kalevankankaan brändiä liikunnan, fyysisen ja henkisen hyvinvoinnin ja vapaa-ajan keskittymänä.

# Kalevankangas visio

**Mikkelin Jäähalli Oy,**  
yhtiö jää keskinäiseksi ki  
oy:ksi, mutta yhtiön  
käyttö- ja ylläpidosta  
vastaa Stadiumi.

Jääajan vuokraus kulkee  
kaupungin kautta, mutta  
Stadiumi tuottaisi palvelun.

**Saimaa Stadiumi Oy**  
Omistus Mikkelin kaupungille.  
Nykyisten osakkaiden asema ja tilojen  
käyttö turvataan pitkällä  
vuokrasopimuksilla. Mikaelin  
toiminnasta ohjelmatoimistotoiminta  
siirretään Stadiumille. Stadiumi vastaa  
**kaikesta** alueen kiinteistönhallinnasta  
ja yleisestä  
tapahtumakoordinoinnista.

**Mikkelin Ravirata Oy,** vastaa  
ravitoiminnasta, mutta  
pääosin ostaisi ravintola- ja  
kiinteistönhuoltopalvelut  
Stadiumilta.

Alueen ravintolapalvelut  
kilpailutetaan yhdelle  
toimijalle (paitsi Jukurien  
oma ravintolatoiminta),  
sopimuskumppani olisi  
Stadiumi. Tapahtumien  
ravintolatuotto järjestäjälle  
turvataan  
provisiosopimuksilla.

**Mikkelin Mikaeli Oy,**  
ohjelmatoimisto  
toiminta siirretään  
Stadiumin alle,  
orkesteritoiminta  
kaupungin omaksi  
toiminnaksi.

Kalevankankaan  
muiden ulkoalueiden  
vuokraus ja hoito  
keskitetään  
Stadiumiin.



# Memory campus



- Memory Campus on arkisto- ja kirjastotoimialan osaamis- ja palvelukeskus Mikkelissä. Se pohjautuu Mikkelisiin pitkäjänteisesti rakennettuun, valtakunnallisesti ainutlaatuiseen arkistoinnin, digitoinnin, aineistojen käytettävyyden ja tiedonhallinnan osaamiseen.
- Alue on aktiivisesti kehittymässä, eikä tässä vaiheessa ole tarvetta toimintarakenteen muutoksille.



# **EcoSairila hanke ja siihen liittyvä suunniteltu EcoSairila Business Park Oy**

# EcoSairila Business Park hanke

EcoSairila Business Park hankkeeseen liittyen on valmisteltu EcoSairila Business Park Oy:n perustamista. Perustettavassa yhtiössä kaupungin suora omistus olisi 60 %, mutta tytäryhtiöiden kautta tulevan välillisen omistuksen myötä konsernin kokonaisomistus yhtiöstä olisi 98,065 %. Hajautetun omistuksen taustalla on ajatus, että 10 %:n omistuksella muut keskeiset toimijat saadaan sitoutettua hankkeen toteutukseen. Selvitystyön kuluessa kävi kuitenkin ilmi että vaikka osaomistuksen oltiin valmiita omistajaohjauksen myötä, niin sen ei nähty olevan sellainen omistusosuus, joka aidosti sitouttaisi hankkeen toteuttamiseen. ESE:n osalta on syytä myös huomioida, että yhtiö ei ole EcoSairilan alueen energiatoimija, vaan alue kuuluu toisen, konsernin ulkopuolisen toimijan alueeseen.

Hajautetun omistuksen myötä omistajaohjaus tulee etäisemmäksi ja sen käytännön toteutus hallinnollisesti monimutkaistuu.

Ongelmia nyt suunnitellulle mallille tuottaa myös se, että yhtiön päärahoitus tulisi Mikkelin kaupungilta, mutta yhtiö toimisi myös avoimilla kilpailuilla markkinoilla. Eli osa yhtiön tuottamista palveluista olisi sellaisia, joita yritykset voivat ostaa myös yksityisiltä toimijoilta. Tämä aiheuttaa selkeän ongelman hankintalain suhteen.

Kilpailulainsäädännön osalta suunniteltu ”porttiyhtiö” malli voi olla ongelmallinen, jos alueelle sijoittuminen edellyttää palveluiden ostamista ko. yhtiöltä.

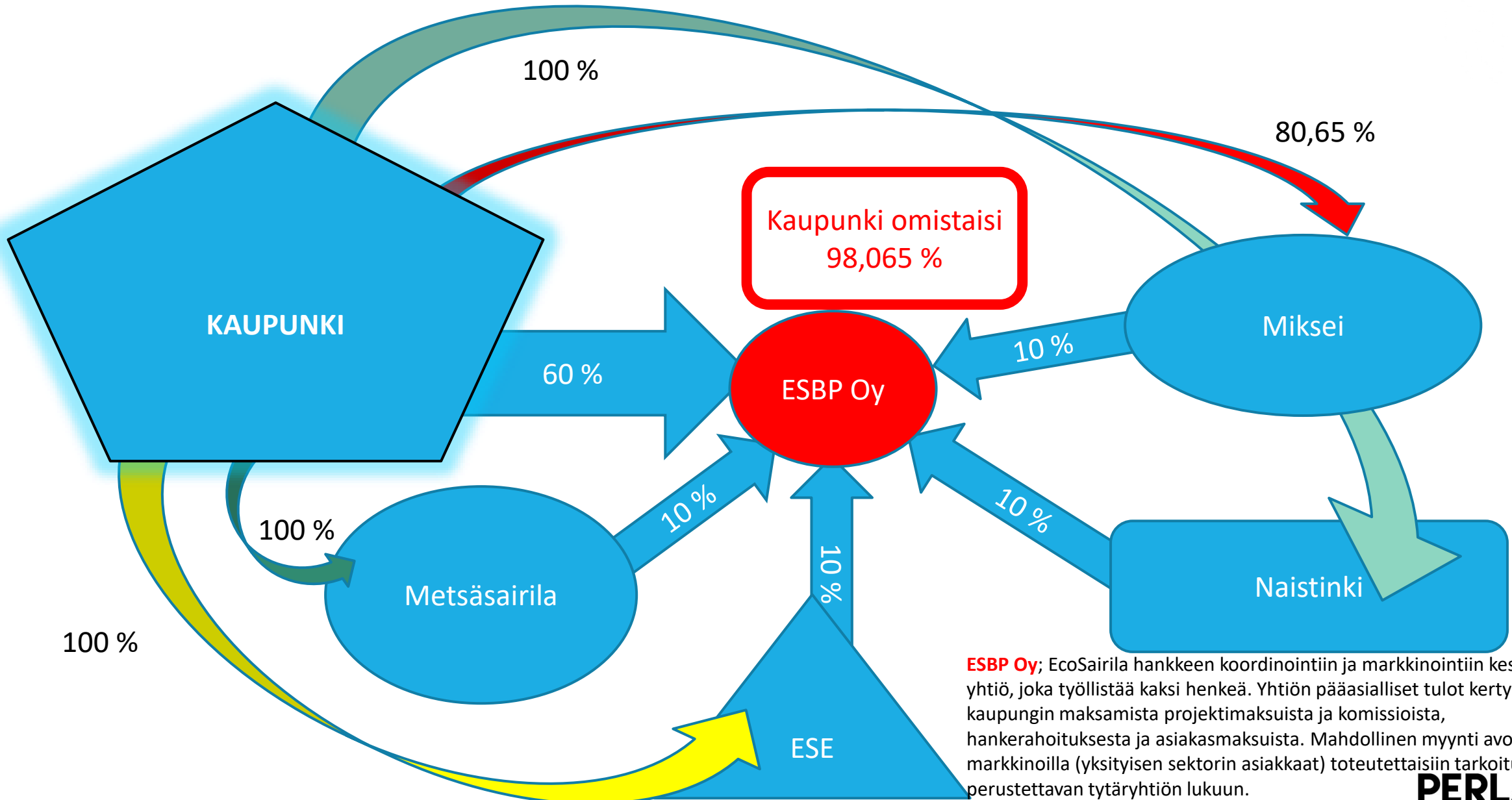
Kaupunkikonsernin näkökulmasta on yksinkertaisempaa, jos kaupunkiorganisaatio vastaa alueen julkisista palveluista ja avoimet markkinat huolehtivat markkinaehtoisten palveluiden tarjonnasta.

Organisatorisesti on selkeämpää, jos tonttien luovutuksiin liittyvät juridiset toimet ovat kaupungin hallinnassa.

Yhteenvetona todettakoon, että EcoSairila Business Park hankkeen oleminen kaupungin omassa hallinnassa on omistajapoliittisesti ja juridisesti turvallisempi vaihtoehto.

Hankkeen eteenpäin viemiseksi ja konserniin kuuluvien eri yksiköiden ja yhtiöiden yhteistyön vahvistamiseksi hankkeelle voisi nimetä yhteistyöryhmän, johon valitaan edustus kaupunkiympäristöstä, elinvoimayksiköstä (Miksei), konsernihallinnosta (omistajaohjaus), Metsäsairila Oy:stä, Naistinki Oy:stä ja ESE Oy:stä. Yhteistyöryhmä kokoontuisi säännöllisesti ja se raportoisi toiminnastaan kaupunginhallitukselle. Näin ajankohtaiset tiedot välittyisivät säännöllisesti kaikille konserniin kuuluville toimijoille.

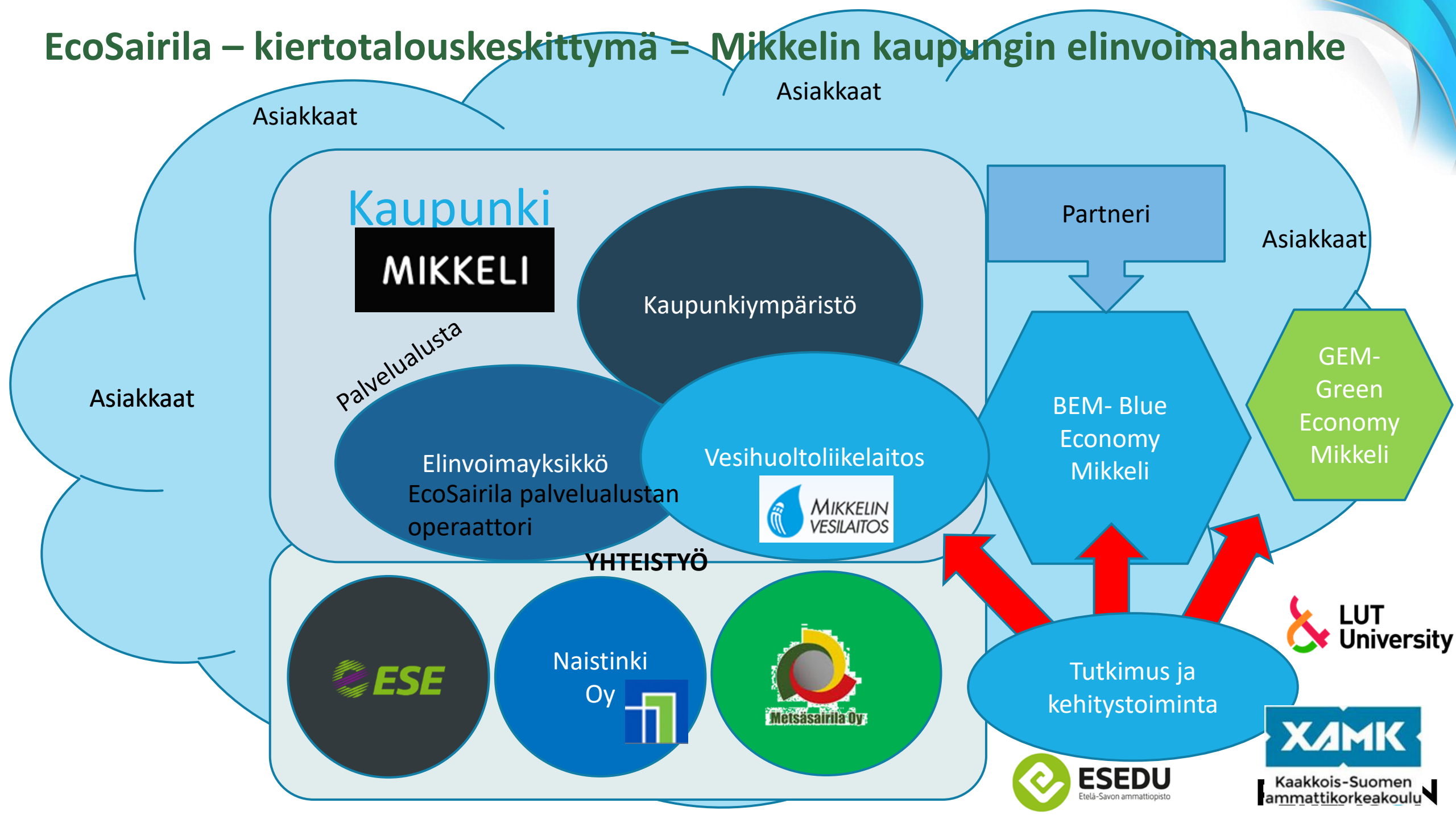
# EcoSairilaBP Oy; suunniteltu omistusmalli



**ESBP Oy;** EcoSairila hankkeen koordinointiin ja markkinointiin keskittyvä yhtiö, joka työllistää kaksi henkilöä. Yhtiön pääasialliset tulot kertyvät kaupungin maksamista projektimaksuista ja komissioista, hankerahoituksesta ja asiakasmaksuista. Mahdollinen myynti avoimilla markkinoilla (yksityisen sektorin asiakkaat) toteutettaisiin tarkoitukseen perustettavan tytäryhtiön lukuun.

# Vaihtoehtoinen toimintamalli

# EcoSairila – kiertotalouskeskittymä = Mikkelin kaupungin elinvoimahanke



# Kaupungin elinvoimayksikkö

# Elinvoimavisio

Mikkelin kaupungin elinkeino- ja yrityspalvelut tuottaa Miksei Mikkelin Oy. Kaupungin elinvoimaan liittyviä elinkeinotoimia käsitelläänkin nyt kolmessa eri elimessä, kaupunginhallituksessa, kaupunginhallituksen konsernijaostossa ja Miksein hallituksessa. Kukin näistä tarkastelee asioita omasta hallinnollisesta ”ikkunastaan”. Moniportainen organisaatiomalli lisää hallinnollista työtä ja toisaalta hidastaa päätöksentekoa. Toimiminen kahdessa erillisessä juridisessä yksikössä edellyttää myös erillisiä toimeksianto- ja palvelusopimuksia. Talouden osalta toimien julkinen seurattavuus heikkenee siirryttäessä kuntaorganisaation ulkopuolelle.

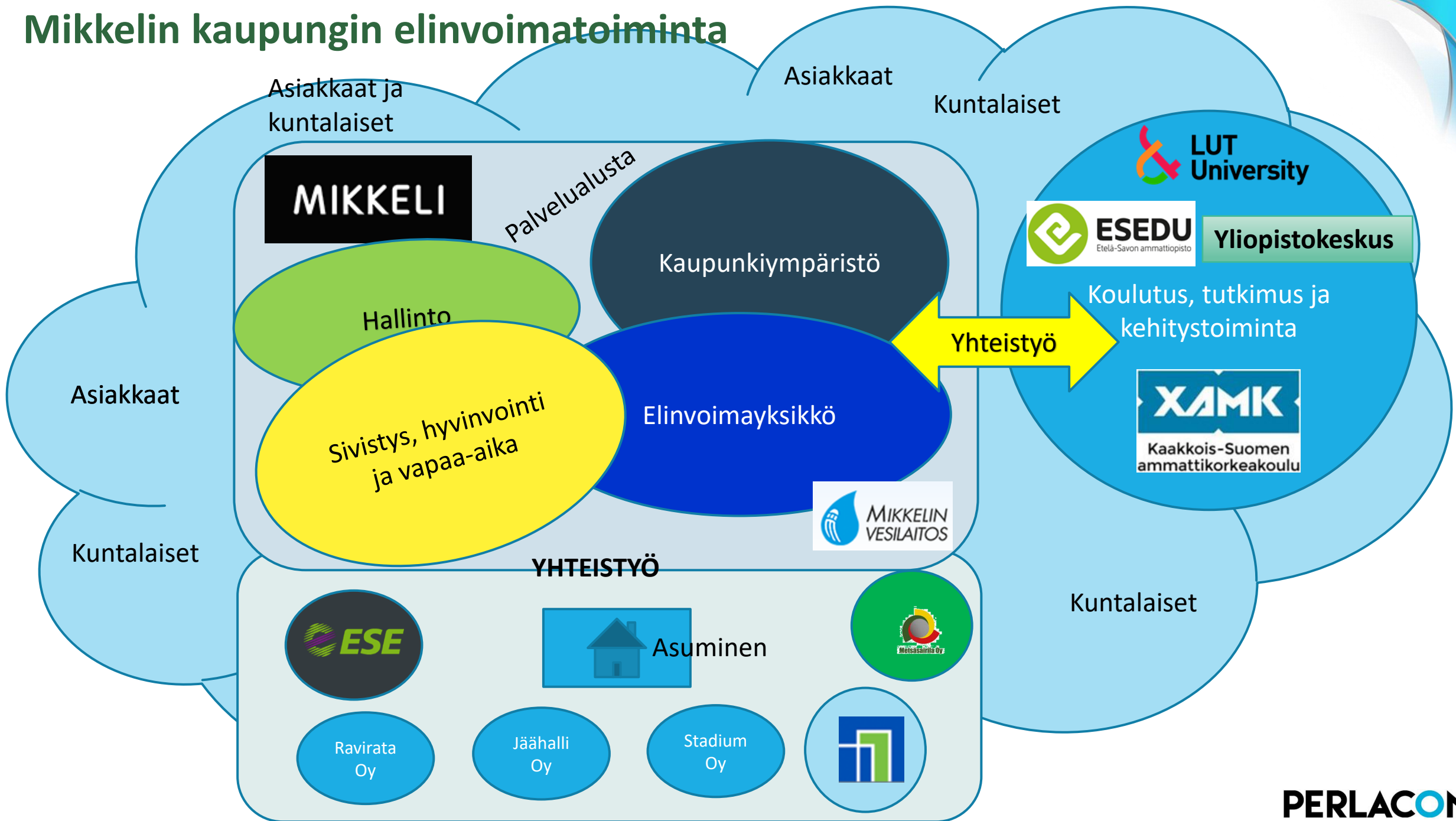
Voimakkaasti muuttuvassa kuntakentässä on tärkeää, että kaupungin elinvoiman mahdollistava päätöksenteko ja toiminta on mahdollisimman lähellä kaupungin muuta operatiivista toimintaa ja päätöksentekoa. Mikäli elinvoima keskitetään yhteen kaupunginhallituksen alaiseen yksikköön, selkeyttää se päätöksentekoa. Myöskin eriävien tulkintojen mahdollisuus pienenee.

Aikaisempi hankemaailmaan profiloitunut erillinen kehitysyhtiömalli on viimevuosina tullut voimakkaaseen murrokseen ja yhä useampi kaupunki ja kunta on siirtänyt elinvoimaan liittyvät toimet omaksi toiminnaksi. Uudella toimintamallilla korostetaan elinvoimatoimien merkitystä kaikelle kunnan toiminnalle, raja-aitoja eri yksiköiden välillä on näin haluttu pienentää. Tästä syystä on perusteltua, että toiminta on kiinteä osa kaupungin muuta toimintaa ja tapahtuu selkeästi kaupunginhallituksen alaisuudessa.

Suosittellemme, että Miksein nykyinen elinkeino- ja yrityspalvelut, yritysten kehitys- ja tukitoiminta, sekä matkailun kehittämis- ja markkinointitoiminta siirretään kaupungin organisaatioon perustettavaan elinkeinoyksikköön. Yksikkö jakaantuisi kahteen eri profiiliin, eli yrityspalveluihin ja -kehitykseen sekä matkailumarkkinointiin. Selkeän profiilin saavuttamiseksi yksikkö voitaisiin profiloida esimerkiksi elinkeinojohtaja vetoiseksi. Yksikön johtajan vastuulla olisi yksikön johtaminen, palvelutarjonnasta huolehtiminen mutta sen lisäksi huolehtiminen siitä, että yksiköllä on sujuvat yhteydet kaupungin muihin hallintokuntiin. Esimerkiksi Kalvankankaan kehittäminen edellyttää varsin monipuolista yhteistyötä kaikkien hallintokuntien välillä.



# Mikkelin kaupungin elinvoimatoiminta



# KAUPUNKI

Puretaan, elinvoimatoiminta siirtyy kaupungin elinvoimayksikköön

Mikkelin Kehitysyhtiö Miksei Oy 80,65%

Ei muutoksia omistukseen

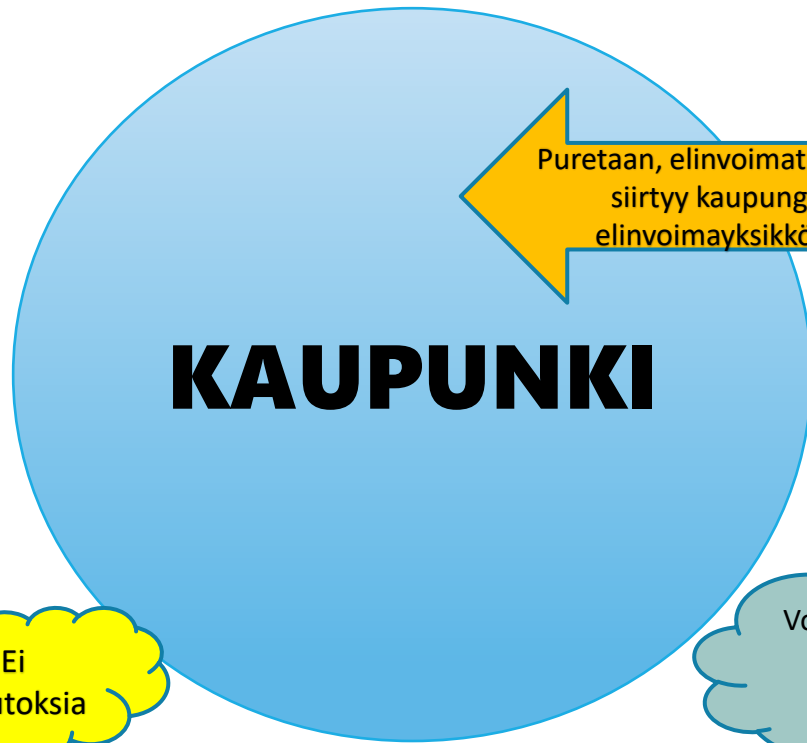
Esedu 71,4 %

Voisiko ottaa vastaa uutta toimintaa Otaviasta?

Liiketoimintasiirto Stadiumiin ja orkesteri kaupungille?

Mikkelin Mikaeli Oy 33,33%

Saimaa Stadium Oy 35,34 &



Naistinki Oy 100 %

Ei muutoksia

Metsäsairila Oy 100 %

Ei muutoksia

Biosairila Oy 100%

Omistusmuutoksia? Missä oikea paikka?

100 % omistus ESE:lle?

Mikalo Oy 100 %

Ei muutoksia

Mikkelin opiskelija-asunnot Oy 100 %

Fuusio

Mikkelin Ravirata Oy 75,47 %

Ei muutoksia

Mikkelin Jäähalli Oy 89,1 %

Ei muutoksia

# Bioenergiatuotannon keskittäminen ESE Oy:lle

## ”BioESE Oy” luonnostelumalli

Mikkelin kaupunkikonsernissa on kaksi bioenergian tuottamiseen keskittyntä yhtiötä. Metsäsairila Oy:n tytäryhtiö Biosairila Oy ja ESE Oy:n tytäryhtiö Biohauki Oy. ESE Oy:llä on hallussaan biokaasun jakeluverkko. Konsernirakenteen ja toimintojen selkeyttämisen näkökulmasta olisi yksinkertaisempaa, jos koko biokaasun tuotanto olisi keskitetty energiayhtiö ESE Oy:n hallintaan.

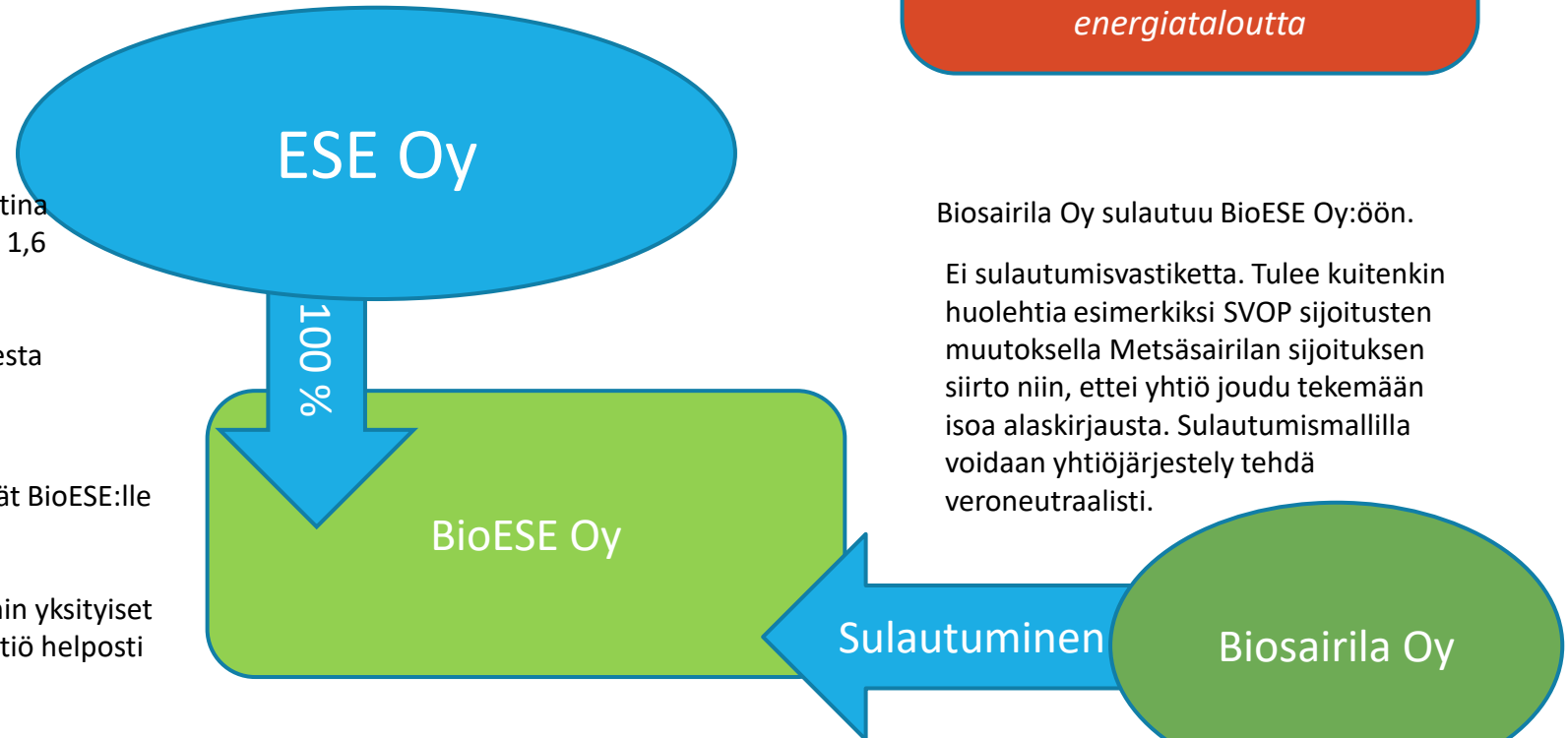
## Visio

Ese Oy perustaa 100 % tytäryhtiön, johon sijoittaa apporttina Biohauki Oy:n omistuksensa. Vastaanottava yhtiö maksaa 1,6 %: varainsiirtoveron osakkeiden arvosta.

ESE omistaa Biohauki Oy:stä 88 %, loput yhtiön omistuksesta on yksityisillä toimijoilla.

Sulautumisessa Biosairila Oy:n toiminnot siirtyvät BioESE:lle ja Biohauki on BioESE:n tytäryhtiö.

Mahdollistaa myös mm. sen, että jos myöhemmin yksityiset ovat valmiita luopumaan omistuksestaan, on yhtiö helposti sulautettavissa BioESE:een.



*Sekä Eessä että Metsäsairilassa nähdään biokaasun merkityksen kasvavan tulevaisuudessa ja siihen liittyen sen tuotanto on tärkeä osa tulevaisuuden energiataloutta*

Biosairila Oy sulautuu BioESE Oy:öön.

Ei sulautumisvastiketta. Tulee kuitenkin huolehtia esimerkiksi SVOP sijoitusten muutoksella Metsäsairilan sijoituksen siirto niin, ettei yhtiö joudu tekemään isoa alaskirjausta. Sulautumismallilla voidaan yhtiöjärjestely tehdä veroneutraalisti.

Biosairila Oy:n omistus: Metsäsairila Oy 70 %, ESE Oy 30 %.

# Etelä-Savon kampuskiinteistöt kuntayhtymä

Kampuskiinteistöt kuntayhtymä vuokraa pääasiassa tiloja ammattikorkeakoululle, lisäksi vuokralaisina on mm. Puolustusvoimain vaatekorjaamo, Mikkelin keilahalli Oy, Mikkelin kaupunki, Savonlinja Oy ja Meidän It ja talous Oy. Kuntayhtymän kiinteistöt sijaitsevat Mikkelissä ja Savonlinnassa. Mikkelin osuus kuntayhtymästä on 72,3 %.

Kuntayhtymällä ei ole muuta toimintaa kuin tilojen vuokraus. Mikkelin kaupunki on pohtinut mahdollisuutta siirtää kuntayhtymän Mikkelissä omistamat kiinteistöt Mikkelin Oppilaitoskiinteistöt Oy:öön.

Mikäli kuntayhtymä luovuttaa kiinteistöt Oppilaitoskiinteistöt Oy:lle, menee siirrosta 4 % varainsiirtovero. Kuntayhtymän tasearvojen mukaan Mikkelin laskennallinen osuus kiinteistömässstä on 34 040 396 €, varainsiirtovero tästä summasta olisi 1 361 616 €. Tämä on kuitenkin laskennallinen arvo ja todellinen veron määrä määräytyy kiinteistöjen todellisen arvon mukaan.

Jos kuntayhtymä purkautuu ja kiinteistöt sitä kautta siirtyvät Mikkelin kaupungille, on siirto varainsiirtoverovapaa. Mikäli Mikkelin sen jälkeen siirtää kiinteistöt Oppilaitoskiinteistöt Oy:lle, menee siirrosta 4 % varainsiirtovero. Varainsiirtoverolain oppilaitoskiinteistöjä koskeva huojennus koskee ainoastaan sellaisia siirtoja, jossa kiinteistöt siirretään valtionosuutta saavan koulutuksen järjestämävastuussa olevan oppilaitosorganisaation hallintaan. Oppilaitoskiinteistöt Oy ei harjoita koulutustoimintaa, vaan se on ainoastaan keskittynyt kiinteistöjen omistukseen. Näin ollen verohuojennus ei koske sellaisia siirtoja, joissa kiinteistöjä siirretään Oppilaitoskiinteistöt Oy:lle.

Pelkkään kiinteistöjen hallintaan keskittyvä kuntayhtymä ei liene kuitenkaan tarkoituksenmukainen, joten kuntayhtymä voitaisiin purkaa, jolloin yhtymäsopimuksen mukaan kiinteistöt jakautuisivat jäsenkunnille sijaintinsa mukaisesti. Yhtymäsopimuksen mukaan yhtymän purkautuessa ne arvostetaan käypään arvoon ja yhtymän varallisuus jaetaan jako-osuuksien mukaan.

Ensivaiheessa tulee selvittää, mitkä ovat kuntayhtymän omistamien kiinteistöjen käyvät arvot ja sisältyykö kiinteistöjen luovutuksiin käyttörajoituksia. Käyvien arvojen selvittämisen jälkeen pystytään tarkastelemaan miten kuntayhtymän varat jakautuisivat jäsenkunnille. Tämä edellyttää neuvotteluja jäsenkuntien välillä. Mikäli kuntayhtymän purkautumiseen liittyvästä varojenjaosta päästään sopimukseen, voidaan kuntayhtymä purkaa ja kiinteistöt siirtyisivät jäsenkuntien haltuun. Mikkelin kaupungin ei kuitenkaan kannata siirtää kiinteistöjä edelleen, vaan niiden omistus ainakin alkuvaiheessa jäisi kaupungille. Kiinteistöihin liittyvä hallinnointi voitaisiin kuitenkin siirtää Naistingille.

Suositus; kaupunki aloittaa neuvottelut Savonlinnan kanssa kuntayhtymän purkamisesta ja kiinteistöjen siirtymisestä kaupungin omistukseen. Kaupungilla on vahva intressi tarjota toimitilat ammattikorkeakoululle, joten kaupunki vuokraa tilat amk:lle voimassaolevan vuokrasopimuksen mukaisesti. Myös muut vuokrasopimukset jatkuisivat nykyisellään huomioiden kuitenkin kuntalain vaatimukset markkinaehtoisesta vuokratasosta. Lisäksi ennen kuntayhtymän purkamista tulee selvittää, kohdistuuko kiinteistöihin ja niiden käyttöön joitain muita rajoituksia, liittyen esimerkiksi niiden investointeihin saatuihin valtionosuuksiin.

# Konsernihallintoon liittyviä yleisiä havaintoja

- Konsernijohtamisen käytännön rutiinien näkökulmasta olisi hyvä, jos kaupunki pystyisi ohjaamaan tytä- ja osakkuusyhteisöjä yhteneväisiin käytäntöihin. Esimerkiksi toimitiloihin liittyvien kiinteistöyhtiöiden hallitukset voisivat olla yhteneväiset kaikissa yhtiöissä. Tällöin yhtiöiden hallinto olisi joustavampaa ja esimerkiksi kokouskäytännöt olisivat toimivampia. Kun yhteneväinen hallituskokoonpano hallitsisi kaikkia yhtiöitä, olisi hallituksen jäsenillä parempi kokonaisnäkemys kaikista konsernin kiinteistöyhtiöistä. Nyt hallitukset ovat sirpaloituneita ja eivät välttämättä ole tietoisia kaupunkikonsernin kokonaisuudesta ja muuttuvista tilanteista.
- Toinen konsernijohtamista hankaloittava käytäntö on, että tytä- ja osakkuusyhtiöiden kirjanpidot on nyt hajautettu useisiin eri toimijoihin. Mikäli ne keskitettäisiin vain muutamaaan tai mieluummin yhteen toimijaan, olisi konserninyhtiöiden talouden raportointi yhteneväisempää ja konsernihallinnon yhteydenpito ketterämmin toteutettavissa. Nyt hajautettu toiminta aiheuttaa runsaasti hallinnollista työtä, jonka määrää yhtenäisillä toimintatavoilla voitaisiin vähentää. Selkeä yhtenäistetty toimintatapa helpottaa myös omistajaohjauksen käytännön toimenpiteitä.

## Suositus

- Kaikkien asumiseen liittyvien yhtiöiden hallinto ja isännöinti keskitetään Mikalo Oy:öön. Omistussuhteita ei kuitenkaan muuteta, jotta vältytään tarpeettomilta varainsiirtoveroseuraamuksilta. Kaikkien asumiseen liittyvien yhtiöiden hallituskokoonpanot pyritään yhdenmukaistamaan mahdollisuuksien mukaan. Yhtiöiden kirjanpidot hoidetaan keskitetysti yhdessä yksikössä.
- Kaikkien muiden kiinteistöyhtiöiden hallinto keskitetään Naistingille. Omistussuhteita ei kuitenkaan muuteta, jotta vältytään tarpeettomilta varainsiirtoveroseuraamuksilta. Kaikkien muiden kiinteistöjen hallintaan liittyvien yhtiöiden hallituskokoonpanot pyritään yhdenmukaistamaan mahdollisuuksien mukaan. Yhtiöiden kirjanpidot hoidetaan keskitetysti yhdessä yksikössä.

# Suosituksset

Kaupunki käynnistää neuvottelut XAMK Oy:n kanssa:

- Miksein toimintaan liittyvistä omistusjärjestelyistä sisältäen mm. yhtiön hanketoiminnan siirtämisen XAMK Oy:lle ja yhtiön yrityspalvelujen sekä kehittämis- ja matkailupalvelujen siirtämiseksi kaupungin elinvoimayksikköön,
- Saimaa Stadium Oy:n omistusjärjestelyistä.

Kaupunki käynnistää neuvottelut Nuoriso-opiston kannatusyhdistyksen kanssa mahdollisista Saimaa Stadium Oy:n omistusjärjestelyistä.

Käynnistetään valmistelut kaupungin elinvoimayksikön perustamiseksi 1.1.2021 lukien. Elinvoimayksikköön siirrettäisiin Miksein elinkeinojen kehittäminen, yrityspalvelut sekä matkailun kehittäminen ja markkinointi.

Miksei Oy puretaan sen jälkeen, kun sen toiminnot ja henkilöstö on saatu siirrettyä uusiin yksikköihin.

EcoSairila Business Park palvelualusta koordinoidaan elinvoimayksikön toimesta 1.1.2021 alkaen, siihen asti alustan kehittämisestä vastaa Miksei.

Käynnistetään neuvottelut Esedun kanssa, olisiko Otavian ja Esedun välillä löydettävissä synergioita Otavian toiminnan siirtämiseksi Eseduun.

EcoSairila Business Parkille perustetaan yhteistyöryhmä, johon kuuluu edustaja kaupunkiympäristöstä, elinvoimayksiköstä (Miksei), konsernihallinnosta (omistajaohjaus), Metsäsairila Oy:stä, Naistinki Oy:stä ja ESE Oy:stä. Ryhmälle määritellään kokousaikataulu ja säännöt raportointiin kaupunginhallitukselle/konsernijaostolle.

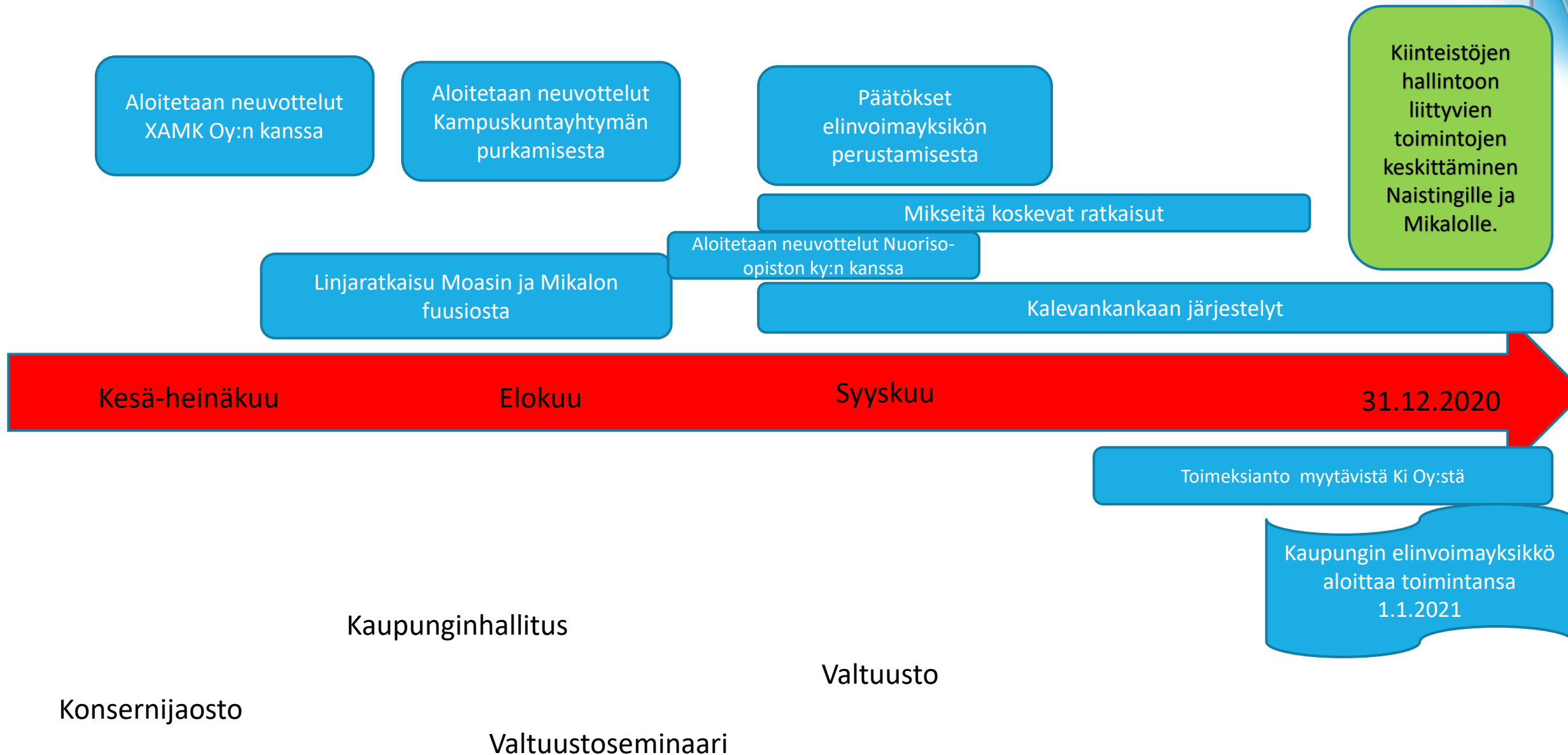
Kaupunki toimeksiantaa ulkopuoliselle toimijalle niiden kiinteistöosakeyhtiöiden omistuksen realisoinnin, joiden omistaminen ei palvele kaupungin strategiaa. Toimeksiannon palkkio perustuu provisioon toteutuneista kaupoista.

Käynnistetään MOAS Oy:n sulautuminen Mikalo Oy:öön.

Käynnistetään neuvottelut Savonlinnan kanssa mahdollisesta kampuskuntayhtymän purkamisesta. Muiden kuntayhtymien osalta ei esitetä toimenpiteitä.

2021-2022 tehdään erillinen yhtiöittämisselvitys siitä, onko vesiliikelaitoksen yhtiöittäminen tarkoituksenmukaista kaupungin näkökulmasta. Lisäksi selvityksessä kartoitetaan, mitkä olisivat yhtiöittämisen taloudelliset ja juridiset vaikutukset niin kaupungin kuin mahdollisen yhtiönkin näkökulmasta. Selvityksen laskelmissa selvitetäisiin vaihtoehtoisia toimintamalleja yhtiön avaavaan taseen muodostamisesta ja yhtiön taloudellisesta selviytymiskyvystä.

# Suositus etenemisaikataulusta







perlacon oy

Marjo Helin  
KTL, HM  
+358 50 586 7616  
marjo.helin@pjmaa.fi