

OSAKEYHTIÖ KANSAINVÄLISEN  
KONGRESSIKESKUKSEN HALLINTOMUOTONA

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden laitos  
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Kevät 2007  
Anniina Vilén

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden laitos

VILÉN ANNIINA                      Osakeyhtiö kansainvälisen kongressikeskuksen                      hallin-  
tomuotona

Kansainvälisen kaupan koulutusohjelman opinnäytetyö, 58 sivua, 1 liitesivu

Kevät 2007

## TIIVISTELMÄ

---

Opinnäytetyön aiheena on selvittää osakeyhtiön vahvuuksia ja heikkouksia Suomen kansainvälisten kongressikeskusten hallintomuotona. Aihe on ajankohtainen ja mielenkiintoinen, koska useat kansainväliset kongressikeskukset ovat valinneet tai vaihtaneet hallintomuodokseen osakeyhtiön viimeisen kymmenen vuoden aikana. Opinnäytetyö on rajattu käsittelemään kunnan omistamia osakeyhtiöitä. Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta ja empiirisestä osasta. Teoriaosuus koostuu monipuolisista kirjallisista lähteistä ja empiirinen osuus teemahaastatteluista. Tutkimuskohteiksi on harkinnanvaraisesti valittu Finlandia-talo Oy ja Sibeliustalo Oy. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää osakeyhtiön hyötyjä ja haittoja kansainvälisen kongressikeskuksen hallintomuotona, kahden suomalaisen kansainvälisen kongressi- ja konserttikeskuksen toimitusjohtajan kokemusten ja ajatuksien pohjalta. Tavoitteena on myös vertailla kahden eri tavalla osakeyhtiöksi päätyneen kongressi- ja konserttitalon näkemyksiä hyvästä hallintomuodosta.

Tutkimuksessa päädyttiin siihen, että kunnan omistama osakeyhtiö on sopiva hallintomuoto kansainväliselle kongressikeskukselle. Kunnan omistama osakeyhtiö ei tutkimuksiin perustuen kuitenkaan sisällä pelkkiä hyviä ominaisuuksia, vaikka suurin osa tutkimuskohteiden kokemuksista oli positiivisia. Tutkimuskohteiden Finlandia-talo Oy:n ja Sibeliustalo Oy:n näkemykset hyvästä hallintomallista olivat täysin samansuuntaiset. Tutkimukset osoittavat, että kunnan omistaman osakeyhtiön tärkeimmät hyödyt ovat toiminnan joustavuus, vähäinen byrokraattisuus, nopea reagointikyky ja taloudellinen vapaus. Kunnan omistama osakeyhtiön varjopuolena ovat sen sijaan jännitteet kunnan ja kuntalaisten kanssa. Kunnan omistamassa osakeyhtiössä kunnan demokratiakäsitys ei toteudu. Kaikista suurimmaksi ristiriidaksi nousi yhtiön hallituksen kunnan edustajan asema.

Tutkimus saavutti sille asetetut tavoitteet. Tutkimuksessa selvitettiin hyvin monipuolisesti osakeyhtiön ominaisuuksia kansainvälisen kongressikeskuksen hallintomuotona ja vertailtiin tutkimuskohteiden kokemuksia ja näkemyksiä yleisesti hyvästä hallintomallista sekä oman yhtiönsä hallintomallista.

Avainsanat: Osakeyhtiö, yhtiöittäminen, Finlandia-talo Oy, Sibeliustalo Oy, Corporate governance

Lahti University of Applied Sciences  
Faculty of Business Studies

VILÉN ANNIINA

Limited Company as the form of administration of an International Congress Center

Bachelor's thesis in International Trade, 58 pages, 1 appendix

Spring 2007

## ABSTRACT

---

The subject of the thesis is to find out the strengths and weaknesses of a limited company as the form of administration of a Finnish international congress center. The subject is of current interest because many international congress centers have chosen or changed their form of administration to a limited company within the past ten years. I have defined my thesis to consist of only the limited companies that are owned by municipalities. The thesis consists of a theoretical and an empirical part. Sources include literary material and theme interviews. The congress centers of this study are Finlandia Hall and Sibelius Hall which were chosen by the author's own discretion. The primary aim of the thesis is to find out the advantages and disadvantages of a limited company as the form of administration for an international congress center, based on the thoughts and experiences of the managing directors of two Finnish congress- and concert centers. Another aim is to compare the opinions about a good form of administration by these two congress- and concert centers.

Based on the study it can be stated that a limited company owned by a municipality is a suitable form of administration for an international congress center. However, it does not have only advantages although the target centers had many positive experiences. The most important advantages were flexibility, low bureaucracy, a chance to react fast and financial freedom. Disadvantages included the tensions between the municipality and its inhabitants. The tensions are caused by the lack of a democratic way of thinking in a limited company. The most considerable disadvantage was the position of the municipality's representative on the company's Board.

The study achieved its goals. I did a versatile study of the qualities of a limited company as the form of administration of an international congress center and compared the opinions and experiences of my two congress- and concert centers about this form of administration in general and their respective companies.

Key words: Limited company, incorporation, Finlandia-Hall, Sibelius Hall, Corporate governance

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Aiheenvalinta	2
1.2	Tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmät	2
1.3	Opinnäytetyön rakenne	3
2	HALLINTOMUODON VALINTAAN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	5
2.1	Pääoman tarve ja toiminnan tarkoitus	5
2.2	Toiminnan joustavuus	6
2.3	Taloudellinen vastuu	8
3	OSAKEYHTIÖT JA KONGRESSIKESKUKSET – YHTIÖITTÄMINEN HALLINNON UUDISTAMISMUOTONA	13
3.1	Osakeyhtiö	13
3.1.1	Yksityiset ja julkiset osakeyhtiöt	15
3.1.2	Osakeyhtiön syntyminen	15
3.2	Yhtiöittäminen ja sen seuraukset	16
3.2.1	Kunnan omistamat osakeyhtiöt	19
3.2.2	Corporate governance – yritystoiminnan valvonta	21
3.3	Kongressikeskus	24
3.3.1	Tutkimuskohde - Finlandia-talo Oy	30
3.3.2	Tutkimuskohde - Sibeliustalo Oy	31
4	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUSAINEISTON KÄSITTELY	33
4.1	Kvalitatiivinen tutkimus	33
4.2	Haastattelu	34
4.3	Tutkimuksen perusvaatimukset	34
4.4	Tutkimuksen toteutus	35
4.4.1	Hallintomuotona osakeyhtiö	37
4.4.2	Osakeyhtiön hyödyt	41
4.4.3	Osakeyhtiön haitat	43
4.5	Tutkimuksen johtopäätökset	47
5	YHTEENVETO	50

LÄHTEET

53

LIITTEET

58

## 1 JOHDANTO

Valtakunnallisen kokoustutkimuksen mukaan vuonna 2005 Suomessa järjestettiin yhteensä 148 000 kotimaista ja kansainvälistä kokousta, joihin osallistui yhteensä 6.6 miljoonaa henkeä. Kansainvälisten kokousten osanottajien osuus oli yli 300 000 henkeä. Paikkakunnittain Helsinki keräsi eniten kongressiosanottajia. Seuraaviksi sijoittuivat Tampere, Espoo, Turku, Jyväskylä, Lahti ja Oulu. Suomi on vakiinnuttanut paikkansa maailman suosituimpien kongressimaiden joukossa. (Finland Convention Bureau 2005.)

Kansainvälistymisen myötä kokous- ja kongressitoiminta lisääntyy Suomessa. Suomea pidetään kansainvälisesti turvallisenä, kongressitiloiltaan korkeatasoisena sekä sijainniltaan eksoottisena kongressimaana. Vaikka kokousjärjestelyissä noudatetaan usein samaa peruskaavaa sen koosta ja kansainvälisyydestä riippumatta, kansainvälisyys tuo kongressitoimintaan lisää haasteita. Kongressikeskusten on pystyttävä reagoimaan nopeasti kausiluontoisen alan haasteisiin. Kansainvälisyys lisää myös kilpailua suomalaisten kansainvälisten kongressikeskusten välillä. (Aarrejärvi 2003, 7.)

Suomessa kunnat alkoivat 1990-luvun laman jälkeen parantaa taloutta muun muassa yhtiöittämällä toimintojaan. Toimintojen siirtämisellä yksityisille sektoreille pyrittiin vähentämään byrokratiaa ja tehostamaan palveluja. (Vasemman käden omistamista 2007.) Viimeisen kymmenen vuoden aikana myös monet kansainväliset kongressikeskukset ovat valinneet tai vaihtaneet hallintomuodokseen osakeyhtiön. Kongressikeskusten on oltava yhä enemmän kansainvälistyvällä alalla toiminnaltaan ja taloudeltaan mahdollisimman joustavia ja tehokkaita. Opinnäytetyöni tavoite on selvittää osakeyhtiön vahvuuksia ja heikkouksia kansainvälisten kongressikeskusten hallintomuotona: toteutuuko yhtiöittämisellä tavoiteltu taloudellinen ja toiminnallinen joustavuus, vai lisäävätkö kunnan omistamat osakeyhtiöt kuntalaisten epävarmuutta ja aiheuttavatko ne ristiriitoja kunnan ja yhtiön välille.

## 1.1 Aiheenvaihtelu

Opinnäytetyössä käsittelemän osakeyhtiön vahvuuksia ja heikkouksia Suomen kansainvälisten kongressikeskusten hallintomuotona. Aihe on ajankohtainen ja mielenkiintoinen, koska viimeisen kymmenen vuoden aikana useat kansainväliset kongressikeskukset ovat valinneet tai vaihtaneet hallintomuodokseen osakeyhtiön. Olen kiinnostunut selvittämään, mikä tekee osakeyhtiöstä mielekkään hallintomuodon kansainvälisille kongressikeskuksille ja mitkä ovat osakeyhtiön hyvät ja huonot puolet. Kongressikeskukset toimivat usein kokous- ja konserttikeskusten nimellä ja kongressipalvelut ovat yksi osa keskusten toimintaa. Tässä opinnäytetyössä käytän kongressikeskuksista nimitystä kongressi- ja konserttikeskus.

Opinnäytetyön aihe on toimeksianto Lahden Sibeliustalo Oy:n toimitusjohtaja Antti Vihseltä. Sibeliustalossa suorittamani työharjoittelujakson jälkeen opinnäytetyön teko Sibeliustalolle tuntui luontevalta. Toimitusjohtaja Antti Vihinen ehdotti opinnäytetyön aiheeksi tutkia, miksi kansainväliset kongressi- ja konserttikeskukset valitsevat hallintomuodokseen osakeyhtiön. Aihe liittyy opiskelemaani kansainvälisen kaupan koulutusohjelmaan, koska käsittelyssä ovat kansainvälistä toimintaa harjoittavat kongressi- ja konserttitalot.

## 1.2 Tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmät

Tutkimusongelmana on selvittää osakeyhtiön vahvuudet ja heikkoudet kansainvälisen kongressi- ja konserttikeskuksen hallintomuotona. Olen rajannut opinnäytetyön käsittelemään kunnan omistamia osakeyhtiöitä. Käsittelemän opinnäytetyössä kongressi- ja konserttikeskuksia ainoastaan kongressikeskusten osalta, olen jättänyt konserttipalvelut tutkimuksen ulkopuolelle. Kartoitan tietoa osakeyhtiön sopivuudesta kansainvälisen kongressikeskuksen hallintomuodoksi. Opinnäytetyössä peilaan kunnallisia osakeyhtiöitä kunnan alaisena toimiviin keskuksiin. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää osakeyhtiön ominaisuuksia kansainvälisen kongressikeskuksen hallintomuotona, kahden suomalaisen kansainvälisen kongressi- ja konserttikeskuksen toimitusjohtajan kokemusten ja aja-

tuksien pohjalta. Tavoitteena on myös vertailla kahden eri tavalla osakeyhtiöksi päätyneen kongressi- ja konserttitalon näkemyksiä hyvästä hallintomuodosta. Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta ja empiirisestä osasta. Teoriaosuus sisältää ajankohtaista tietoa yhtiömuodon valinnasta, erilaisista osakeyhtiön muodoista, yhtiöittämisestä ja kansainvälisistä kongressikeskuksista. Empiriaosuudessa käsitelen teemahaastatteluissa saamiani tietoja, heijastaen niitä teoriaosuudessa keräämiini tietoihin.

Tutkimus koostuu kvalitatiivisista teemahaastatteluista. Olen haastatellut kahta suomalaista kansainvälistä kongressi- ja konserttitalon toimitusjohtajaa. Haastatteluun osallistuneet keskuksset ovat keskenään vertailukelpoisia, koska toinen keskus on alun perin perustettu osakeyhtiöksi ja toinen on muutettu osakeyhtiöksi yhtiöittämisen kautta kesällä 2006. Tarkoituksena on selvittää heidän kokemuksensa perusteella osakeyhtiön ominaisuuksia kansainvälisen kongressi- ja konserttikeskuksen hallintomuotona. Opinnäytetyöni keskeiset lähteet koostuvat ajankohtaisista osakeyhtiöitä ja kuntien toimintaa käsittelevistä teoksista. Olen käyttänyt lähteinä myös Suomen säädöskokoelmaa, Suomen kuntaliiton Internet-sivustoja sekä Finland Conventional Bureauun tilastoja ja tutkimuksia. Kongressikeskusten toimintaan olen tutustunut tarkemmin tutkimuskohteista kirjoitetun Finlandia-Hall Meetings and Music- ja Sibeliusstalo – Sibelius Hall -teosten avulla. Kirjallisten lähteiden lisäksi, keskeisinä lähteinä olen käyttänyt tutkimuksen teemahaastatteluja.

### 1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö alkaa johdannolla, jonka tarkoitus on kertoa taustatietoa opinnäytetyön aiheesta, tuoda selkeästi esille tutkimusongelma ja tavoitteet sekä esitellä käyttämiäni tutkimusmenetelmiä ja lähteitä. Teoriaosuus alkaa luvusta 2, otsikolla Hallintomuodon valintaan vaikuttavat tekijät. Kyseisessä teorialuvussa perehdyn hallintomuodon valinnan lähteisiin ja sen myötä kartoitan yhtiön hallintomuodon valintaan vaikuttavia taustatekijöitä. Teoriaosuus päättyy lukuun 3, joka käsittelee tarkemmin osakeyhtiötä, yhtiöittämistä ja kongressikeskuksia. Pyrin esittelemään osakeyhtiön erilaisia ilmenemismuotoja monipuolisesti. Yhtiöittämistä ja sen seurauksia olen tarkastellut kunnan omistaman osakeyh-

tiön syntymisen näkökulmasta. Kongressikeskusten toiminnassa olen huomioinut erityisesti kansainvälisyyden ja Suomen sijoittumisen koko maailmassa järjestettyjen kongressien joukkoon. Luvun 3 lopuksi esittelen tutkimuskohteeni Finlandia-talo Oy:n ja Sibeliustalo Oy:n.

Empiriaosuus alkaa luvusta 4. Luvun alussa selostan käyttämiäni tutkimusmenetelmiä ja kerron muun muassa tutkimuksen peruserätyistä. Kappale 4.4 alkaa esittelyllä tutkimuksen toteutuksesta, jossa analysoin toteuttamaani tutkimusta. Luku jatkuu kvalitatiivisen tutkimuksen tulosten esittelyillä ja päättyy tutkimuksen kokoavaan kappaleeseen johtopäätöksistä. Opinnäytetyö päättyy luvun 5 yhteenvedon. Työn liitteenä on teema-haastattelun runko.

## 2 HALLINTOMUODON VALINTAAN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Tässä luvussa kerron erilaisista tekijöistä, jotka vaikuttavat hallintomuodon valintaan. Kyseiset tekijät auttavat valitsemaan oikean hallintomuodon yhtiölle. Olen keskittynyt vertailemaan kunnan hallinnoiman ja kunnan omistaman osakeyhtiön ominaisuuksia. Luku päättyy vertailevaan taulukkoon kunnan omistaman osakeyhtiön ja kunnan hallinnoiman viraston ominaisuuksista.

Hallintomuotoa valittaessa on huomioitava erityisesti yrityksen tuleva toiminta ja sen onnistuminen. Hallintomuodon tulee vastata yrityksen tarpeita, joten hallintomuoto valitaan aina tapauskohtaisesti. Tässä opinnäytetyössä tutkin ainoastaan yhtä kongressikeskuksille sopivaa hallintomuotoa, kunnallista osakeyhtiötä ja keskityn selvittämään sen vahvuuksia ja heikkouksia. Hallintomuotojen tärkeitä ominaisuuksia ovat muun muassa yhtiömuotojen erilainen verotuskohtelu, yhtiömiesten lukumäärä ja vastuunjakautuminen. Vaikuttavia tekijöitä ovat myös toiminnan laatu, laajuus, riskit, voitonjakosymykset ja päätöksenteon joustavuus. (Airaksinen & Jauhiainen 2000, 16–18.) Seuraavaksi käsitelen tarkemmin muutamia merkittäviä piirteitä, jotka on otettava huomioon kansainvälisen kongressikeskuksen näkökulmasta. Luvun 2 lopussa oleva taulukko (TAULUKKO 1) kokoaa yhteen kaikki tekstissä mainitsemani ominaisuudet, mitkä erottavat kunnallisen osakeyhtiön ja kunnan hallinnoiman viraston toisistaan. Nämä tärkeät piirteet on otettava huomioon hallintomuotoa valittaessa ja sen ominaisuuksia tutkittaessa.

### 2.1 Pääoman tarve ja toiminnan tarkoitus

Toiminnan laatu ja laajuus määräävät pääoman tarpeen toiminnan alkuvaiheessa. Kansainvälistä kongressikeskusta perustettaessa voidaan toiminnan laajuutta pitää merkittävänä. Yksityisen osakeyhtiön vähimmäispääoma on 2 500 euroa ja julkisen osakeyhtiön 80 000 euroa. Pääoman tulee olla maksettuna yhtiön tilillä, ennen kuin yritys ilmoitetaan rekisteröitäväksi. (Siikarla 2006, 17–20.)

Osakeyhtiön tarkoitus on aina lähtökohtaisesti voiton tuottaminen. Osakeyhtiöt, jotka ovat kuntien perustamia, eivät ole puhtaasti liikevoiton tavoitteluun perustettuja (Rinne 2005). Kunnan harjoittama liiketoiminta voi olla yleisen edun kannalta perusteltua, mutta sen tulee käydä läpi osakeyhtiötä perustettaessa yhtiöjärjestyksessä (Anttiroiko, Haveri, Karhu, Ryytänen & Siitonen 2005, 186). Kunnan toimintojen yhtiöittämisen syynä on usein se, ettei toimintaa katsota voitavan järjestää riittävän joustavasti kunnallisena toimintana (Rinne 2005). Liiketoiminnan lähtökohdat on myös otettava huomioon kansainvälistä kongressi- ja konserttikeskusta perustettaessa. Yrity maailman lähtökohdat perustuvat taloudelliseen valtaan ja omistamiseen, kun taas kunnalle määritellyt tehtävät ovat erilaiset. Kunnan tehtäviä ovat ensisijaisesti demokratiatehtävät ja toissijaisesti kunnallisten palvelujen tuottaminen. (Puttonen 2002, 106–107.)

## 2.2 Toiminnan joustavuus

Jokaisessa osakeyhtiössä tulee olla hallitus, jota voidaan nimittää myös johtokunnaksi. Hallituksella on yleisvastuu yhtiön hallinnon ja varainhoidon valvonnan järjestämisestä. Hallituksella on myös päävastuu kaikkien niiden asioiden hoitamisesta, jotka eivät kuulu yhtiökokoukselle tai toimitusjohtajalle. Hallitus myös edustaa yhtiötä suhteessa viranomaisiin ja sopimuskumppaneihin. Hallitus vastaa siitä, että yhtiön toiminta järjestetään ja yhtiötä johdetaan osakeyhtiölain ja muiden lakien määräysten mukaan. (Hannula 2003, 25.) Kunnan omistamien osakeyhtiöiden toimintaa säätelee myös kuntalaki silloin, kun kunnan edustajia valitaan yhtiön hallintoon. Kunnan omistama osakeyhtiö ei kuulu kunnan organisaatioon, mutta osakeyhtiöt kuuluvat kuntakonserniin. Tämän vuoksi yhtiön toimintaan ja sen hallussa oleviin asiakirjoihin ei sovelleta julkisuuslakia. Kunnan luottamushenkilöt voivat näin ollen vaikuttaa yhtiön asioihin ainoastaan kunnanhallituksen kautta. (Rinne 2005.)

Osakeyhtiölain mukaan hallintoneuvosto on vapaaehtoinen elin, joka voidaan ottaa osakeyhtiöön mukaan. Hallintoneuvosto määrätään yhtiöjärjestyksessä. Sen tehtävänä on valvoa hallituksen ja toimitusjohtajan vastuulla olevan yhtiön hallintoa. Hallintoneuvostolle voidaan yhtiöjärjestyksessä määrätä ainoastaan hallituksen yleistoimivaltaan

kuuluvia tehtäviä ja tehtäviä, joita ei ole säädetty muulle toimielimelle. Hallintoneuvosto ei voi edustaa yhtiötä. Hallituksen jäsenet ja toimitusjohtaja antavat hallitusneuvostolle tiedot, jotka ovat tarpeen hallintoneuvoston tehtävien hoitamiseksi. Hallitusneuvostossa on oltava vähintään kolme jäsentä. Toimitusjohtaja tai hallituksen jäsen ei saa kuitenkaan olla hallitusneuvoston jäsen. Hallitusneuvostolle on valittava puheenjohtaja. (Osakeyhtiölaki 624/2006, 6: 21, 22, 23 §.)

Hallituksen jäsenet valitsee yleensä yhtiökokous. Kyseessä on enemmistövaalit, joten eniten ääniä saaneet valitaan hallitukseen. Yhtiöjärjestyksessä voidaan määrätä myös, että hallintoneuvosto nimittää hallituksen jäsenet. Hallituksen jäsenistä korkeintaan puolet voi yhtiöjärjestyksen määräyksestä nimittää jokin muu taho, kuin yhtiökokous tai hallintoneuvosto. Suositeltavana pidetään, että hallituksen jäsenet olisivat muita, kuin yhtiössä työskenteleviä avainhenkilöitä ja muuten riippumattomia henkilöitä. Tällöin epävarmuus hallitukseen ehdotettaviksi tuleviin henkilöihin vähenisi ja hallituksen jäsenten hakeminen olisi järjestelmällisempää. (Hannula 2003, 48–49.) Kunnan omistamassa osakeyhtiössä yhtiöjärjestyksessä määritellään usein, että kaupunginhallitus nimittää hallituksen jäsenet. Osakeyhtiössä hallintovaltaa on helpompi delegoida alaspäin, kuin esimerkiksi kunnan päätöksenteossa. Yhtenä osakeyhtiön tärkeänä ominaisuutena pidetään toiminnan nopeutta, päätöksen pysyvyyttä ja hallinnon keveyttä. (Puttonen 2002, 14.) Nämä piirteet korostuvat, kun osakeyhtiötä verrataan kunnan hallinnoimaan virastomuotoiseen hallintomalliin.

Kaupungin hallinnoima kansainvälinen kongressikeskus vastaa itse keskuksen toiminnasta ja sen kiinteistöstä. Osakeyhtiömuotoisena kansainvälinen kongressikeskus on tehnyt sopimuksen kaupungin kanssa kiinteistöstä, jota kaupunki sille vuokraa. Näin ollen osakeyhtiöllä ei ole valtaa kiinteistön muuttamiseen tai muihin toimenpiteisiin sitä kohtaan. Kiinteistöosakeyhtiömuotoisena kansainvälinen kongressikeskus omistaa itse kiinteistön. (Palo 2006.) Osakeyhtiön jatkuvuus on taattu osakkeiden vapaalla siirrettävyydellä. Osakkaiden vaihtuminen ei siten vaikuta yrityksen olemassaoloon. Osakeyhtiön osakkeita saa vapaasti luovuttaa ja kenellä tahansa on oikeus hankkia niitä vapaasti, jollei yhtiöjärjestyksessä toisin määrätä. Osakeyhtiölaissa osakkeiden vapaata luovutettavuut-

ta ja oikeutta hankkia osakkeita on rajoitettu yhtiöjärjestyksen lunastus- ja suostumusekseillä. (Säikarla 2006, 67.)

Erilaiset lait ja sopimukset säätelevät työntekijän ja työnantajan välistä työsuhdetta. Tärkeimpiä työntekijän työsuhteessa sovellettavia lakeja ovat työsopimuslaki, työaikalaki, vuosilomalaki, opintovapaalaki ja yksityisyyden suojasta työelämässä annettu laki. Työelämän peruslaki on työsopimuslaki. Sitä sovelletaan sekä yksityisellä että julkisella sektorilla työsuhteessa tehtävään työhön työn laadusta riippumatta. Myös muu työläinsäädäntö tulee sovellettavaksi, jos työsopimuslaissa säädetyt työsuhteen tunnusmerkit täyttyvät. (Työsuhdeasiat 2005.)

Kunnan henkilöstö on joko virkasuhteessa tai työsopimussuhteessa kuntaan. Virat perustetaan kuntalain mukaan (44§). (Kuntalaki 305/2003, 6: 44 §.) Virka on julkisoikeudellinen palvelusuhde, työsuhteet taas ovat yksityisoikeudellisia. Työsopimussuhteessa asema määräytyy kunnan kanssa tehdyn henkilökohtaisen työsopimuksen, työläinsäädännön sekä työehtosopimusten mukaisesti. Viranhaltijan tehtäviin sisältyy julkisen tai taloudellisen vallan käytöstä virkamiehen vastuu, joka on työntekijän vastuuta ankarampi. Eläke- ja perhe-eläke-etuudet määräytyvät viranhaltijoille ja työntekijöille saman lain mukaan. Kunnallisen viranhaltijalain uudistamisen myötä vuonna 2003 suurin osa kuntien virkasuhteista on muutettu työsopimussuhteiksi. Kunnan työsopimussuhde ja yksityisellä sektorilla käytetty työsopimussuhde soveltavat molemmat työsopimuslakia, joten yhtiöittäminen ei aiheuta palvelussuhteeseen suuria muutoksia. Julkiset ja yksityiset työsuhteet eroavat kuitenkin edelleen toisistaan, muun muassa, koska kunnallisella sektorilla noudatetaan Kunnallista yleistä virka- ja työehtosopimusta (KVTES) ja yksityisellä sektorilla Työehtosopimusta (TES). (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2006, 10–11, 69.)

### 2.3 Taloudellinen vastuu

Osakeyhtiö voi jakaa osinkoa viimeksi kuluneelta tilikaudelta vahvistetun taseen mukaisesti. Voitosta on kuitenkin ensin vähennettävä siitä maksettavat verot. Voitonjako voi kuitenkin estyä, mikäli yhtiöllä on kattamatta aikaisempien vuosien tappioita. Suuri tap-

pio saattaa estää voitonjaon seuraavina vuosina, siihen asti kunnes tappio on katettu tulevien vuosien voitoilla. Osakeyhtiö saa jakaa vapaan oman pääoman, josta on vähennetty yhtiöjärjestyksen mukaan jakamatta jätettävät varat. Mikäli yhtiöjärjestyksessä on määräys, että osa tilikauden voitosta siirretään johonkin rahastoon, osaa voitosta ei voida jakaa. (Siikarla 2006, 236–237.) Varojen jakoa on osakeyhtiössä siis rajoitettu velkojien suojaksi. Tämä tekee osakeyhtiöstä taloudellista vastuuta kantavan, mihin liittyy aina myös taloudellinen valta.

Osakeyhtiön toimiminen itsenäisenä taloudellisena yksikkönä helpottaa tuloksen seuranta ja varojen hankkimista toiminnan kehittämisen vaatimiin investointeihin. Lisäksi se mahdollistaa taloudellisten ja muiden resurssien tehokkaan käytön. Kaupunginhallinnon alaisena toimiessaan kongressikeskus on riippuvainen kaupungin keskushallinnosta, toisin sanoen kongressikeskuksen kassa on yhtä kuin kaupungin kassa. Tämä asettaa toiminnalle rajoja, joten talouden hallinta ei ole yhtä vapaata kuin osakeyhtiömuotoisena. Taloudellinen vastuu tulee esille myös siinä, että osakeyhtiössä se rajoittuu ainoastaan yhtiöön sijoitettuun pääomaan, kun taas kunnanhallinnon alaisena toimiessaan kongressikeskukselle on usein määritelty jokin sitova taloudellinen tavoite. (Palo 18.1.2007.)

Kunta ei maksa toiminnastaan veroa, kun taas osakeyhtiö on itsenäinen verovelvollinen. Itsenäinen verovelvollinen tarkoittaa sitä, että osakeyhtiön toiminnan tuottama tulo luetaan yhtiön tuloksi, eikä tämä tulo sellaisenaan vaikuta yksittäisen osakkaan verotukseen. Osakeyhtiöiden tuloverokanta on suhteellinen. Osakeyhtiö maksaa tuloksestaan veroa 26 prosenttia. Verohallinto tilittää yhteisön tuloveron valtiolle, kunnille ja seurakunnille. Kirjanpidon osoittama voitto tai tappio ei sovellu suoraan tuloverotuksen perusteeksi, jos yrityksellä on useampia tulolähteitä, joille kirjanpidon tulos jaetaan. Yhtiöllä voi olla elinkeinotulonlähteen ohella myös esimerkiksi muun toiminnan tulonlähde, henkilökohtaisen tulon lähde. Henkilökohtaisen tulon lähde voi muodostua esimerkiksi ulkopuoliselle vuokratusta kiinteistöstä, joka ei välittömästi tai välillisesti palvele elinkeinotoimintaa. Tulolähteelle aiemmin vahvistettu tappio voidaan vähentää myöhempinä vuosina vain saman tulolähteen tuloksesta. (Verohallinto 2005.)

Veroilmoitus elinkeinotoiminnasta annetaan verovuodelta. Yleensä verovuosi on kalenterivuosi. Jos yrityksen tilikautena ei ole kalenterivuosi, verovuosi on se tilikausi tai ne tilikaudet, jotka ovat kalenterivuoden aikana päättyneet. Osakeyhtiöt antavat veroilmoituksen kultakin tilikaudelta erikseen. Elinkeinotoiminnan veroilmoituksen jättöaika ilmenee veroilmoituksen mukana tulevasta täyttöoppaasta, ja se on myös esitetytynä veroilmoituslomakkeella. (Verohallinto 2005.)

TAULUKKO 1. Vertailutaulukko kunnanhallinnon ja kunnallisen osakeyhtiön hallinnosta (Palo 2005, 5.)

<b>Hallinto</b>	<b>Kunnanhallinto/Virasto</b>	<b>Kunnan omistama osakeyhtiö</b>
<b>Organisaatioasema</b>	Juridisesti riippuvainen	Juridisesti itsenäinen
<b>Hallinto</b>	Johtaja (Kaupungin valtuusto valitsee) Johtosääntö	Hallitus (Kaupungin hallitus valitsee) Yhtiöjärjestys
<b>Hallinta</b>	Itse isännöivä	Sopimus kiinteistön käytöstä kaupungin kanssa
<b>Johdon valinta</b>	Kaupungin valtuusto	Hallitus
<b>Talous</b>	Riippuvainen kaupungin keskushallinnosta	Itsenäinen
<b>Taloudellinen vastuu</b>	Sitova tavoite, nettobudjetoitu	Rajoittuu sijoitettuun pääomaan (hallitus vastaa) Irtain omaisuus
<b>Verot</b>	Ei	Maksaa veroa
<b>Päätöksenteko</b>	Julkinen	Ei julkinen
<b>Henkilöstön asema</b>	Kaupungin sopimuksen mukaan	Itsenäinen

Kuten taulukosta 1 voidaan huomata, kunnanhallinnon ja kunnan omistaman osakeyhtiön hallinnot eroavat melko monissa tekijöissä toisistaan kansainvälisen kongressikeskuksen hallintomuotoina. Eroavaisuuksista nostaisin erityisen tärkeinä esille organisaatioaseman, hallinnon ja talouden. Näissä tekijöissä kunnan omistaman osakeyhtiön itsenäinen vastuu korostuu. Itsenäinen toimiminen on yksi tärkeimmistä yhtiöittämisen päämääristä. Päättöksenteko ja henkilöstön asema ovat myös merkittäviä tekijöitä hallinnossa. Niiden vaikutukset heijastuvat koko kuntaan, koska ne voivat muuttua yhtiöittämisen myötä.

### 3 OSAKEYHTIÖT JA KONGRESSIKESKUKSET – YHTIÖITTÄMINEN HALLINNON UUDISTAMISMUOTONA

Tässä luvussa käsittelen yhtä suomalaista hallintomuotoa, osakeyhtiötä. Tarkoituksena on kertoa tarkasti, minkälainen hallintomuoto osakeyhtiö on käytännössä. Kerron julkisista, yksityisistä sekä kunnan omistamista osakeyhtiöistä. Osakeyhtiö voi syntyä yhtiöittämisen seurauksena, joten olen selvittänyt yhtiöittämistä ja sen seurauksia. Tuon myös esille yritystoimintaa valvovan corporate governancen kunnallisen sektorin näkökulmasta. Corporate governancen tarkoituksena on painottaa kunnan omistaman osakeyhtiön valvontaa. Luvun lopussa kerron kongressikeskusten toiminnasta, kansainvälisistä kongresseista sekä Suomessa järjestetyistä kongresseista. Olen havainnollistanut tietoa johtavista kongressimaista ja – kaupungeista vuoden 2005 tilastotietoon perustuvalla taulukolla 3.

#### 3.1 Osakeyhtiö

Osakeyhtiö on yhtiömuoto, jota säädellään osakeyhtiölaissa. Voimassa oleva osakeyhtiölaki tuli voimaan 1. päivänä syyskuuta 2006. Uuden osakeyhtiölain tarkoituksena on lisätä suomalaisten osakeyhtiöiden toimintamahdollisuuksia ja parantaa siten yhtiöiden toimintaedellytyksiä yleisesti ja suhteessa kilpailijoihin. Uusi laki on edellistä kattavampi, selkeyttää oikeustilaa ja lisää oikeusvarmuutta. Osakeyhtiön toiminnan keskeisiä periaatteita esitellään lain ensimmäisessä luvussa. Keskeisistä periaatteista selviää, mihin laki perustuu ja mitä laissa pyritään suojelemaan. Keskeisten periaatteiden merkitystä oikeusperiaatteina halutaan korostaa ja tuoda esille niitä periaatteita, joiden avulla ongelmalliset tilanteet lopulta ratkaistaan. (Hallituksen esitys 109/2005.)

Osakeyhtiölain 1 luvun 1 §:n mukaan, osakeyhtiölakia sovelletaan kaikkiin Suomen lain mukaan rekisteröityihin osakeyhtiöihin, jollei laissa säädetä toisin. Osakeyhtiölain 1 luvun 2 §:n mukaan osakeyhtiö on osakkeenomistajista erillinen oikeushenkilö. (Osakeyhtiöla-

ki 624/2006, 1:1,2 §.) Omistajat omistavat yhtiön osakkeet, mutta eivät omista yhtiön varallisuutta, minkä vuoksi heillä ei ole myöskään henkilökohtaista vastuuta yhtiön velvoitteista. Sijoittajan rajoitettua vastuuta pidetään yhtenä edellytyksenä pääoman keräämiseen; osakas on vastuussa ainoastaan sijoittamallaan osakepääomalla. (Airaksinen & Jauhiainen 2000, 150.) Osakeyhtiölain 1 luvun 3 §:n mukaan, osakeyhtiön pääoman suuruus on vähintään 2500 euroa yksityisissä osakeyhtiöissä ja 80 000 euroa tai enemmän julkisessa osakeyhtiössä. Osake voidaan rajoituksitta luovuttaa ja hankkia, jollei yhtiöjärjestyksessä toisin määrätä. 1 luvun 5 §:n mukaan yhtiön toiminnan tarkoitus on voiton tuottaminen osakkeenomistajille, ellei yhtiöjärjestyksessä toisin mainita. (Osakeyhtiölaki 624/2006, 1:3, 5 §.)

Osakkeenomistajat käyttävät päätösvaltaansa yhtiökokouksessa. Päätökset tulee tehdä annettujen äänten enemmistöllä, ellei laissa tai yhtiöjärjestyksessä toisin määrätä. (Osakeyhtiölaki 624/2006, 1:6 §.) Uuden osakeyhtiölain myötä yhdenvertaisuusperiaatteen merkityksen toivotaan entisestään vahvistuvan. Yhdenvertaisuusperiaate tarkoittaa sitä, että yhtiön varat jaetaan osakkeenomistajien ja yhtiöjärjestyksen mukaisesti. Yhtiökokous, hallitus, toimitusjohtaja tai hallintoneuvosto ei saa tehdä päätöstä tai ryhtyä muuhun toimenpiteeseen, joka tuottaa osakkeenomistajille tai muille epäoikeutettua etua yhtiön tai toisen osakkeenomistajan kustannuksella. (Osakeyhtiölaki 624/2006, 1:7 §.) Johdon tehtävän huolellisuusvelvollisuuden sisältyä vaatimus huolellisesta toimimisesta. Kyseinen velvollisuus suojaa erityisesti vähemmistöosakkeenomistajia ja velkojia. (Hallituksen esitys 109/2005.) Osakkeenomistajien tahdonvaltaisuusperiaatteen mukaan yhtiöjärjestyksessä voidaan määrätä yhtiön toiminnasta. Määräys ei voi kuitenkaan olla tämän lain tai muun pakottavan säännöksen tai hyvän tavan vastainen. (Osakeyhtiölaki 624/2006, 1:9 §.)

Osakeyhtiön osakkailla ei ole oikeutta edustaa yhtiötä, vaan se kuuluu osakeyhtiölain säännösten nojalla hallitukselle ja / tai toimitusjohtajalle tai selvitysmiehelle. Yhtiöjärjestyksen nojalla hallitus voi kuitenkin antaa hallituksen jäsenille tai toimitusjohtajalle tai jollekin muulle oikeuden toiminnin kirjoittamiseen. Osakas voi saada edustusvallan

myös valtuutuksen kautta, jonka nojalla varallisuus oikeudellisissa asioissa toinen saa edustaa toista. (Kyläkallio 2000, 41.)

### 3.1.1 Yksityiset ja julkiset osakeyhtiöt

Osakeyhtiö voi olla joko yksityinen tai julkinen osakeyhtiö. Yksityisen osakeyhtiön arvopapereita, muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta ei saa ottaa julkiseen kaupankäyntiin eli arvopaperipörssiin. Julkisen osakeyhtiön lyhenne on ”OYJ”. Julkisen osakeyhtiön arvopaperilainmukainen tiedonantovelvollisuus on laaja ja säännöllinen ja se eroaa siten yksityisestä osakeyhtiöstä. Tilinpäätös ja osavuosisikatsaus on julkistettava ja vähemmistösuojasäännökset ovat tiukat. (Pönkä 2002, 8.)

Kun yhtiön osakepääoma on 80 000 euroa tai enemmän, se voi olla joko yksityinen tai julkinen. Yhtiö, jonka osakepääoma on 80 000 euroa tai enemmän tekee itse päätöksen siitä, onko se julkinen vai yksityinen osakeyhtiö. Julkinen osakeyhtiö ei voi alentaa osakepääomansa vähimmäispääomaa yhtiöjärjestyksen määräyksen puitteissa alle 80 000 euron. Yhtiön yhtiöjärjestyksen toiminimeä koskevasta määräyksestä ilmenee, onko osakeyhtiö julkinen vai yksityinen. Julkisen osakeyhtiön toiminimessä on tunnus, joka osoittaa sen olevan julkinen osakeyhtiö. Tunnusta on käytettävä myös yhtiön kirjeissä ja lomakkeissa. Osakeyhtiön jakaminen yksityisiin ja julkisiin osakeyhtiöihin turvaa pienenmuotoisenkin liiketoiminnan harjoittamisen osakeyhtiömuodossa ja lisää luottamusta julkisiin arvopaperimarkkinoihin. Osakeyhtiö voidaan myös muuttaa julkisesta yksityiseksi tai päinvastoin, säilyttämällä muutosta ennen olevat oikeutensa ja velvollisuutensa. (Kyläkallio 2000, 42–43.)

### 3.1.2 Osakeyhtiön syntyminen

Osakeyhtiö syntyy rekisteröimisellä. Perustamissopimuksen allekirjoittamisen jälkeen tehdystä toimesta tai perustamissopimuksessa yksilöidystä, enintään vuosi ennen perus-

tamissopimuksen allekirjoittamista tehdystä toimesta aiheutuneet velvoitteet siirtyvät yhtiölle rekisteröimisellä. (Osakeyhtiölaki 624/2006, 2:9 §.)

Kirjallisen perustamissopimuksen allekirjoittavat kaikki osakkeenomistajat. Johdon jäsenten ja tilintarkastajien toimikausi ja tehtävät alkavat perustamissopimuksen allekirjoittamisesta. (Osakeyhtiölaki 624/2006, 2:1 §.) Perustamissopimuksessa on mainittava sopimuksen päivämäärä, kaikki osakkeenomistajat ja kunkin merkitsemät osakkeet sekä osakkeesta yhtiölle maksettava määrä, osakkeen maksuaika, yhtiön hallituksen jäsenet ja yhtiön tilintarkastajat. Perustamissopimukseen on liitettävä yhtiöjärjestys. (Osakeyhtiölaki 624/2006, 2:2 §.) Yhtiöjärjestyksessä on aina mainittava yhtiön toiminimi, kotipaikkana oleva Suomen kunta ja toimiala (Osakeyhtiölaki 624/2006, 2:3 §).

Osakeyhtiön perustajien lukumäärää ei ole rajoitettu. Osakeyhtiön voi siis perustaa yksi tai useampi henkilö. Perustajana voivat olla vain luonnollinen henkilö tai oikeushenkilö. Oikeushenkilöllä tarkoitetaan esimerkiksi avointa yhtiötä, kommandiittiyhtiötä, osuuskuntaa, osakeyhtiötä tai rekisteröitynyttä yhdistystä tai säätiötä. Myös valtio ja kunta voivat perustaa osakeyhtiön. Konkurssissa oleva ei voi koskaan toimia osakeyhtiön perustajana. (Kyläkallio 2000, 75–77.)

### 3.2 Yhtiöittäminen ja sen seuraukset

Yhtiöittämisellä tarkoitetaan kunnallisen toiminnan muuttamista kunnallisesta hallintomallista yksityisellä sektorilla käytettäviin hallintomalleihin. Opinnäytetyössäni kyseinen hallintomalli on osakeyhtiö. Yhtiöittäminen tapahtuu silloin, kun kunta luopuu mainitun toiminnan harjoittamisesta joko myymällä toiminnot perustettavalle yhtiölle tai perustamalla toiminnan suoraan yhtiömuotoiseksi.

Yhtiöittämisen seurauksena toiminnan valta ja vastuu siirtyvät kunnan päätöselimiltä uuden yksikön päättävälle tahoille. Suomessa yhtiöittämistä on pidetty hallinnon uudista-

mismuotona. (Puttonen 2002, 23–24, 14.) Suomen 1990-luvun lman jälkeen alettiin etsiä keinoja talouden parantamiseksi. Kunnissa syntyi tällöin ajatus toimintojen yhtiöittämisestä. Yhtiöittämisellä haluttiin vähentää byrokratiaa ja tehostaa palveluja. Yhtiöittämisen uskottiin tehostavan kunnan toimintaa päätöksenteon mutkattomuudella ja organisaation keveydellä. (Vasemman käden omistamista 2007.) Kunnat valitsevat yhä enemmän yhtiömuodon silloin, kun ne hoitavat toimivaltaansa kuuluvia liiketoiminnan luonteisia tehtäviä, joilla on tulotarkoitus. Osakeyhtiöt mahdollistavat nopean ja keskitetyn päätöksenteon, mistä on hyötyä monissa taloudellisissa päätöksissä. (Oulasvirta & Brännkärr 2001, 69.)

Yhtiöittämisessä korostuvat monimuotoiset ja erilaiset liiketaloudelliset tavoitteet. Osakeyhtiön toimiminen itsenäisenä taloudellisena yksikkönä helpottaa taloudellisen tuloksen seurantaa ja varojen hankkimista toiminnan kehittämisen vaatimiin investointeihin sekä taloudellisten ja muiden resurssien tehokasta käyttöä. Yhtiöittämisellä tavoitellaan usein parempaa toiminnan tehokkuutta, joustavuutta, toimivuutta, tulositsenäisyyttä ja henkilöstön motivointia. (Puttonen 2002, 136.)

Kuntalain 2§:ään perustuva toimialaoppi voi rajoittaa yksityisoikeudellisten sopimusten tekemistä. (Kuntalaki 365/1995, 1:2 §.) Kunta ei voi siirtää omistamalleen yhtiölle sellaisia tehtäviä, mitkä eivät kuulu kunnan toimialaan. Julkisen vallan käyttämistä sisältäviä tehtäviä ei voi yleensä siirtää osakeyhtiön hoidettavaksi. Julkisoikeudellisen päätösvallan käyttäminen kuuluu kunnalle. (Myllymäki 2005.) Kunnallisiksi yrityksiä katsotaan sellaiset kunnalliset yksiköt, jotka rahoittavat toimintansa pääosin myynti-, vuokra-, korko- tai osinkotuloilla. Merkittävimpiä kunnan omistamia osakeyhtiöitä ovat muun muassa energiayhtiöt, kiinteistöpalvelut, ympäristöhuolto ja rakentamistoiminta. (Anttiroiko, Haveri, Karhu, Ryynänen, Siitonen 2007, 227–228.) Kuntien kulttuuritoimintaan kuuluvat alueellisten ja paikallisten kulttuuri- ja taidelaitosten toiminta. Ammatilliselta pohjalta toimivat museot, teatterit ja orkesterit. Ne ovat kunnan ylläpitämiä tai voimakkaasti tukemia. Kulttuurilaitoksiin luetaan myös kongressikeskukset. (Oulasvirta & Brännkärr 2001, 41.)

Yhtiöittämisen suunnittelijoiden ja toteuttajien tulisi ottaa huomioon ja arvioida organisaation muutosvalmius. Uudistustavoitteet merkitsevät eri kunnissa hyvinkin eri asioita. Tehtävärakenteet ja tärkeät kontaktit työntekijöiden ja työyksiköiden välillä saattavat muuttua uusien hallinto- ja toimintamallien seurauksena. Yhtiön ja kunnan suhteeseen saattaa myös tulla jännitteitä erilaisesta lainsäädännöstä ja päätöksentekokulttuurista johtuen. Kunnallisen toiminnan yhtiöittämisessä suurena huomioonotettava tekijänä on pidettävä verotusta. Osakeyhtiömuotoiseen kunnalliseen toimintaan sovelletaan normaaleja yhtiöverotuksen periaatteita. (Puttonen 2002, 144–145.) Yhtiöittämisessä on tiedostettava ja hyväksyttävä yrityskulttuurin mukanaan tuomat erot. Kunnallisten virkamiesten on huomioitava liike-elämässä normaalin vieraanvaraisuuden ja lahjonnan vastaanottamisen ero. Joissakin liikesuhteissa vieraanvaraisuutta pidetään niiden edellytyksenä. Uudenlaisia toimintavapauksia vaatii myös hallinnon keveys, joka tuo mahdollisuuden nopeisiin strategiaihin kilpailutilanteissa. (Puttonen 2002, 172.)

Kunnan tehtäviksi määritellään ensisijaisesti demokratiatehtävä ja vasta toissijaisesti kunnallisten palvelujen tuottamistehtävä. Yrity maailman lähtökohdat ovat aivan toisenlaiset. Valta yritystoiminnassa perustuu taloudelliseen valtaan ja omistamiseen. (Puttonen 2002, 106–107.) Kunnan demokratiakäsityksen mukaan kunnan jäsenen tulee saada vaikuttaa häntä itseään koskevaan päätöksentekoon. Kunnan jäsenellä on oikeus saada tietää kunnan asioista. Kunnan viranomaisille on muun muassa säädetty laissa velvollisuus aktiiviseen tiedottamiseen kunnan vireillä olevista asioista. (Oulasvirta & Brännkärr 2001, 84–85.) Kunnan jäsenellä on myös laaja muutoksenhakuoikeus kunnan päätöksiin. Kunnallisvalituksen voi tehdä laillisuusperustein ja hallintovalituksen voi tehdä asianomainen, jonka mielestä päätös loukkaa hänen oikeuttaan. (Puttonen 2002, 120.) Yhtiöittämisen seurauksena kuntalaisten kontrollivalta heikkenee. Kunnanhallitus suorittaa yhtiökokousedustajan valinnan, jonka jälkeinen päätöksenteko yhtiöissä on salaista. Yhtiö valitsee toimitusjohtajan, joka tekee yhtiön henkilövalinnat. Yhtiön asiat ovat peruseriaaltaan valituskelvottomia, eikä media pääse tarkkailemaan yhtiöiden toimintaa salassapitoperiaatteiden johdosta. (Puttonen 2002, 173.) Kuntalain tiedottamispykälän (29§) mukaan kunnan on kuitenkin sopivin tavoin tiedotettava sen yhtiön toiminnasta, jolle kunta on antanut tehtäviä (Kuntalaki 365/1995, 4:29 §).

### 3.2.1 Kunnan omistamat osakeyhtiöt

Kunnat ovat jo 1800-luvulta lähtien voineet omistaa yhtiöitä eri aloilla, koska niillä on itsenäinen yksityisoikeudellinen toimintakyky. Kunnalliset osakeyhtiöt ovat yleisiä, vaikka mahdollisuudet yhtiöiden omistamiseen ja perustamiseen ovat rajatut hallinnon toissijaisuus periaatteiden vuoksi. Varhaisimmat kuntien omistamat osakeyhtiöt olivat monopolistisessa kilpailuympäristössä toimivia yhtiöitä. Viime vuosina paineet kunnallishallinnon lisääntyvistä tehtävistä ja kunnallistalouden rahoituksellisista rajoitteista ovat lisänneet palvelujen yhtiöittämistä ja kasvattaneet yhtiöiden määrää. Kunnan omistamien osakeyhtiöiden määrä on lisääntynyt hyvin paljon viime vuosina. Vuonna 1997 kunnan omistamia osakeyhtiöitä oli kaikkiaan 625 kappaletta. Seitsemän vuotta myöhemmin vuonna 2004 kuntien omistamia osakeyhtiöitä oli jo toista tuhatta. (Anttiroiko 2007, 226–227.)

Yhtiömuoto on luontainen toiminnan tapa harjoittaa liiketoimintaa hallinnollisten tehtävien ohella. Voimassa olevissa toimialatulkinnoissa liiketoiminnan harjoittamisen on katsottu kuuluvan kunnan toimialaan tietyin rajoituksin. Sen harjoittamista perustellaan samankaltaisilla poliittisen yhteisön itsehallinnollisilla oikeuksilla, kuten perustellaan valtion oikeutta omistaa valtionyhtiöitä. Jo liiketoimintaa käynnistäessään ja sitä harjoittaessaan kunnan tulee noudattaa hallinnon toissijaisuuden periaatetta, vaikka kuntien toimialaa ei ole tiukasti määritelty kunnallislainsäädännössä. (Anttiroiko 2007, 225.) Toissijaisuuden periaatteen on tulkittu tarkoittavan sitä, että liiketoiminnan harjoittaminen on mahdollista kunnalle silloin, kun se on perusteltua yleisen edun kannalta. Esimerkiksi sellaiset alueloudelliset tekijät, kuten työttömyys, elinkeinojen häviäminen ja uusien elinkeinojen kehittämistarve lisäävät oikeutusta kunnalliselle liiketoiminnalle.

Kunnat harjoittavat liiketoimintaa myös kuntaorganisaatiomuodossa, sillä eräät liiketoiminta-aktiviteetit on organisoitu kunnallisiksi liikelaitoksiksi. (Kunnallissalan koulutus 2005.) Osakeyhtiötä pidetään joissakin tapauksissa toiminnan luonteen vuoksi jous-

vampana organisaatiomuotona kuin kunnallista hallintokuntaa. Yhtiömuoto on useiden toimintojen kannalta uskottavuuskysymys, esimerkiksi elinkeinojen ja alueellisen markkinoinnin kehitystoiminta edellyttää luontevaa vuoropuhelua alueen yritysten kanssa. Vuoropuhelun yksi tärkeimmistä edellytyksistä on toiminnan harjoittaminen yhtiömuodossa. Kuntien osakeyhtiöt mahdollistavat yksinkertaisen ja tulosvastuullisen yhteistyömuodon toisten kuntien, muiden yhteisöjen ja yksityishenkilöiden kanssa. (Anttiroiko 2005, 187.)

Kuntien osakeyhtiöt voivat syntyä joko suoraan kunnan osakeyhtiöksi perustettavasta palvelusta tai yhtiöittämisen kautta. Yhtiöittämisellä kyseinen toiminta erotetaan kunnan hallinto-organisaatiosta erilliseksi yksityisoikeudelliseksi yhtiöksi, jossa kunta käyttää määräysvaltaa tai jonka kunta omistaa yksin. Yhtiöittämisen seurauksena organisaatio ja sen rakenne muuttuvat. Yhtiökokous ja yhtiön hallitus korvaavat kunnanvaltuuston, kunnanhallituksen, lautakunnat sekä johtokunnat. Yhtiöittäminen muuttaa rahoituksellisia edellytyksiä, kun toiminta siirtyy kunnan talousarvion ulkopuolelle. (Anttiroiko 2005, 187–189.)

Kunnalta vaaditaan selkeää näkemystä omistajapolitiikan toteuttamiseksi. Kuntaomistaja käyttää yhtiökokouksessa ylintä päätösvaltaa ja yhtiön hallitus toimii johdon apuna toteuttaen yhtiön strategiaa käytännössä. Hallitus on pyrittävä muodostamaan mahdollisimman monipuolista osaamista omaavaksi. Yhtiön johdolla on toimintavapaus toteuttaa asetettuja strategioita parhaaksi katsomallaan tavalla. Hallitus on kuitenkin vastuussa yhtiökokoukselle ja raportoi tälle toiminnastaan. (Suomen kuntaliitto 2004, 49.) Kunnan omistama osakeyhtiö on itsenäinen oikeussubjekti omine oikeuksineen ja velvollisuuksineen. Kunnan vastuu yhtiön sitoumuksista rajoittuu ainoastaan kunnan yhtiöön sijoittamaan osakepääomaan. Yhtiö on näin ollen vastuussa omista sijoituksistaan, eikä kuntaa voi asettaa vastuuseen sen sitoumuksista. Osakeyhtiö on omistajansa kunnan arvopaperivarallisuutta, vaikka muodostaakin taloudellisessa mielessä kunnasta erillisen varallisuuspiirin. (Anttiroiko 2005, 189.)

Kunnan omistaman osakeyhtiön hallitsemisongelma pohjautuu osakeyhtiön kontrollivallan ja omistajuuden eroavuudessa. Kuntalaiset itse ovat loppuen lopuksi osakeyhtiön

omistajia. Kuntalaisten vaikuttaminen yhtiön hallinnon edustajien valintaan on kuitenkin olematon. Vaikka kuntalaiset ovat oikeutettuja äänestämään valtuuston, heillä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa kunnanhallitukseen, jonka valtuusto itse äänestää. Vasta kunnanhallitus päättää, kuka edustaa kuntaa yhtiön hallinnossa. Yhtiökokous on osakeyhtiön ylin hallintoelin ja varsin yleisesti kuntaa lähetetään edustamaan vain yksi edustaja. Yhden edustajan varaan perustuva käytäntö on päätöksenteossa nopea ja taloudellinen, mutta käytäntöä on myös kritisoitu. Käytäntö on arveluttava erityisesti silloin, jos yhtiökokouksia pidetään sallimatta tiedotusvälineiden paikallaoloa. (Anttiroiko 2005, 191.) Omistajalla eli kunnalla on kuitenkin toimivaan johtoon luottamus, joka on aikaansaatu yhteisillä pelisäännöillä, selkeillä toiminnan raportointimenetelmillä ja avoimuudella. Avoimuuden periaate ei kuitenkaan tarkoita, että kaikki liiketoimintaan kuuluvat yksityiskohdat tulisi paljastaa. Kunnallisen elinkeinopolitiikan hoitoon kuuluu kunnioittaa liikesalaisuuksia. Pelisääntöjen selkeys luo yhtiön johdolle turvalliset puitteet toimia. Kunnan neuvotellessa yhtiön kanssa on tärkeää, että kunnalla on oma tahto eikä se elä yrityksen elämää. (Suomen Kuntaliitto 2004, 49.) Kunnan toiminnassa käytetään esteellisyysäännöksiä, joilla turvataan asioiden käsittelyn puolueettomuus ja moitteeton päätöksenteon luottamus. Esteellisyydellä tarkoitetaan henkilön suhdetta asiaan tai asianosaisiin, mikä vaarantaa hänen puolueettomuutensa asian käsittelyssä. Päätös syntyy virheellisesti ja se voidaan yleensä saada kunnallisvalituksella kumotuksi, jos esteellinen henkilö ottaa osaa asian käsittelyyn. (Erikkson 2007.)

Esteellisyyssäännöksiä sovelletaan myös kunnan omistuksessa olevan osakeyhtiön hallituksen ja hallintoneuvoston jäseniin, jotka on valittu yhteisön hallintoon kunnan edustajina. Osakeyhtiön asiaa käsiteltäessä kunnallisissa luottamuselimissä yhtiön hallituksen ja hallintoneuvoston jäsen on esteellinen. Kunnan edustajia voidaan kuulla kunnan toimielimissä asiantuntijoina, mutta kuulemisen jälkeen asiantuntijoiden on poistuttava kokoustilasta. (Erikkson 2007.)

### 3.2.2 Corporate governance – yritystoiminnan valvonta

Tutkijat, elinkeinoelämän ja kansalaisyhteiskunnan järjestöt ja eräät viranomaistahot ovat ryhtyneet pohtimaan millaista hallintotapaa osakeyhtiössä pitäisi noudattaa. Corporate governance on yhteisnimitys 1970-luvulta alkaen käydylle keskustelulle yritystoiminnan organisoinnista, yrityksen etutahojen vaikutusmekanismeista, yritysjohdon valvonta- ja kontrollimekanismeista sekä näihin liittyvästä yritystoiminnan säätelystä. Mielenkiinnon kohteena ovat olleet erityisesti suuryritykset, mutta esillä on ollut myös yleisempiä yhteiskunnalliseen merkitykseen liittyviä kysymyksiä. (Timonen 2000, 1.)

Corporate governance voidaan määritellä tarkoittamaan yhtiön hallituksen rakennetta ja tehtäviä. Corporate governance on mekanismi, jonka avulla yhtiötä johdetaan ja valvotaan. Se kuvaa kokonaisuutta, joka sisältää päätösvalan jakamisen omistajan, yhtiön hallituksen ja yhtiön johdon kesken sekä toiminnan ja johdon valvonnan järjestämisen. Yksityisellä sektorilla siihen kuuluvat kaikki ne toimenpiteet, joiden avulla omistajat pyrkivät varmistumaan siitä, että yritys antaa heille parhaan mahdollisen tuoton. Kunnallisella sektorilla corporate governance -politiikkaan kuuluvat kaikki ne, joiden avulla yhtiöiden tehtävät, hallinto, talous sekä valvonta järjestetään sellaiseksi, että yhtiöt voivat toteuttaa tarkoitustaan aluetalouden prosessissa. Poliitiikkaan kuuluvat muun muassa kaikki lainsäätäjän ja kuntaomistajien toimenpiteet. Corporate governance pohdinnat ovat laajentuneet nopeasti erityiseksi corporate governance – keskustelusuuntaukseksi, joka on jalostunut edelleen kehittämis- ja tutkimussuuntaukseksi. Keskusteluille on tyypillistä, että ne ohjautuvat ajankohtaisten tapahtumien seurauksena. Kehittämissuuntauksena corporate governance on tuottanut useita suosituksia siitä, miten yhtiöiden hallinto tulisi järjestää. Tunnetuimpia suosituksia ovat muun muassa Organisation for Economic Co-operation and Development:n (OECD) julkaisemat corporate governance periaatteet. (Anttiroiko 2005, 193.)

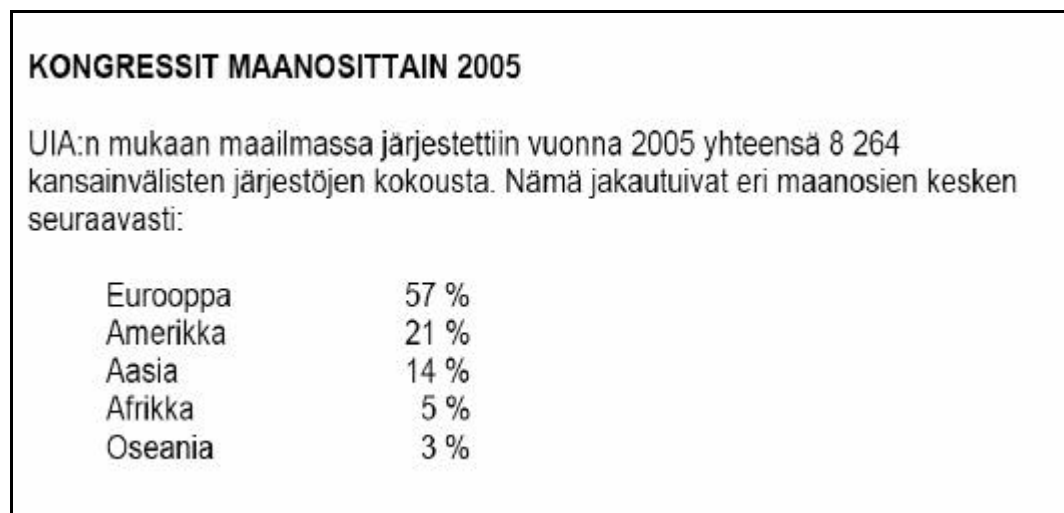
Corporate governancen tarkoitus on keskustella kuntien vallitsevista käytännöistä omistaa ja hallita yhtiöitä. Kunnalliset osakeyhtiöt eroavat jossain suhteessa toiminnan luonteen osalta yksityisistä yhtiöistä. Tämä ei yleensä ole välittynyt kuntayhtiöiden valvonta- ja ylläpitomuotoihin, koska kunnat usein organisoivat yhtiöiden hallinnon lainsäädännön minimivaatimusten mukaisesti. Käsittelemättä jäävät yleensä kysymykset yhtiön tarkoi-

tuksesta, johdolle asetettavista vaatimuksista, johdon valvonnasta, kuntalaisten osallistumisesta, vuorovaikutuksista sidosryhmien kanssa ja kunnan ja kuntalaisten etujen kanavointi yhtiön hallintoon. (Anttiroiko 2005, 193.) Corporate governance pyrkii saamaan kunnat ja alan tutkijat kehittämään hyvää hallintaa. Yhtiön tarkoitus ja yhtiön hallituksen jäsenten ohjaaminen ovat selventämistä kaipaavia asioita kuntayhtiössä. Osakeyhtiön tarkoitus on lain oletaman mukaan voiton tuottaminen, mutta yhtiön toiminnalla voi olla myös muita päämääriä. Mikäli yhtiö haluaa edistää toiminnallaan jotakin tiettyä päämäärää, se voidaan sisällyttää yhtiöjärjestykseen. Voitontuottamistarkoitus voidaan muuttaa kokonaan tai osaksi joksikin muuksi. Kunnan osakeyhtiön tarkoitus voi olla esimerkiksi kunnan etujen edistäminen tai jonkun muun etujen edistäminen ja tukeminen. Tarkoitukseksi voidaan määrittää jopa kulttuuristen etujen edistäminen. (Anttiroiko 2005, 193–194.) Kulttuuripalveluissa yhteistyö muiden tahojen kesken on tärkeää. Kunta on tällaisissa palveluissa yhteen saattaja ja koordinoija. Kulttuuritoiminnan järjestämisen hoitaa kunnissa usein ulkopuolinen taho, kuten osakeyhtiö. Palvelujen käyttö yli kuntarajojen lisääntykin tällä hetkellä kulttuuripalveluiden kohdalla. (Rinne 2005.)

Yhtiön johdon on huolellisesti toimien edistettävä yhtiön etua. Kunnanhallituksen ja kunnanvaltuuston asettamien edustajien täytyy edistää toimiessaan yhtiön etua. Vaikka edustajien olisikin luonnollista edistää kunnan eli yhtiön omistajan etuja, he eivät kuitenkaan ole kunnan luottamushenkilöitä toimiessaan osakeyhtiön hallituksen jäseninä. Näin ollen kunnan edun ja yhtiön edun ollessa vastakkain, hallituksen jäsenten on suositettava yhtiön etuja. (Anttiroiko 2005, 194.) Kunnan kannalta sopivien edustajien valinnalla ja heidän ohjeistamisellaan on tärkeä merkitys, jotta kunnan ääni tulisi selkeästi kuuluviin yhtiön toiminnassa. Kunnanvaltuustot voivat laatia kuntaa edustaville henkilöille kunnan arvoista lähtevät toimintaperiaatteet, toisin sanoen evästyksen kunnan edustajille. (Rinne 2005.) Osakeyhtiön hallituksen kunnan edustajajäsenen asemaa pidetäänkin kyseisten ristiriitojen takia tulkinnanvaraisena, jonka vuoksi se kaipaisi selkeytystä. (Anttiroiko 2005, 194.)

### 3.3 Kongressikeskus

Tekniikan kehityksen myötä erilaiset yhteydenpitomuodot liiketaloudessa ovat lisääntyneet. Yrityksillä on mahdollisuus toimia sähköisesti tehdessään kauppaa kansainvälisesti. Sähköisesti lähetetty teksti, ääni ja kuva eivät kuitenkaan voi korvata henkilökohtaista kontaktia. Puhujien välisen vuorovaikutuksen arvostus ja sen merkityksen tiedostaminen säilyttää kongressien järjestämisen myös tulevaisuudessa. Kansainväliset kongressit saattavat yhteen alojensa ammattilaiset. Asiantuntijoilla on mahdollisuus levittää tietoa, kerätä kokemuksia ja edistää alansa tutkimusta. Kokouksissa on mahdollista luoda uusia ja ylläpitää vanhoja suhteita liikekumppaneihin ympäri maailmaa. Kokouksen järjestäminen on hyvin monialaista ja vaatii paljon työtä. Järjestäjän vastuulla on mahdollistaa kongressille mitä parhaimmat olosuhteet. Kokousjärjestelyissä noudatetaan kuitenkin usein samaa peruskaavaa sen koosta ja kansainvälisyydestä riippumatta. (Aarrejärvi 2003, 7.)



KUVIO 1. Kongressit maanosittain 2005 (Finland Convention Bureau 2005.)

Kansainvälisen kongressin isäntämaan valintaan vaikuttavat niin sijainti, poliittinen ja yhteiskunnallinen tilanne, isäntäjärjestön tieteellinen / tekninen taso ja status omassa maas-

saan, kokoustilojen taso sekä järjestäjän resurssit (Aarrejärvi 2003, 9). Kuten kuvios-  
ta 1 voidaan nähdä, Euroopan osuus koko maailman maanosista järjestettävistä järjes-  
tökongresseista on merkittävä.

Suomella on hyvät mahdollisuudet toimia isäntämaana erilaisissa kansainvälisissä kong-  
resseissa (TAULUKKO 2). EU:n Suomen presidenttikaudella järjestettiin epävirallinen  
päämiesten tapaaminen Lahden Sibeliustalossa. Tilaisuus vahvistanee Suomen asemaa  
kansainvälisten kongressien isäntämaana muissakin Suomen kaupungeissa kuin Helsin-  
gissä. Kongressien isäntämaan valinnassa käydään usein kilpailua, mikä aiheuttaa kong-  
ressin järjestäjille suuria kustannuksia.

TAULUKKO 2. Johtavat kongressimaat ja -kaupungit 2005 (Finland Convention Bu-  
reau 2005.)

<b>JOHTAVAT KONGRESSIMAAT JA -KAUPUNGIT</b>			
	kongresseja		kongresseja
1. USA	946	1. Pariisi	231
2. Ranska	503	2. Wien	213
3. Italia	373	3. Bryssel	186
4. Saksa	369	4. Geneve	161
5. Iso-Britannia	365	5. Barcelona	128
6. Espanja	323	New York	128
7. Alankomaat	309	7. Lontoo	121
8. Itävalta	280	Singapore	121
9. Sveitsi	264	9. Soul	87
10. Belgia	236	10. Kööpenhamina	86
11. Kiina	203	Rooma	86
12. Kanada	200	12. Berliini	84
13. Australia	190	Amsterdam	84
14. Japani	156	14. Maastricht	81
15. Etelä-Korea	147	15. Istanbul	79
Ruotsi	147	16. Budapest	78
17. Kreikka	131	Peking	78
18. Tanska	125	18. Praha	77
19. Portugali	123	19. Washington	76
20. Singapore	121	20. Tukholma	69
-		-	
22. Suomi	107	27. Helsinki	48

Suomen asemaa johtavien kongressimaiden kansainvälisessä vertailussa voidaan pitää melko alhaisena, kuten taulukosta 2 voidaan huomata. Vertailussa Suomi sijoittuu sijalle 22. Huomiota kannatta kiinnittää järjestettyjen kongressien määrään. Johtavan kongressimaan USA:n ja toiseksi eniten kongresseja järjestävän Ranskan kongressimäärissä voidaan todeta suuri ero. Sen sijaan Suomen ja sijalla 15 olevien Ruotsin ja Etelä-Korean välillä kongressimäärissä ei ole kuin neljänkymmenen kongressin ero. Suomen sijainnin kannalta vertailussa pärjäämistä voidaan pitää erinomaisena. Kaupunkien vertailussa Helsingin asemaa voidaan pitää hyvänä, kun otetaan huomioon kilpailijoiden sijainti, koko ja väkimäärä.

Yksi kuntien peruspalveluista on sivistystoimen tuottaminen. Sivistystoimeen kuuluvat sekä kirjastot ja kansalaisopistot että musiikki- ja muut taideoppilaitokset, museot, teatterit, orkesterit, kulttuuri- ja kongressikeskukset. Kulttuuri- ja vapaa-aikatoimen organisointi ja toiminta poikkeavat kunnittain toisistaan huomattavasti, koska olosuhteet vaihtelevat ja sitovia säännöksiä on vähän. Kuntien teknisen sektorin toiminnot ja organisointi eroavat kunnissa, kuntien koko ja olosuhde erojen vuoksi. Kuntien kiinteistö pääoman tuottavuutta ja tehokasta kiinteistöjohtamista ja toiminnallista hallintaa pyritään parantamaan jatkuvasti. Kyseisiä tekijöitä parannetaan kunnan aktiivisella omistajapolitiikalla, johon kuuluu käyttöomaisuuden ja tilojen tehokas hallinta ja tarpeettomasta omaisuudesta luopuminen. (Oulasvirta & Brännkärr 2001, 39,50.)

Valtakunnallisen kokoustutkimuksen mukaan vuonna 2005 Suomessa järjestettiin yhteensä 148 000 kotimaista ja kansainvälistä kokousta, joihin osallistui yhteensä 6.6 miljoonaa henkeä. Kansainvälisten kokousten osanottajien osuus oli 4.9 % eli yli 300 000 henkeä. Kokouksen keskimääräinen koko oli 49 osanottajaa ja kesto 1,6 päivää. Paikkakunnittain Helsinki keräsi eniten kongressiosanottajia. Seuraaviksi sijoittuivat Tampe-

re, Espoo, Turku, Jyväskylä, Lahti ja Oulu. Suomi on vakiinnuttanut paikkansa maailman suosituimpien kongressimaiden joukossa. (Finland Convention Bureau 2005.)

Kansainvälisiä järjestökongresseja Suomessa järjestettiin yhteensä 265. Kansainvälisiksi kongresseiksi on määritelty kongressit, joissa on vähintään 10 osallistujaa vähintään kolmesta eri maasta ja joiden osallistujista vähintään 40 % oli ulkomaalaisia. Suosituin kansainvälinen kongressikaupunki kongressivieraiden ja kongressien määrällä mitattuna oli Helsinki, kuten voidaan huomata kuviosta 2. Helsingin suosiota kansainvälisten kongressien kaupunkina voidaan selittää sen sijainnin ja statuksen painoarvolla. Kongresseja järjestetään Suomessa lukuisissa kongressikeskuksissa ympäri Suomea, mutta myös yliopistoissa tai korkeakouluissa, hotelleissa ja muissa tiloissa. Suurimmat kongressit pidetään lähes aina kongressikeskuksissa. (Ukkonen & Torkkeli 2006.)

Kongressit kestävät normaalisti yhdestä kahdeksaan päivään. Vuonna 2005 järjestettiin eniten kolme päivää kestäviä kongresseja, keskimääräinen kesto oli 3,4 päivää. Vajaa neljännes kansainvälisistä kongresseista järjestettiin kesäkuussa 2005. Seuraavaksi suosituimmat kuukaudet olivat elokuu, syyskuu ja toukokuu. Pohjoismaisia kongresseja järjestettiin eniten toukokuussa ja seuraavaksi eniten elo- ja syyskuussa. (Ukkonen & Torkkeli 2006.) Kongressit ajoittuvat lämpimille vuodenajoille, joten Suomen sääolot ovat luultavammin painavin kriteeri ajankohdalle.

Suomalaisten kansainvälisten kongressikeskusten organisoitumisesta ja hallintomuodoista ei ole olemassa tarkkoja tilastotietoja (Tilastokeskus 27.2.2007). Kongressipalvelujen toimialaluokka on laaja ja mahdollistaa erilaisen toimialakäsitteen käytön. Kongressipalveluja järjestävä keskus voi käyttää toiminnastaan erilaisia nimityksiä: kokous- ja konserttikeskus, kulttuurikeskus, kokoustalo ja messukeskus. Tämän vuoksi on mahdollista löytää tarkkaa tietoa siitä, kuinka moni suomalainen kongressikeskus on hallintomuodoltaan osakeyhtiö. (Patentti- ja rekisterihallitus 27.2.2007.)

Seuraavaan luettelmaan olen kerännyt lukumäärän ja osallistujamääränsä mukaan merkittävimmät Suomen kansainvälistä kongressitoimintaa järjestävät kongressikeskukset kaupungeittain (Finland Convention Bureau 2005) :

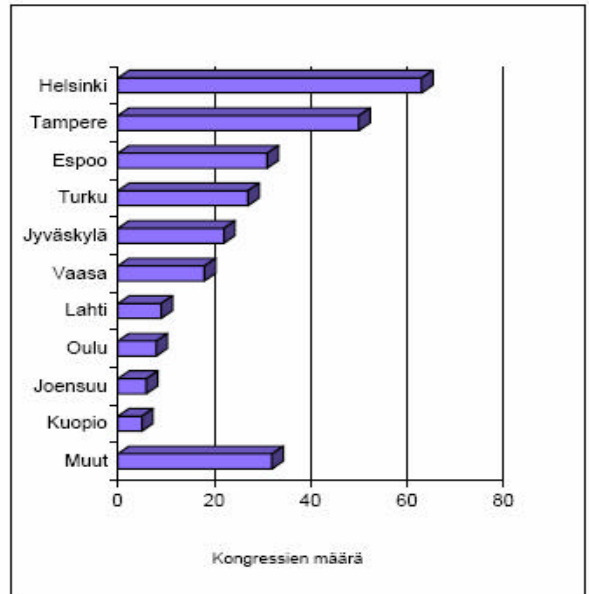
- **Helsinki:** Finlandia-talo Oy, Taitotalon Kongressikeskus Oy, Marina Congress Center, Taitotalon Kongressikeskus
- **Tampere:** Tampere-talo Oy
- **Espoo:** Dipoli
- **Turku:** Turun Messu- ja Kongressikeskus Oy
- **Jyväskylä:** Jyväskylä Paviljonki Oy
- **Lahti:** Lahden Sibeliustalo Oy.

Kuvion 2 perusteella voidaan todeta, että Helsingissä on järjestetty 23 % kaikista Suomessa vuonna 2005 järjestetyistä kansainvälisistä kongresseista ja Tampereella 18 %. Edellä mainituissa kaupungeissa järjestettyjen kansainvälisten järjestökongressien lukumäärien välillä ei ole suurta eroa, vain 13 tilaisuutta. Tämän tiedon perusteella ei voi kuitenkaan tehdä suuria johtopäätöksiä, koska huomioon on otettava myös osanottajamäärät. Osanottajamäärien perusteella vertailtuna Helsingillä on pitkä etumatka muihin kaupunkeihin kansainvälisten kongressien järjestäjänä.

**KANSAINVÄLISET JÄRJESTÖKONGRESSIT 2006**  
**Varaustilanne kaupungeittain**  
**Lokakuu 2006**

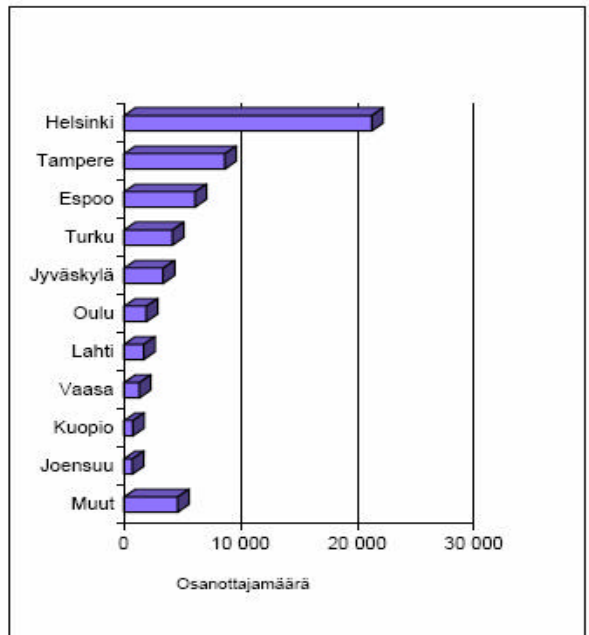
**Lukumäärän mukaan**

Helsinki	63	23 %
Tampere	50	18 %
Espoo	31	11 %
Turku	27	10 %
Jyväskylä	22	8 %
Vaasa	18	7 %
Lahti	9	3 %
Oulu	8	3 %
Joensuu	6	2 %
Kuopio	5	2 %
Muut	32	12 %
<b>Yhteensä</b>	<b>271</b>	<b>100 %</b>



**Osanottajamäärän mukaan**

Helsinki	21 250	39 %
Tampere	8 660	16 %
Espoo	6 100	11 %
Turku	4 170	8 %
Jyväskylä	3 360	6 %
Oulu	1 950	4 %
Lahti	1 700	3 %
Vaasa	1 350	2 %
Kuopio	770	1 %
Joensuu	750	1 %
Muut	4 620	8 %
<b>Yhteensä</b>	<b>54 680</b>	<b>100 %</b>



Listoille on otettu kaupungit, joihin tulee vähintään 5 kongressia tai 500 kongressivierasta. Tilastointikriteerit: vähintään 10 osanottajaa, osanottajia vähintään 3 maasta, osanottajista vähintään 40 % ulkomailta.

KUVIO 2. Kansainväliset järjestökongressit Suomen kaupungeittain lukumäärän ja osanottajamäärän mukaan vuonna 2006 (Finland Convention Bureau 2005.)

### 3.3.1 Tutkimuskohde - Finlandia-talo Oy

Maailmankuulun suomalaisen arkkitehdin, Alvar Aallon suunnittelema Finlandia-talo valmistui vuonna 1971. Finlandia-talo oli Helsingissä ja koko Suomessa ensimmäinen rakennus, joka rakennettiin kongresseja ja kokouksia varten. (Holopainen, Mustonen & Suhonen 2001, 7, 97.) Finlandia-talo on kävijä- ja osallistujamäärältään Suomen suurin kongressi- ja konserttikeskus. Finlandia-talo tarjoaa toimivat puitteet hyvin monenlaisiin tilaisuuksiin juhlien, kokouspäivien, lanseerausten, huutokauppojen, näyttösten ja yksityistilaisuuksien järjestämiseen. Finlandia-talon tilat ovat helposti muunneltavat ja muodostavat ihanteellisen ympäristön muun muassa yhtiökokouksille ja kansainvälisille suurympäristöille. (Finlandia-talon asiakaslehti 2006, 2.)

Finlandia-talon toimitusjohtajan Auni Palon lisäksi talossa työskentelevät hallintojooksen päällikkö, kongressijaoksen päällikkö, teknisen palvelun päällikkö, konsertti- ja kokouspalvelujen päällikkö, asiakaspalvelupäällikkö ja viestintäryhmän päällikkö. Toimintakertomusvuoden päättyessä Finlandia-talon palveluksessa oli 44 kuukausipalkkaista työntekijää. Finlandia-talon toimintavuosi 2005 oli erittäin hyvä. Erilaisia tapahtumia – kokouksia, seminaareja, koulutustilaisuuksia, näyttelypäiviä, tuotelanseerauksia, muotinäytöksiä, harjoituksia, levytyksiä, kuvauksia, opastuksia ja juhlia - järjestettiin 1 234 kappaletta. Näistä kokous-, konsertti- ja näyttelytapahtumia järjestettiin kaiken kaikkiaan 520 kappaletta. Kokouksia ja näyttelyitä järjestettiin 408, joista yli tuhannen hengen kongresseja ja tilaisuuksia oli 24 kappaletta. Kansainvälisiä kokouksia 19 kappaletta. Kokous-, kongressi- ja juhlatilaisuuksissa kävijämäärä nousi 186 600 vieraaseen. Finlandia-talossa toimii Finlandia-ravintola, jota hoiti kertomusvuonna Royal Ravintolat Oy. Finlandia-ravintola vastasi ravintola-, kahvio-, lämpiö-, ja anniskelutoiminnasta talossa. (Finlandia-talo Oy, Toimintakertomus 2005.) Finlandia-talon toiminta muuttui kaupungin virastosta kaupungin omistamaksi osakeyhtiöksi 1.6.2006. Finlandia-talon hallituksen puheenjohtajana toimii kauppatieteen tohtori Jarmo R. Lehtinen ja varapuheenjohtajana toimii Helensähkön johtaja Jukka Niemi. Muita hallituksen jäseniä ovat toimitilapäällikkö Unto Ojala Kiinteistövirastosta, matkailupäällikkö Pirkko Nyman Helsingin matkailu- ja

kongressitoiminnasta sekä projektipäällikkö Minna Maartola Elinkeinopalvelusta. (Finlandia-talon asiakaslehti 2006, 2.)

### 3.3.2 Tutkimuskohde - Sibeliustalo Oy

Kongressi- ja konserttikeskus Sibeliustalo Oy valmistui Lahteen keväällä 2000. Toiminnan perustan muodostavat kongressit, kokoukset ja näyttelyt. Kongressitalon sijaintipaikka Vesijärven rannalla on yksi kongressitoiminnan menestyksen avain. Sibeliustalo on Finlandia-talon ja Tampere-talon jälkeen kolmanneksi suurin kongressi- ja konserttikeskus Suomessa. (Jauhola-Seitsalo & Niemelä 2000, 104–105.) Toimintavuosi 2005 oli Lahden Sibeliustalo Oy:n toimintahistorian viides kokonainen kalenterivuosi. Sibeliustalossa järjestettiin yhteensä 677 erilaista tapahtumaa. Konsertteja tästä määrästä oli 129 kappaletta ja kokouksia ja kongresseja 263 kappaletta. Vuoden 2005 kävijämäärä Sibeliustalossa oli noin 155 000 henkilöä. (Lahden Sibeliustalo Oy, Toimintakertomus 2005.) Sibeliustalon omistaa Lahden kaupunki. Taloa hallinnoi kaupungin omistama tytäryhtiö Lahden Sibeliustalo Oy. Omistaja määrää Lahden Sibeliustalo Oy:n hallituksen kokoonpanon poliittisin mandaattiperustein. (Vihinen 25.1.2006.)

Lahden Sibeliustalo Oy:n johdossa on talon hallitus ja hallituksen nimeämä toimitusjohtaja. Hallituksen puheenjohtaja toimii toimittaja Reijo Salminen ja varapuheenjohtajana osastonsihteerinä Ulla Vaara. Muita hallituksen jäseniä ovat johtaja Päivi Starckjohann, kansanedustaja Maija-Liisa Lindqvist, tiedottaja Kirsti Vaara, toiminnanjohtaja Jarmo Ropponen ja ammattiyhdistystoimitsija Eino Vuori. Sibeliustalon henkilökunnan edustajana hallituksessa toimii myyntisihteerinä Leena Permanto. Hallituksen asiantuntijana toimii toimitusjohtaja Antti Vihinen sekä sihteerinä toimistosihteerinä Saara Häyrinen. (Lahden Sibeliustalo Oy, Toimintakertomus 2005.)

Yhtiön toimitusjohtajana toimivan Antti Vihisen lisäksi talossa työskentelee päällikkötoimi, joka koostuu kongressi-, ohjelma-, markkinointi- ja käyttöpäälliköistä. Lahden Sibeliustalo Oy:n palveluksessa on 19 työntekijää. Sibeliustalossa toimii asiantuntijaorganisaatio, taiteilijaorganisaatio sekä palveluita tuottava organisaatio. Asiantuntijaorganisaatio

tio koostuu Lahden Sibeliustalo Oy:n toimitusjohtajasta sekä sen työntekijöistä. Taiteilijaorganisaatiolla tarkoitetaan Lahden kaupunginorkesteria, johon kuuluvat taiteilijat, hallinnossa työskentelevät sekä orkesterin omat sidosryhmät. Palveluja tuottava organisaatio pitää sisällään ravintolan, lahjavaramyymälän sekä talotekniikan. (Lahden Sibeliustalo Oy, Toimintakertomus 2005.) TNS Gallupin tekemässä asiakastytyväisyys 2005 -tutkimuksessa Sibeliustalo sijoittui toiseksi. Tutkimukseen osallistui 11 Suomen johtavaa kongressitaloa. Sibeliustalo sai asteikolla 4-10 arvosanan 8,82. Kaikkien talojen arvostamat sijoittuivat välille 8,25–8,96. Sibeliustalon vahvimpia puolia tutkimuksen perusteella ovat viihtyisyys, myyntipalvelun toiminta, henkilökunnan ammattitaito, henkilökunnan palveluhalukkuus ja palvelun joustavuus. Asiakastytyväisyys tutkimus toteutettiin puhelinhaastattelumenetelmällä. (Sibeliustalo asiakaslehti 2006, 1-2.)

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUSAINEISTON KÄSITTELY

Tutkimuksen onnistumiseen vaikuttavat samanaikaisesti monet tekijät. Empiirinen tutkimus on aina kokonaisuus, sisältäen monia vaiheita. Tutkimusten luonnetta on vaikea kuvata yleispätevästi, mutta tutkimuksen kokonaisluonteen ymmärtämiseksi on tunnistettava joukko vaiheita, jotka ovat keskinäisessä riippuvuussuhteessa ja jotka esiintyvät lähes kaikissa tutkimuksissa. Tutkimus rakentuu pääpiirteittäin neljästä vaiheesta: 1) Alustava tutkimusongelma, 2) Aiheeseen perehtyminen ja ongelman täsmennys, 3) Aineiston keruu ja analysointi, 4) Johtopäätökset ja raportointi. Tutkimusongelma ja tavoitte ratkaisevat ensisijaisesti tutkimusmenetelmän valinnan. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 13–15.)

### 4.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää tutkimuskohdetta syvällisesti, saada tietoa jostakin ilmiöstä tai etsiä uusia teoreettisia näkökulmia tapahtumiin ja ilmiöihin. Muutamaa henkilöä haastattelemalla voidaan saada merkittävää tietoa, joten kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään harkinnanvaraista näytettä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 58–59.) Kvalitatiivisen tutkimuksen ongelmat nousevat usein todellisen elämän havainnoista ja ongelmista. Hyvä kvalitatiivinen tutkimus ei vastaa ainoastaan kysymykseen mitä, vaan antaa vastauksen ainakin yhteen miksi kysymykseen. (Heikkilä 2004, 16.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija ei voi sanoutua irti arvolähtökohdista, sillä arvot muovaavat sitä, mitä ja miten pyrimme ymmärtämään tutkimiamme ilmiöitä. Objektiivisuutta ei myöskään ole mahdollista saavuttaa perinteisessä mielessä, sillä tutkija ja se, mitä tiedetään, kietoutuvat saumattomasti toisiinsa. Kvalitatiivisen tutkimuksen pyrkimyksenä on pikemminkin löytää tosiasioita, kuin todentaa olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 152.)

## 4.2 Haastattelu

Haastattelu on yksi tiedonhankinnan perusmuoto. Haastattelu voidaan määritellä keskusteluksi, jolla on ennalta päätetty tarkoitus. Haastattelu eroaa kuitenkin keskustelusta siinä, että se tähtää informaation keräämiseen ja on ennalta suunniteltua päämäärähaakuista toimintaa. Haastattelu on joustava menetelmä, jossa ollaan suoraan vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Haastattelijan tehtävänä on välittää kuvaa haastateltavan ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista. Kaikki tutkimushaastattelut sisältävät yleispiirteitä, mutta ne myös eroavat toisistaan. Eroja syntyy siitä, miten kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja missä määrin haastattelijä jäsentää tilannetta. . (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34, 41–43.)

Teemahaastattelun lähtökohtana on tieto, että haastattelijat ovat kokeneet tietyn tilanteen. Haastattelijan tulee alustavasti selvittää tutkittavan ilmiön tärkeät osat, kuten rakenteen, prosessit ja kokonaisuus. Selvityksen myötä haastattelijä päätyy tiettyihin oletuksiin tilanteen tärkeimpien piirteiden seurauksista siinä mukana olleille. Teemahaastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin joista keskustellaan. Oleellisinta on, ettei haastattelu etene tiettyjen yksityiskohtaisten kysymysten mukaan vaan tiettyjen teemojen varassa. Teemahaastattelussa teema-alueet ovat kaikille haastateltaville samat, mutta siitä puuttuu kysymysten tarkka muoto ja järjestys. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48.)

## 4.3 Tutkimuksen perusvaatimukset

Tutkimus on onnistunut, jos sen avulla saadaan luotettavia vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, se tulee tehdä rehellisesti, puolueettomasti ja niin, ettei vastaajille aiheudu tutkimuksesta haittaa. Hyvä tutkimus täyttää sille asetetut perusvaatimukset. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa perusvaatimukset ovat saaneet erilaisia tulkintoja. Termejä, kuten reliabelius ja validius, kytketään usein kvantitatiiviseen tutkimukseen. Tapaustutkijat voivat ajatella, että ihmiset ja kulttuurit ovat ainutlaatuisia, joten perinteiset luotettavuuden ja pätevyuden arvioinnit eivät tule kysymykseen. (Hirsjärvi 2000, 214.)

Seuraavassa olen tarkastellut arviointitapoja, joilla kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä voidaan arvioida. Olen käyttänyt kyseisiä arviointitapoja myös oman tutkimukseni luotettavuuden ja pätevyyden arvioinnissa. Tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite validius tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Laadullisen tutkimuksen ydinasioita ovat henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset. Validius merkitsee kvalitatiivisessa tutkimuksessa kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten tarkkuutta. Tulosten on oltava luotettavat ja toistettavissa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan tutkijan selostuksesta tutkimuksen toteuttamisesta. Tutkijan on kerrottava tarkka ja totuudenmukainen kuvaus aineiston tuottamisen olosuhteista. Haastattelututkimuksessa tulee kertoa olosuhteista ja paikoista, joissa aineisto kerättiin, haastatteluun käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat haastattelussa ja tutkijan itsearviointi tilanteesta. ( Hirsjärvi 2000, 213–214.)

#### 4.4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus on kvalitatiivinen, koska tavoitteena oli tutkia tutkimusongelmaa, vain muutamien tapauksen avulla ja pyrkiä tarkasti analysoimalla ymmärtämään tutkimuskohteita. Tutkittavat valitsin harkinnanvaraisesti, koska Finlandia-talo Oy ja Sibeliustalo Oy edustavat erinomaisesti suomalaisia kansainvälisiä kongressikeskuksia. Tutkimuskohteet ovat keskenään kilpailijoita, mikä lisäsi mahdollisuutta saada toisistaan poikkeavia mielipiteitä rikastuttamaan tutkimusta. Myös tutkittavien taustat eroavat toisistaan hallintomuodon historian osalta. Tutkimuksen kvalitatiivisen luonteen vuoksi vain muutamaa henkilöä haastattelemalla voidaan saada merkittävää tietoa, joten kaksi tutkittavaa oli sopiva määrä luotettavan tutkimuksen toteuttamiseksi. Hyödynnän tässä tutkimuksessa teema-haastattelua. Ennen teemahaastatteluja perehdyin tutkittavan ilmiön teoriaan ja kokonaisuuteen. Laadin teemat, jotka selvittivät tutkittavaa ilmiötä parhaiten. (LIITE 1.) Olin itse yhteydessä haastateltaviin henkilöihin sähköpostin ja puhelimen välityksellä. Sovin haastateltavien kesken teemahaastatteluajankohdat ja lähetin molemmille haastateltaville teemahaastattelurungot jo hyvissä ajoin ennen varsinaisia haastatteluja.

Teemahaastattelun valitsin useista eri syistä. Teemahaastattelu antaa haastateltaville mahdollisuuden kertoa aiheesta laajemmin, kuin haastattelija eli tutkija pystyy ennakoimaan. Tästä syystä tutkimuksesta tulee monipuolisempi, kuin esimerkiksi toteuttamalla sama tutkimus kyselylomakkeella. Teemahaastattelu mahdollistaa aiheen liikkumisen moniin eri suuntiin haastattelun lomassa. Tärkeää olisi myös se, että haastattelun yhteydessä olisi mahdollisuus syventää saatuja tietoja mahdollisilla lisäkysymyksillä. Lisäkysymysten avulla tutkimustieto on mahdollisimman tarkkaa ja rehellistä. Lisäkysymykset lisäävät tutkimuksen luotettavuutta, koska niiden avulla todella ymmärtäisin saamani tiedon tutkijana. Kvalitatiivista tutkimusta tehdessäni tutkijan roolini tarkoituksena ei ole edustaa mitään organisaatiota vaan olla mahdollisimman neutraali. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48.) Pysin tutkimuksessa olemaan objektiivinen välittäjä, mutta tuomaan esille uuden näkemyksen selvittämällä tutkimusongelmaa.

Ensimmäinen haastateltava oli Finlandia-talo Oy:n toimitusjohtaja Auni Palo. Haastattelu toteutettiin Finlandia-talolla toimitusjohtajan työhuoneessa torstaina 18.1.2006 kello 10.00. Kyseinen aamu oli sään osalta hyvin synkkä ja sateinen. Haastattelutilanne oli rauhallinen, istuimme vastatusten toimitusjohtajan huoneessa neuvottelupöydän ympärillä. Molemmilla oli teemahaastattelurungot edessään pöydällä ja nauhuri tallensi tilanteen. Häiriötekijöinä voidaan pitää ainoastaan vaimeaa liikenteen ääntä, joka kantautui ulkoa. Huoneen ovi oli koko haastattelun ajan kiinni, joten käytävän mahdolliset äänet eivät vaikuttaneet tilanteeseen. Haastattelu kesti yhteensä noin puoli tuntia. Tutkimuksen kannalta on merkityksellistä huomioida haastateltavan ja haastattelijan eroavat aikaisemmat kokemukset haastattelutilanteista. Haastattelutilanteeseen voi vaikuttaa haastattelijan ennakkokäsitykset ja arvostus haastateltavaa kohtaan tämän aseman vuoksi. Haastateltavalla saattaa olla ennakkokäsityksiä haastattelijasta, etenkin jos tämä on opiskelija. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 41–43.) Edellä mainittuja epävarmuustekijöitä saattoi esiintyä tässä haastattelussa, koska tapasimme haastateltavan kanssa toisemme ensimmäistä kertaa haastattelun yhteydessä. Kyseisiä epävarmuustekijöitä voidaan kuitenkin pitää marginaalisina, ne eivät vaikuta tutkimuksen tulokseen. Haastattelutilanne Finlandia-talolla Auni Palon kanssa oli erittäin kohtelias ja asiallinen.

Toinen haastateltava oli Sibeliustalo Oy:n toimitusjohtaja Antti Vihinen. Haastattelu toteutettiin Sibeliustalolla, toimitusjohtajan työhuoneessa torstaina 25.1.2006 klo 13.00. Haastattelupäivänä ulkona oli kireä pakkas, mutta sää oli hyvin aurinkoinen. Haastattelutilanne oli hyvin rento ja rauhallinen. Istuimme toimitusjohtajan työhuoneessa neuvottelupöydän ympärillä ja molemmilla oli esillä haastattelun teemarungot. Nauhuri tallensi haastattelutilanteen. Tilanteessa ei ollut merkittäviä häiriötekijöitä, kuten puhelimen soimista tai haastattelun keskeytymistä. Huoneen ovi oli koko haastattelun ajan suljettuna, joten muiden työntekijöiden mahdolliset äänet eivät häirinneet haastattelua. Henkilöiden osalta haastattelu oli asiallisen tuttavallinen. Olimme haastateltavan kanssa toisillemme ennalta tuttuja, koska olin ollut työharjoittelussa haastateltavan yhtiössä. Kuten ensimmäistä haastattelutilannettani analysoidessani huomioin, on tässäkin haastattelussa tarkasteltava haastattelutilanteeseen mahdollisesti vaikuttaneet henkilöiden ennakkokäsitykset toisistaan. Joissakin tapauksissa haastattelijan asenteeseen voi vaikuttaa haastateltavan asema ja haastateltavan ennakkokäsitykset haastattelijasta opiskelijana voi vaikuttaa tilanteeseen. Nämä tekijät ovat kuitenkin hyvin epätodennäköisiä kyseisessä haastattelussa, koska emme tavanneet haastateltavan kanssa ensimmäistä kertaa haastattelun yhteydessä.

#### 4.4.1 Hallintomuotona osakeyhtiö

Suomessa yhtiöittäminen alkoi 1990-luvun laman jälkeen, kun etsittiin keinoja parantaa taloutta. Yhtiöittämisen päätarkoituksena oli palvelujen tehostaminen ja byrokratian vähentäminen. Kunnan toiminnan uskottiin tehostuvan yhtiöittämisen myötä, päätöksenteon mutkattomuudella ja organisaation keveydellä. Tänä päivänä paineet kunnallishallinnon lisääntyvistä tehtävistä ja kunnallistalouden rahoituksellisista rajoitteista ovat lisänneet palvelujen yhtiöittämistä ja kasvattaneet yhtiöiden määrää. 1990-luvun jälkeen yhtiöittämisistä saatujen kuntien parantuneiden taloudellisten kokemusten seurauksena, myös kongressikeskusten yhtiöittämiset ovat lisääntyneet. (Vasemman käden omistamista 2007.) Tällä tutkimuksella pyrin selvittämään, minkälaisia kokemuksia kunnalliseen osakeyhtiöön päätyneillä kongressikeskuksilla on hallintomuodostaan.

Kuten teoriaosuudessa olen selvittänyt, kuntien omistamat osakeyhtiöt voivat syntyä joko suoraan kunnan osakeyhtiöksi perustettavasta palvelusta tai yhtiöittämisen kautta. Tutkimuskohteista Finlandia-talo Oy perustettiin yhtiöittämisen kautta ja Sibeliustalo Oy suoraan kunnan omistamaksi osakeyhtiöksi. Palo kertoi, että Finlandia-talo Oy, Finlandia-hall Limited muodostettiin 1.6.2006. Finlandia-talo Oy:n tehtävänä on kehittää ja pitää yllä Finlandia-talon toimintaa. Finlandia-talo Oy:n ja sen kiinteistön omistaa Helsingin kaupunki. Vihinen kertoi haastattelussa, että Sibeliustalo Oy perustettiin kesällä 1999 hallinnoimaan Sibeliustalon kiinteistöä ja pitämään huolta Sibeliustalon sisältötuotannosta. Sibeliustalon tarkoituksena on ensisijaisesti vuokrata Lahden kaupungin omistaman kiinteistön tiloja eteenpäin. Lahden kaupunki omistaa Sibeliustalo Oy:n.

Selvittäessäni opinnäytetyön teoriaa tulin siihen tulokseen, että ennen kuin kongressikeskukselle valitaan hallintomuoto, on syytä punnita kongressikeskuksen toiminnan kannalta huomioon otettavia ominaisuuksia eri hallintomuodoissa. Tutkimuksessa selvisi, että molemmat tutkimuskohteet olivat tehneet merkittävää selvitystyötä hallintomuotoa valitessaan. Ennen Finlandia-talo Oy:n muuttamista osakeyhtiöksi, Finlandia-talo oli tehnyt monipuolisen selvityksen yhtiöittämisen vaihtoehdoista ja niiden hyödyistä ja haitoista. Lahden kaupunki oli myös selvittänyt yhtiöittämisen eri vaihtoehtoja mm. tutustumalla muihin kongressikeskuksiin ennen Sibeliustalo Oy:n perustamista. Haastattelussa Vihinen kertoi, että Lahden Sibeliustalo Oy:n hallintomalli kopioitiin hyvin pitkälle Tampere-talo Oy:n hallintomallista, muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta.

Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että alustavat tutkimukset hallintomallia valitessa ovat hyvin tärkeitä, jotta kongressikeskukselle löydetään sopiva hallintomalli. Tärkeimpinä osakeyhtiötä puoltavina tekijöinä Palo piti toiminnan joustavuutta, taloudellista läpinäkyvyyttä sekä henkilöstön itsenäistä hallintaa. Painoarvoa hallintomallin valinnassa sai kiinteistöosakeyhtiö, jota mietittiin yhtenä mahdollisena hallintomallina osakeyhtiön ohella. Kiinteistöosakeyhtiö muotoisena yhtiö olisi omistanut myös kiinteistön, joka osakeyhtiö muotoisena on vuokrattu Helsingin kaupungilta. Kiinteistöosakeyhtiöön ei kuitenkaan päädytty, mikä johtui pääosin sen taloudellisista seuraamuksista. Osakeyhtiö oli taloudellisesti edullisempi vaihtoehto, koska osakeyhtiöllä ei ole taloudellista vastuussa

kiinteistöistä ja sen ylläpidosta. Lahden kaupungilla oli Sibeliustalon osakeyhtiömuotoisuudesta jo alusta asti selkeä näkemys yhtiön hallintomallina, enemmän pohdintaa aiheutti keskuksen omistajapoliittinen linjaus. Lahden kaupunki teki alustavaa selvitystä siitä, muodostetaanko keskusta hallinnoimaan oma organisaatio, vai tuleeeko Lahden kaupunginorkesterista keskuksen hallinnollinen johto.

Kunnallista toimintaa yhtiöittäessä on syytä ottaa huomioon toiminnan tarkoitus ja sen mahdollinen muuttuminen yhtiöittämisen seurauksena. Kuten teoriaosuudessa selvitin, kunnallisen toiminnan yhtiöittämisen päätarkoituksena ei ole toiminnan tarkoituksen muuttaminen puhtaasti liikevoiton tavoitteluun, vaikka hallintomuodoksi valittaisiinkin osakeyhtiö. Kunnallisen osakeyhtiön on mahdollista harjoittaa yleisen edun kannalta perusteltua toimintaa. Tutkimuksessa selvisi kuitenkin, että toiminnan tarkoitus voidaan muuttaa yhtiöittämisen seurauksena kuntalaisia palvelevasta toiminnasta taloudellista voittoa tavoittelevaksi yhtiöksi. Finlandia-talo Oy:n toimitusjohtaja kertoi haastattelussa, että yksi syy muuttaa Finlandia-talo osakeyhtiöksi oli se, että tavoitteena on tehdä liike-toimintaa eikä suoranaisesti palvella kuntalaisia. Palon mukaan yhtiöittämisen myötä päätettiin, että tavoitteena on olla liiketoiminnaltaan kannattava yritys. Kyseinen muutos saattaa aiheuttaa epäselvyyksiä, koska muutosta ei tuoda erikseen ilmi. Lain mukaan osakeyhtiön tarkoitus on aina voiton tuottaminen, ellei yhtiöjärjestyksessä toisin mainita. Kunnan omistaman osakeyhtiön toiminnan ensi sijaisen tarkoituksen tulisi kuitenkin olla kuntalaisten yhteisen edun mukainen. Muutos saattaa erityisesti askarruttaa kuntalaisia. Toiminnan tarkoitusta voidaan silti luonnehtia koko kunnan kannalta hyödylliseksi, vaikka sitä ei olisikaan merkitty yhtiöjärjestykseen. Vaikka kunnallisen osakeyhtiön tarkoituksena ei ole suoraan palvella kuntalaisia voidaan todeta, että kunnallisen osakeyhtiön tekemä voitto on etu myös kuntalaisille.

Yhtiöjärjestykseen Finlandia-talo Oy:n ja Sibeliustalo Oy:n toimialoiksi on merkitty tilojen vuokraaminen erilaisille tapahtumille, toiminnan tarkoituksesta ei ole erillisiä mainintoja (Patentti- ja rekisterihallitus 27.2.2007). Kuntien kiinteistöjen hallinta eroaa toiminnan

tarkoituksen osalta kunnan muista toiminnoista, koska kunta pyrkii aktiivisella omistajapolitiikalla hallitsemaan tilojaan mahdollisimman tehokkaasti ja luopumaan tarpeettomista tiloistaan. Tämä selittääkin paljolti sitä, että näissä tapauksissa molemmat, sekä kunta että kongressikeskus tavoittelevat mahdollisimman tehokasta tulosta tilojen vuokraamisella, eivätkä suoranaishallinnalla palvelun tuottamisella.

Kuten aina osakeyhtiöissä, myös kunnan omistamissa osakeyhtiöissä tulee olla hallitus. Hallituksen kokoonpano voi kunnan omistamissa osakeyhtiöissä kuitenkin vaihdella hyvin paljon. Hallitus vastaa kaikista niistä asioista, jotka jäävät yhtiökokouksen ja toimitusjohtajan käsittelyyn ulkopuolelle. Yhtiökokous valitsee yleensä hallituksen jäsenet. Organisaation on usein hyvin vaikea valita yhtiölle osaava hallitus. Hallituspaikat jaetaan usein poliittisin perustein, minkä vuoksi liikkeenjohdollinen osaaminen on usein keinoa. Poliittisin perustein valitut hallituksen jäsenet saattavat olla kiinnostuneita pikemminkin yleisestä vaikuttamisesta kuin yhtiön johtamisesta. Johtaminen jää käytännössä toimitusjohtajan vastuulle, joka altistaa yrityksen ongelmiin. Poliitikot voivat yrittää käyttää yrityksiä työkaluina oman valtansa lujittamiseksi. Näiden asioiden takia hallitusten jäsenten valinnassa tulisi käyttää tarkkaa harkintaa ja ammattitaidon merkitystä tulisi korostaa. (Vasemman käden omistamista 2007.)

Tutkimuskohteiden hallitukset olivat muodostuneet hyvin eri tavoin. Lahden Sibeliustalo Oy:n hallitus on jaettu poliittisilla voimasuhteilla niin, että hallituksessa on jäseniä viidestä eri puolueesta. Vihinen kertoi, että hallitus koostuu kahdesta kokoomuksen, kahdesta sosiaalidemokraattien, yhdestä keskustan, yhdestä vihreiden ja yhdestä vasemmiston edustajajäsenestä. Koko Sibeliustalo Oy:n hallitus koostuu ainoastaan kaupungin poliittisten puolueitten luottamushenkilöistä. Finlandia-talo Oy:n hallitus eroaa Sibeliustalo Oy:n hallituksesta siinä, että Finlandia-talo Oy:n hallituksessa ei ole poliitikkoja. Finlandia-talo Oy teki hallitusta muodostaessaan tietoisin päätöksin siitä, että kyseessä olisi asiantuntija hallitus. Palon mukaan, Finlandia-talo Oy:n hallitus koostuu tällä hetkellä liike- ja palvelutoiminnan asiantuntijoista.

#### 4.4.2 Osakeyhtiön hyödyt

Tutkimuksen perusteella osakeyhtiön hyötyinä voidaan pitää toiminnan joustavuutta, matalaa hierarkiaa, nopeaa päätöksentekokykyä, taloudellista vapautta ja työsuhteiden joustavuutta. Seuraavaksi kerron kyseisistä tutkimuksen perusteella selvittämistäni osakeyhtiön hyödyistä.

Teoriaosuudessa kunnallisen osakeyhtiön tärkeimpänä hyötynä nousi monessa eri yhteydessä esille toiminnan joustavuus. Toiminnan joustavuudella tarkoitetaan kunnallisen osakeyhtiön vaivattomampaa ja nopeampaa päätöksentekokykyä kunnalliseen hallintokuntaan verrattuna. Kongressikeskuksen toimintaa voidaan luonnehtia hyvin kausiluontoiseksi, joka vaatii muun muassa hyvää järjestelykykyä ja nopeutta asioiden hoidossa. Kongressikeskuksen toiminnan tehokkuuden kannalta on erittäin tärkeää, että hallinnon kerrostumat ovat vähäiset, jotta muutoksiin pystytään reagoimaan nopeasti. Hyvää hallintomallia kuvaillessaan, tutkimuskohteet painottivat erityisesti toiminnan joustavuutta ja kykyä reagoida nopeasti asioihin. Hyödyn konkreettisuutta vahvistaa Sibeliustalo Oy:n toimitusjohtajan selventävä esimerkki kyseisestä vahvuudesta. Vihinen kertoi haastattelussa, että viime syksyn EU:n huippukokous oli tällainen, hyvin nopeasti päätettävä asia. Se olisi tuottanut mahdottoman ja aikaa vievän neuvotteluprosessin, jos kaikki asiat olisi pitänyt käyttää lautakunnan kautta.

Vihinen piti osakeyhtiömuotoa hyvänä hallintomallina myös sen vuoksi, että sen asioista ei päätetä lautakunnissa vaan se on byrokraattisen ohjauksen ulkopuolella ja asioista päätetään yhtiön hallituksessa, lähempänä yhtiön todellista toimintaa. Finlandia-talo Oy:n toimitusjohtaja Auni Palo vakuutti myös, että joustavuus on todella tärkeä asia. Palon mukaan selkeä ja matala hierarkia tehostaa toiminnan joustavuutta ja nopeuttaa reagointikykyä. Motiivi-lehden artikkelissa, osakeyhtiö vai kuntayhtymä, siinäpä pulma Elina Lehto-Häggroth on sitä mieltä, että kuntien omistama osakeyhtiö on selkeä ja yksinkertainen hallintomuoto, eikä läheskään niin hidas ja jäykkä kuin kuntayhtymä. Hän korostaa päätöksenteon vaivattomuutta, laitettujen panosten suhteen. (Lehto-Häggroth & Streng 2006.)

Voidaan siis todeta, että kunnan omistama osakeyhtiö on toiminnaltaan joustavampi ja vähäisen byrokraattisuutensa johdosta nopeampi reagoimaan kausiluontoisen kongressikeskuksen toimintaan, kuin kunnallisen hallinnon alainen kongressikeskus. Nämä seikat olivat nousseet tutkimuskohteilla esiin jo kongressikeskuksen hallintomuotoa valitessa. Toteutuessaan myös tutkimuskohteiden toiminnassa, niitä voidaan todella pitää osakeyhtiön vahvuutena. Nopea reagointi auttaa liikevoittoa tavoittelevaa kongressikeskusta kilpailussa muiden kongressikeskusten kanssa. Nopea päätöksenteko on yksi kongressikeskuksen valttikortti, sen kilpaillessa markkinoilla. Osakeyhtiömuotoisen hallinnon vahvuudet talouden läpinäkyvyydessä ja osakeyhtiön selkeässä ensisijaisessa tehtävässä, taloudesta huolehtimisessa vahvistavat sen pärjäämistä kilpailussa.

Molemmat tutkimuskohteet nostivat talouden yhdeksi tärkeimmistä osakeyhtiön vahvuuksista. Palo korosti osakeyhtiön talouden hallinnan eroa siihen, kun keskus toimii kunnan alaisena, jossa kassa ja tilinpäätös ovat aina yhtä kuin kaupungin kassa ja tilinpäätös. Osakeyhtiömuotoisena kongressikeskuksella on taloudellinen vapaus, joka tuo mukanaan myös vastuun. Vihinen sen sijaan korosti osakeyhtiömuotoisen toiminnan ensisijaista tehtävää, taloudesta huolehtimista. Hänen mukaansa Sibeliustalo Oy:n keskeinen toimintalinja on taloudellisen vastuun kantaminen. Hänen mielestään toimintalinja on erittäin selkeä. Hän painottikin talouden olevan kaiken A ja O. Vihinen toi kuitenkin esille toimialan mukanaan tuoman hankaluuden taloudellisen ajattelun rinnalla. Hänen mielestään kylmien taloudellisten kriteerien soveltaminen tällä toimialalla on usein hyvin hankalaa, koska kulttuurituottaminen ja kokousbisnes eivät välttämättä ole niin sanottua normaalia liiketoimintaa. Pääsylippujen, pienen hetken omistusoikeuksien myymistä on vaikea verrata esimerkiksi suuren marketin liiketoimintaan. Vapautta toimia itsenäisesti pidetään osakeyhtiön hyötynä. Palo tarkensi, että osakeyhtiö muotoisena kongressikeskuksen ei tarvitse toimia ohjeistetusti, kuten virastomuotoisena. Kunnan hallinnoimana kaupunki ohjeistaa kaikki kongressikeskuksen toiminnot. Osakeyhtiöllä on mahdollisuus valita itse palveluita, muun muassa erilaisia koulutuspalveluita ja hankintapalveluita.

Osakeyhtiön suurena hyötynä kongressikeskuksen hallintomuotona Palo piti myös työsuhteiden joustavuutta. Hän korosti palkitsemisen merkitystä henkilöstön kannustamisessa. Henkilöstöä kannustamalla yhtiöllä on mahdollisuus parempiin tuloksiin ja vaativat asiakkaat ovat entistä tyytyväisempiä. Hänen mielestään henkilöstöllä on suurin vaikutus yhtiön tulokseen. Palo kertoi, että kunnanhallinnon alaisena kenelläkään työntekijällä ei ollut suuria paineita työstä, koska jokainen tiesi kaupungin kassan varmistavan palkan. Johtamisen näkökulmasta tällainen suhtautuminen ei ole kuitenkaan hyvä asia, vaan työntekijöiden on hyvä aktivoitua ja yrittää. On tärkeää, että jokainen päällikkö ja työntekijä ymmärtävät ja kantavat vastuunsa.

#### 4.4.3 Osakeyhtiön haitat

Tutkimukseni osoittivat, että osakeyhtiön haittoja kansainvälisen kongressikeskuksen hallintomuotona ovat muun muassa jännitteet kunnan ja kuntalaisten kanssa, yhtiön hallituksen kunnan edustajan asema, henkilöstön asema sekä verotus. Seuraavaksi kerron kyseisistä osakeyhtiön haitoista.

Yhtiöittämisen myötä kunnan ja yhtiön suhteeseen saattaa tulla jännitteitä. Jännitteet syntyvät usein erilaisesta lainsäädännöstä ja päätöksentekokulttuurista. Tutkimuskohteilla kokemukset jännitteistä kunnan kanssa liittyivät lähinnä vuokrattuun kiinteistöön ja epävarmuuteen sen kunnossapidosta. Finlandia-talo Oy listaa kunnallisen hallinnan hyväksi puoleksi kiinteistön hoitamisen. Palon mukaan olisi helpompaa, jos ei tarvitsisi neuvotella kaupungin kanssa kiinteistön peruskorjauksista vaan kiinteistö omistettaisiin itse. Hän määrittelee asiaa toteamalla, että Helsingin kaupungin pitäisi Finlandia-talo Oy:n kiinteistönomistajana panostaa kiinteistön kehittämiseen yhtiön strategianmukaisesti. Palon mukaan yhtiön menestyksellä toiminta vaikeutuu, jos Helsingin kaupunki ei toimi yhtiön strategianmukaisesti. Palo oli kuitenkin luottavaisin mielin ja kertoi, että kaupunki on ainakin luvannut pitää Finlandia-talon kiinteistön hyvässä kunnossa. Vihinen kuvasi Sibeliustalo Oy:n ja kunnan välisiä jännitteitä esimerkillä kaupungin ja yhtiön edun ristiriidasta. Hän kertoi Sibeliustalon olevan koko Päijät-Hämeen tärkein matkailukohde, missä ihmisiä käy valtavan paljon erityisesti kesäaikaan. Kaupungille nämä vierailijat ovat

merkittävä tulonlähde, mutta koska he käyvät pääosin ainoastaan katsomassa taloa, he eivät tuota tuloa yhtiölle. Kesäaika on muutoinkin Sibeliustalo Oy:lle erittäin huonoa aikaa, koska kokouksia järjestetään hyvin vähän ja konserttibisnes keskittyy muualle, lähinnä tanssilavoille. Yhtiön etu olisi sulkea koko kongressikeskus kesäajaksi, mutta tässä suhteessa kaupungin etu ajaa yhtiön edun ohi.

Kuten teoriaosuudessa olen selvittänyt, yksi kunnan ja yhtiön välinen jännite syntyy kunnan demokratiakäsityksestä, jota osakeyhtiöllä ei ole. Demokratiakäsityksen mukaan kuntalaisella on oikeus vaikuttaa häntä itseään koskevaan päätöksentekoon, tietää kunnan asioista ja hakea tarvittaessa muutosta kunnan päätöksiin. Yhtiöittäminen myötä, kuntalaisen demokratiakäsityksen mukaiset oikeudet kunnan omistamaan osakeyhtiöön häviävät. Kunnan omistaman osakeyhtiön päätökset tekee hallitus ja yhtiökokous, yhtiön asiat ovat valituskelvottomia ja salassapitoperiaatteiden johdosta ne ovat median ulkopuolella. Kuntalaisen vaikutusmahdollisuudeksi jää äänestämisen kunnallisvaaleissa, jonka seurauksena äänestetty henkilö valitaan mahdollisesti edustamaan kuntaa myös yhtiön hallituksessa. Poliittisin perustein valittuun osakeyhtiön hallitukseen valitaan edustaja jokaisesta puolueesta, jolloin kuntalaisen vaaleissa äänestämisen henkilön on parempi mahdollisuus tulla valituksi myös hallitukseen, kuin muilla perusteilla muodostetussa osakeyhtiön hallituksessa, jossa kuntaa saattaa edustaa vain yksi henkilö. Vihinen tunnisti jännitteen olemassaolon, hän totesikin, että kysymys siitä mikä on kuntalaisen vaikutusmahdollisuus vaalien jälkeen, on yksi edustuksellisen demokratian suurimmista ongelmista.

Asiaa vaikeuttaa entisestään se, että kunnan edustajat eivät toimiessaan osakeyhtiön hallituksessa ole kunnan luottamushenkilöitä, vaan heidän on kaikin tavoin edistettävä osakeyhtiön etua. Vaikka kunnan etu ja yhtiön etu olisivat vastakkain, kunnan edustajan on aina suosittava yhtiön etua. Tämä vaikuttaa kuntalaisen asemaan heikentävästi. Määritelmä kunnan edustaja, menettää uskottavuuttaan, jos kunnanedustaja ei kuitenkaan toiminnoillaan saa edustaa kuntaa. Vihinen tiedosti ongelman, mutta painotti tosiasiasta, että silloin kun edustaja on yhtiön hallituksessa, hänen ensisijainen tehtävänsä on pohtia yhtiön etua. Palo sen sijaan korosti Finlandia-talo Oy:n tehtävää, joka on koko-

usten ja yritystoiminnan palveleminen ja kannattavuus. Tavoitteena ei siis ole kuntalaisten suoranaisten palveleminen. Jos tavoitteena on kuntalaisten palvelu, hänen mielestään järkevintä on kyseisen toiminnan säilyttäminen kunnallisena palveluna. Hän korosti, että kaupunki haluaa pitää kuntalaisia palvelevia toimintoja omassa hallinnassaan. Palon mielipiteen perusteella voidaan todeta, että kuntalaisella ei ole suoranaista tarvetta vaikuttaa kongressikeskuksen toimintaan, koska sen tavoite on pääosin liikevoiton tavoittelu. Usein kunnan ja yhtiön edut eivät edes riitele keskenään vaan kulkevat samalla linjalla. Lisäksi ristiriitaa kuntaa edustavien henkilöiden aseman ymmärtämiseksi aiheuttaa kunnan pyrkimykset vaikuttaa yhtiön toimintaan edustajien kautta. Kunnanvaltuustot voivat laatia edustajilleen ohjeita kunnan toimintaperiaatteista. Tämä tutkimuksessani esille tullut asia aiheuttaa epäselvyyttä kunnan edustajan vastuusta ja vaikutusmahdollisuuksien rajallisuudesta ja rajattomuudesta. Kunnan edustajan asema kaipaakin selkeää ohjeistusta ja epäselvyyksien aukaisemista.

Kunnan omistaman osakeyhtiön haittapuolina ovat myös päätöksenteon julkisuus ja valitusoikeuden puuttuminen, jotka jäävät kunnan demokratiäkäsityksen ulkopuolelle. Tutkimukseni teoriaan perustuen kunnan jäsenillä on oikeus tietää kunnan asioista, mikä ei toteudu kunnan omistamien osakeyhtiöiden osalta, koska yhtiöiden päätöksenteko on salaista. Yhtiön salassapitoperiaatteiden vuoksi media ei pääse tarkkailemaan yhtiön toimintaa eikä kuntalaisilla näin ollen ole mahdollisuutta tietää mitään yhtiön päätöksenteosta. Kunnan on tiedotettava sen vireillä olevista asioista kuntalaisille, joilla on mahdollisuus muutoksenhakuun. Kunnan omistaman osakeyhtiön päätökset ovat sen sijaan peruseriaatteiltaan valituskelvottomia. Kuntalaisten valitusoikeuksien ja tietämättömyyttä yhtiön päätöksenteon kulusta lievittää kuitenkin se, että kunnan on sopivin tavoin tiedotettava kuntalaisille yhtiön toiminnasta, kuntalain tiedottamispykälän (29§) mukaan (Kuntalaki 365/1995, 29 §). Kunnan on myös itse nautittava yhtiön toimivan johdon luottamusta avoimuusperiaatteella. Kunnan tulee kunnioittaa yhtiön liikesalaisuuksia. Avoimuusperiaate luo yhtiön johdolle turvalliset puitteet toimia, koska sen ei tarvitse paljastaa kaikkia liiketoimintaan kuuluvia yksityiskohtia. Myös hallituksen valinnalla voidaan vaikuttaa, kokoamalla mahdollisimman luotettava ja ammattitaitoinen johto yhtiölle.

Henkilöstön asema yhtiöittämisen jälkeen synnyttää ristiriitaisia ajatuksia. Henkilöstön aseman muuttuminen yhtiöittämisen myötä synnyttää, niin positiivisia kuin negatiivisiakin mielipiteitä. Finlandia-talo Oy:n tapauksessa henkilöstö oli yhtiöittämistä vastaan. Ennen Finlandia-talon yhtiöittämistä, tehtiin henkilökunnalle kysely, johon vastasi 42 työntekijäästä 38. Kyselyssä entisen virastomallin kannalla ja yhtiöittämistä vastaan oli 33 henkilöä. Työntekijöistä vain yksi kannatti hallintomuodon vaihtamista osakeyhtiömuotoiseksi. Kyselystä selvisi, että henkilökuntaa huolestutti omien etujensa muuttuminen ja työpaikkojen säilyminen. Kyselyssä henkilökunta ihmetteli sitä, kuka hallintomallin muutoksessa voittaa. Finlandia-talon tekemässä selvityksessä yhtiöittämisen hyödyistä ja haitoista tehdyssä selvityksessä mainitaan, että henkilöstön eläke-etuuksien tulee säilyä ennallaan ja vakituisen henkilökunnan nykyiset edut säilyttää. Finlandia-talon yhtiöittämistä koskevassa selvityksessä henkilöjärjestelyjen tarkoituksena on liittyä Kunnallisen työmarkkinalaitoksen yhteydessä toimivan Palvelulaitosten työnantajyhdistyksen jäseneksi ja soveltaa yhdistyksen solmimaa työehtosopimusta. Yhdistyksen sopijapuolina ovat samat kunta-alan pääsopijajärjestöt kuin kuntakentässäkin. Yhtiö tulee myös liittymään Kuntien eläkevakuutuksen jäseneksi. Finlandia-talon henkilökunnan pelot olivat näin ollen dokumenttien mukaan aiheettomia. (Palo 18.1.2005.)

Joissakin tapauksissa henkilöstön asema yhtiöittämisen myötä saattaa kuitenkin jäädä ilman huomiota. Näin esimerkiksi osakeyhtiöksi yhdistyvien ammattikorkeakoulujen, Espoon-Vantaan teknillinen ammattikorkeakoulu (EVTEK) ja Helsingin ammattikorkeakoulun Stadian tapauksessa, jossa henkilökunta huolestui asemastaan. Heidän mukaansa henkilöstön asema jää epämääräiseksi, koska sitä koskevat päätökset on tarkoitus tehdä vasta toimilupasiirron jälkeen. Näin ollen henkilöstön asema ei ole turvattu. (Törmälä 2006.) Kuntien pyrkimistä luistaa työnantajavelvoitteistaan yhtiöittämisen yhteydessä epäilee myös Julkisten ja hyvinvointialojen liiton pääluottamusmies Leila Streng. Hän toteaa, että liikkeenluovutusperiaate takaa työntekijöiden ottamisen uuden organisaation palvelukseen vanhoina työntekijöinä, säilyttäen entiset etunsa. Tämän jälkeen yhtiö voi kuitenkin aloittaa yhteistoimintaneuvottelut henkilöstön vähentämiseksi. (Lehto-Häggroth & Streng 2006.) Pönkä painottaa, että yksi osakeyhtiön heikkouksista on henkilöstön huono asema. Hänen mielestään yhtiöittäminen lisää vuokratyövoiman

käyttöä. (Pönkä 12.2.2007.) Haastattelussa Palo kertoi, että yhtiöittämissä yhteydessä tehtiin muutoksia ulkoistamalla tiettyjä palveluita ja palvelukseen ydinorganisaation jäi ainoastaan noin 30 henkilöä hoitamaan yhtiön toimintaa. Vähennys yhtiöittämissä jälkeen oli 18 henkilöä. Yksi teoriaosuudessani esille tullut osakeyhtiön heikkous on verotus, verrattuna kunnan hallinnoimaan keskukseseen. Kuntakeskus ei maksa toiminnastaan veroa, kun taas osakeyhtiö on verovelvollinen. Osakeyhtiö maksaa 26 % veroa tuloksestaan. Palo mainitsikin, että verotus muuttui yhtiöittämissä myötä niin, että voitosta on maksettava veroa.

#### 4.5 Tutkimuksen johtopäätökset

Opinnäytetyön tutkimuksen tarkoitus oli selvittää osakeyhtiön hyötyjä ja haittoja kongressikeskuksen hallintomuotona, kahden suomalaisen kansainvälisen kongressi- ja konserttikeskuksen toimitusjohtajan kokemusten ja ajatusten pohjalta. Tutkimuksessa pyrin vertailemaan tutkimuskohteiden näkemyksiä hyvästä hallintomallista. Tutkimuksen suoritin teemahaastatteluilla. Tutkimukseni kvalitatiivisen luonteen vuoksi, sen validiutta voidaan arvioida tutkimuksesta tekemieni kuvausten ja niihin liittämieni selitysten ja tulkintojen yhteensopivuudella. Mielestäni tutkimuksen validius on hyvä, koska olen kuvannut teemahaastattelu tilanteita mahdollisimman tarkasti ja totuudenmukaisesti, sekä tehnyt saamistani aineistoista selkeitä tulkintoja. Olen yhdistänyt teemahaastatteluista saamiani tietoja aikaisemmin keräämääni teoriaan ja muodostanut tällä tavalla luotettavampia kokonaisuuksia. Myös reliabiliteetti toteutuu tutkimuksessani hyvin, koska tutkimukseni on helposti toistettavissa. Olen toiminut tutkijana objektiivisesti, mikä lisää tutkimukseni totuudenmukaisuutta. Teemahaastattelutilanteista olen kertonut erittäin yksityiskohtaisesti. Tutkimusta voidaan pitää erittäin luotettavana myös sen vuoksi, että olen tarkistuttanut litteroinnit sekä valmiit tutkimustulokset haastateltavilla. Haastateltaville annoin mahdollisuuden korjata mahdolliset väärinkäsitykset, joita ei tutkimuksissani kuitenkaan ilmennyt.

Teemahaastattelujen perusteella voidaan todeta, että kunnan omistama osakeyhtiö kansainvälisen kongressikeskuksen hallintomuotona sisältää huomattavasti enemmän hyötyjä

kuin haittoja. Molempien tutkimuskohteiden sekä Finlandia-talo Oy:n että Sibeliustalo Oy:n toimitusjohtajat löysivät hallintomuodosta enemmän positiivisia kuin negatiivisia asioita. Hallintomuodon ominaisuuksia on kuitenkin tutkittava ja analysoitava laajemmin, koska kyseessä on kunnan omistama osakeyhtiö. Tämän vuoksi käytin tutkimuksessani myös erilaisia artikkeleita ja kirjoitettua aineistoa osakeyhtiössä työskentelevien ja kuntalaisten näkökulmista. Vertailin myös tutkimuskohteiden kokemuksia hallintomuotojen osalta. Tutkimuskohteiden kokemuksia ja ajatuksia analysoitaessa on huomioitava, että Finlandia-talo Oy:n toiminta muuttui osakeyhtiöksi vasta 1.6.2006. Finlandia-talo Oy:n kokemukset osakeyhtiönä toimimisesta ovat lyhyeltä ajanjaksolta ja on huomioitava, että huonot kokemukset voivat olla vasta edessäpäin. Sibeliustalo Oy:n hallintomuoto on taas ollut sen perustamisesta lähtien kunnan omistama osakeyhtiö, joten vertailupohjana ei ole muuta hallintomuotoa, kuten Finlandia-talolla. Kongressikeskusten kokemukset hallintomuodosta eivät siis ole kaikin puolin vertailukelpoisia.

Tutkimuksessa olen päätenyt siihen, että kunnan omistama osakeyhtiö on sopiva hallintomuoto kansainväliselle kongressikeskukselle. Kunnan omistama osakeyhtiö ei kuitenkaan sisällä pelkkiä hyviä ominaisuuksia, vaikka suurin osa tutkimuskohteiden kokemuksista oli positiivisia. Tutkimukseni osoittavat, että kunnan omistaman osakeyhtiön tärkeimmät hyödyt ovat toiminnan joustavuus, vähäinen byrokraattisuus, nopea reagoitukyky ja taloudellinen vapaus. Kunnan omistaman osakeyhtiön varjopuolena ovat sen sijaan jännitteet kunnan ja kuntalaisten kanssa. Kunnan omistamassa osakeyhtiössä kunnan demokratiakäsitys ei toteudu. Käsitys sisältää muun muassa muutoksenhakuoikeuden ja päätöksenteon julkisuuden. Kaikista suurimmaksi ristiriidaksi nousi mielestäni yhtiön hallituksen kunnan edustajan asema. Tästä asemasta ei ole laadittu tarpeeksi selkeää ohjeistusta. Yhtiön mukaan kunnan edustajan tulee kaikin tavoin edistää yhtiön etua hallituksessa, vaikka se olisi vastakkain kunnan edun kanssa. Kunta sen sijaan pyrkii kaikin tavoin vaikuttamaan yhtiöön edustajiensa kautta, muun muassa laatimalla edustajille ohjeita kunnan toimintaperiaatteista. Kyseinen asia on hyvin hämmentävä, koska käsite edustaja ei mielestäni ole sopiva, jos edustaminen on kielletty. Mielestäni nämä kunnan omistaman osakeyhtiön haitat ovat kuitenkin korjattavissa selkeillä, kirjallisilla ohjeilla. Kyseiset haitat on otettava huomioon pohdittaessa, onko kunnan omistama

osakeyhtiö sopiva hallintomuoto kansainväliselle kongressikeskukselle. Tutkimuksesta tekemiäni johtopäätösten perusteella hallintomuodosta saadut hyödyt ovat kuitenkin suuremmat kuin haitat, joita kunnallinen osakeyhtiö kansainvälisen kongressikeskuksen hallintomuotona sisältää.

Tutkimuskohteideni Finlandia-talo Oy:n ja Sibeliustalo Oy:n näkemykset hyvästä hallintomallista olivat täysin samansuuntaiset. Näihin näkemyksiin eivät mielestäni vaikuta tutkimuskohteiden taustakokemukset hallintomuodosta, koska kyse on laajemmasta, rajaamattomasta mielipiteestä. Vertailllessani heidän näkemyksiään huomasin, että molemmat arvostivat hallintomallissa erityisesti kansainvälisen kongressikeskuksen itsenäistä toimimista. Kumpikaan tutkittava ei nimennyt parasta mahdollista hallintomuotoa, mutta kunnan omistamasta osakeyhtiöstä sekä yleisesti hyvästä hallintomallista kertoessaan, he luettelivat samoja vahvuuksia.

Tutkimukseni saavutti sille asettamani tavoitteet. Selvitin hyvin monipuolisesti osakeyhtiön ominaisuuksia kansainvälisen kongressikeskuksen hallintomuotona ja vertailin tutkimuskohteideni kokemuksia ja näkemyksiä yleisesti hyvästä hallintomallista sekä oman yhtiönsä hallintomuodosta. Jatkotutkimukseksi ehdotan selvityksen tekemistä kunnan edustajien asemasta, kunnan omistaman osakeyhtiön hallituksessa, jonka perusteella laadittaisiin selkeä ohjeistus kunnan edustajien aseman selkeyttämiseksi. Tätä asemaa selkeyttämällä monet ristiriitaisuudet saataisiin häviämään. Myös kuntalaisille voitaisiin tiedottaa enemmän heidän vaikutusmahdollisuuksistaan kunnan omistamaan osakeyhtiöön.

Johtopäätökseni tiivistän vielä Sibeliustalon toimitusjohtajan Antti Vihisen sanoihin, kunnan omistaman osakeyhtiön positiivisesta tulevaisuudesta kansainvälisen kongressikeskuksen hallintomallina. ”Mä en muuttais tätä hallintomallia, enkä näe siihen mitään olennaisen suurta tarvetta, enkä näe myöskään mitään nopeita muutoksia lähitulevaisuudessa tapahtuvan tässä asiassa (Vihinen 25.1.2007).”

## 5 YHTEENVETO

Koko maailman matkailuun ja ihmisten liikkumiseen vaikuttavat positiivisesti rajamuodollisuuksien helpottuminen, talouskasvu, lentoliikenteen monipuolistuminen ja eri puolilla maailmaa järjestettävät urheilu- ja kulttuuritapahtumat. Näiden lisäksi kansainvälisen kongressin isäntämaan valintaan vaikuttavat sen sijainti, poliittinen ja yhteiskunnallinen tilanne, isäntäjärjestön tieteellinen taso ja status omassa maassaan, kokoustilojen taso sekä järjestäjän resurssit. Suomea pidetään kansainvälisesti turvallisena, kongressitiloiltaan korkeatasoisena sekä sijainniltaan eksoottisena kongressimaana. Nämä mielikuvat Suomesta ovat erittäin tärkeitä, sillä maailma on täynnä erilaisia epävarmuustekijöitä, kuten terrorismi, epidemiat, luonnonkatastrofit ja muut maailmaa uhkaavat tekijät. Suomi on vakiinnuttanut paikkansa maailman suosituimpien kongressimaiden joukossa. Vuonna 2005 Suomessa järjestettiin yhteensä 265 kansainvälistä järjestökongressia. Suosituin kansainvälinen kongressikaupunki kongressivieraiden ja kongressien määrällä mitattuna oli Helsinki. Kongresseja järjestetään lukuisissa kongressikeskuksissa ympäri Suomea, mutta myös yliopistoissa, korkeakouluissa, hotelleissa ja muissa tiloissa. Suurimmat kongressit pidetään lähes aina kongressikeskuksissa.

Yhtiöittämistä on pidetty Suomessa hallinnon uudistamismuotona. 1990-luvun laman jälkeen yhtiöittämistä alettiin entistä tehokkaammin käyttää yhtenä talouden parantamiskeinona. Yhtiöittämisessä korostuvat monimuotoiset ja erilaiset liiketaloudelliset tavoitteet. Yhtiöittämisellä tavoitellaan usein parempaa toiminnan tehokkuutta, joustavuutta, toimivuutta, tulositsenäisyyttä ja henkilöstön motivointia. Kunnat valitsevat yhä enemmän yhtiömuodon hoitamaan toimivaltaansa kuuluvia liiketoiminnan luonteisia tehtäviä. Osakeyhtiöt muun muassa mahdollistavat nopean ja keskitetyn päätöksenteon, mistä on hyötyä monissa taloudellisissa päätöksissä. Osakeyhtiön toimiminen itsenäisenä taloudellisena yksikkönä helpottaa taloudellisen tuloksen seuranta ja varojen hankkimista toiminnan kehittämisen vaatimiin investointeihin sekä taloudellisten ja muiden resurssien tehokasta käyttöä. Osakeyhtiötä pidetään joissakin tapauksissa joustavampana organisaatiomuotona kuin kunnallista hallintokuntaa. Yhtiöittämisen myötä toiminta ero-

tetaan kunnan hallinto-organisaatiosta erilliseksi yksityisoikeudelliseksi yhtiöksi, jossa kunta käyttää määräysvaltaa tai jonka kunta omistaa yksin. Yhtiöittämisen seurauksena organisaatio ja sen rakenne muuttuvat. Yhtiökokous ja yhtiön hallitus korvaavat kunnanvaltuuston, kunnanhallituksen, lautakunnat sekä johtokunnat. Yhtiöittäminen muuttaa myös rahoituksellisia edellytyksiä, toiminta siirtyy kunnan talousarvion ulkopuolelle. Suomalainen osakeyhtiömalli on tarkoitettu ensisijaisesti liiketoimintapohjaisiin tehtäviin. Sen pohjana oleva osakeyhtiölaki ohjaa selkeästi hallintomuodon toimintaa. Osakeyhtiölakia uudistetaan aina tarvittaessa, jotta osakeyhtiöiden toimintamahdollisuudet paranisivat ja oikeusvarmuus lisääntyisi. Kuntien yhtiöittämistä valvovan Corporate governancen tarkoitus on varmistaa, että kunta kiinnittää huomiota muun muassa yhtiötettävän toiminnan tarkoitukseen, johdolle asetettuihin vaatimuksiin ja kuntalaisten osallistumiseen. On hyvin tärkeää, että kyseiset asiat otetaan huomioon, jotta toiminnolle löydetään sopiva hallintomuoto. Osakeyhtiömuoto ei välttämättä ole paras mahdollinen hallintomalli kaikille kunnan toiminnolle.

Tutkimuksen perusteella kunnan omistama osakeyhtiö on sopiva hallintomuoto kansainväliselle kongressikeskukselle. Teemahaastattelujen perusteella voidaan todeta, että kunnan omistama osakeyhtiö sisältää enemmän hyötyjä kuin haittoja kansainvälisen kongressikeskuksen hallintomuotona. Hallintomuodon tärkeimpinä hyötyinä pidettiin toiminnan joustavuutta, vähäistä byrokraattisuutta, nopeaa reagointikykyä ja taloudellista vapautta. Näitä kaikkia positiivisia tekijöitä voidaan pitää myös kansainvälisestä näkökulmasta erittäin tärkeinä. Menestyäkseen kansainvälisesti kongressikeskuksen tulee vastata edellä mainittuihin vaatimuksiin. Kansainvälisyys lisää kilpailua niin suomalaisten kongressikeskusten välillä kuin myös kansainvälisillä markkinoilla. Kunnan omistaman osakeyhtiön heikkouksia sen sijaan ovat jännitteet kunnan ja kuntalaisten kanssa. Demokratiakäsityksen toteutumattomuus osakeyhtiössä herättää kuntalaisissa epävarmuutta omasta asemastaan. Muutoksenhakuoikeuden puuttuminen ja päätöstenteon salassapito lisäävät hämmennystä. Suurin ristiriita syntyy kuitenkin yhtiön hallituksen kunnan edustajien asemasta. Kunnan edustajien täytyy edistää toimiessaan yhtiön etua myös silloin, kun kunnan etu ja yhtiön etu ovat vastakkain. Kunta pyrkii kuitenkin toiminnoillaan vaikuttamaan edustajiinsa. Kunta laatii muun muassa edustajilleen toimintaperiaatteita, jotta

kunnan ääni tulisi kuuluviin yhtiön toiminnassa. Edustajajäsenten asema kahden toimijan välissä muodostuukin näin ollen ristiriitaiseksi. Tulin tutkimuksessani siihen tulokseen, että osakeyhtiö kansainvälisen kongressikeskuksen hallintomuotona sisältää enemmän positiivisia ominaisuuksia kuin negatiivisia. Tutkimukseni pohjalta voidaan siis todeta, että osakeyhtiö kansainvälisen kongressikeskuksen hallintomuotona toteuttaa sille asetetut tavoitteet.

## LÄHTEET

Julkaistut lähteet:

Aarrejärvi, L. 2003. Kokoukset ja kongressit. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Airaksinen, M. & Jauhiainen, J. 2000. Suomen Yhtiöoikeus. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Anttiroiko, A-V., Haveri, A., Karhu, V., Ryyänen, A. & Siitonen, P. 2005. Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet. 2.painos. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Anttiroiko, A-V., Haveri, A., Karhu, V., Ryyänen, A. & Siitonen, P. 2007. Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet. 3. uudistettu painos. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Finlandia-talo Toimintakertomus. 2005.Helsinki: Finlandia-talo Oy

Hannula, A. 2003. Hallitustyöskentelyn käsikirja. Juva: WS Bookwell Oy.

Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Business Edita.

Helminen, S. & Ossa, J. 1998. Yritysmuodot ja verotus. Kokemäki: Satakunnan Painotuote Oy.

Hirsjärvi, S.& Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Holopainen, E-K., Mustonen, P. & Suhonen, P. 2001. Finlandia-Hall: Meetings and Music. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Jauhola-Seitsalo, K. & Niemelä, V. 2000. Sibeliustalo, Sibelius-Hall. Helsinki: Oy Edita Ab.

Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2006. Kunnallisen esimiehen työsuhteopas. 3.uudistettu painos. Helsinki: Miktor Oy

Lahden Sibeliustalo Oy Toimintakertomus. 2005. Lahti: Sibeliustalo Oy

Norri, M. 2006. Osakeyhtiö käytännön käsikirja. 6.uusittu painos. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Palo, A. 2/2006. Finlandia-talon asiakaslehti. Helsinki: Finlandia talo Oy

Palo, A. 2005 Selvitys yhtiöittämisen vaihtoehtoista ja niiden hyödyistä ja haitoista. Organisaatiokomitean kirje. Helsinki.

Puttonen, P. 2002. Kunnalliset yhtiöt vallan välineinä. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Pönkä, P. 2002. Pieni osakeyhtiökirja. 3. uudistettu painos. Helsinki: Kuntatalon paino.

Sovinen, M-L. 1/2006. Sibeliustalon asiakaslehti. Lahti: Markprint Oy.

Siikarla, P., J. 2006. Osakeyhtiö laki & käytäntö. 1.painos. Hämeenlinna: Gummerus Kirjapaino Oy.

Suomen Kuntaliitto. 2004. Valtuusto vaikuttaa. Helsinki: Hakapaino Oy.

Oulasvirta, L. & Brännkärr, C. 2001. Toimiva Kunta. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Timonen, P. Kauppakaari OYJ. 2000. Corporate Governance: Instituutiot ja lainsäädännön merkitys. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tuomi, J., Sarajärvi, A. Kustannusosakeyhtiö Tammi. 2000. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Suulliset lähteet:

Myllymäki, R. 2007. Suomen Kuntaliitto. Puhelinkeskustelu 12.2.2007.

Palo, A. Toimitusjohtaja. Finlandia-talo Oy, Mannerheimintie 13 e 00099 Helsinki. Teemahaastattelu 18.1.2007.

Patentti- ja rekisterihallitus. Puhelinkeskustelu 27.2.2007.

Pönkä, P. Lakimies. Suomen Kuntaliitto. Puhelinkeskustelu 12.2.2007.

Tilastokeskus. Puhelinkeskustelu 27.2.2007.

Vihinen, A. Toimitusjohtaja. Sibeliustalo Oy, Ankkurikatu 7 15140 Lahti. Teemahaastattelu 25.1.2007.

Sähköiset lähteet:

Eriksson, N. Esteellisyys. [online]. Helsinki: Suomen Kuntaliitto 19.1.2007 [viitattu 6.2.2007]. Saatavissa:

[http://www.kunnat.net/k\\_perussivu.asp?path=1;29;349;103182;105762#Sovelletaanko%20kaikkiin%20luottamushenkilöihin%20samoja%20esteellisyysperusteita?](http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;29;349;103182;105762#Sovelletaanko%20kaikkiin%20luottamushenkilöihin%20samoja%20esteellisyysperusteita?)

Finland Convention Bureau. 2006. Tilastot ja tutkimus [online]. Helsinki, 3.11.2006 [viitattu 31.1.2007]. Saatavissa: [http://www.fcb.fi/pdf/Tilastot10\\_2006netti.pdf](http://www.fcb.fi/pdf/Tilastot10_2006netti.pdf).

Finland Convention Bureau. 2006. Tilastot ja tutkimus [online]. Helsinki, 21.8.2006 [viitattu 31.1.2006]. Saatavissa: [http://www.fcb.fi/pdf/UIA2005\\_liite.pdf](http://www.fcb.fi/pdf/UIA2005_liite.pdf)

Finland Convention Bureau. 2005. Toimintakertomus [online]. Espoo: Sävypaino, 2005 [viitattu 22.3.2007]. Saatavissa:

<http://www.fcb.fi/pdf/toimintakertomus2005.pdf>

Hallituksen esitys eduskunnalle uudeksi osakeyhtiölainsäädännöksi 109/2005. Annettu eduskunnalle 2.9.2005.

Kunnallisalan koulutus. Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet. [online].

Tampere: Tampereen yliopisto 2005 [viitattu 27.2.2007]. Saatavissa:

<http://www.uta.fi/opiskelu/valintakoekysymykset/2005/kunnallisala.html>

Kuntalaki 305/2003. Annettu 11.4.2003.

Kuntalaki 365/1995. Annettu 17.3.1995.

Lehto-Häggroth, E., & Streng, L. Osakeyhtiö vai kuntayhtymä, siinäpä pulma. [online]. Helsinki: Motiivi-lehti, 16.11.2006 [viitattu 12.2.2007]. Saatavissa:

<http://www.fn.fi/asp/system/empt.asp?P=1502&VID=default&SID=70080633518>

[353](#)

Myllymäki, J. Yksityisoikeudelliset yhteisöt. [online]. Helsinki: Suomen kuntaliitto, 17.10.2005 [viitattu 12.2.2007]. Saatavissa:

<http://www.kunnat.net/binary.asp?path=1;55264;55275;4332;4458;88660&field=FILEAttachment&version=1>

Osakeyhtiölaki 624/2006. Annettu Naantalissa 21.7.2006.

Rinne, T. Yhtiö 2005. [online]. Helsinki: Suomen Kuntaliitto 18.10.2005 [viitattu 5.2.2007]. Saatavissa:

[http://www.kunnat.net/k\\_peruslistasivu.asp?path=1;29;348;14534;88397](http://www.kunnat.net/k_peruslistasivu.asp?path=1;29;348;14534;88397)

Törmälä, P. EVTEKin henkilöstö edellyttää toimivampaa omistajaa. [online]. Helsinki, 28.22.2006 [viitattu 28.2.2007]. Saatavissa:

[http://www.evtek.fi/ajankohtaista/?tx\\_ttnews%5Bpointer%5D=1&tx\\_ttnews%5Bttnews%5D=53&tx\\_ttnews%5BbackPid%5D=9&cHash=71d64df26a](http://www.evtek.fi/ajankohtaista/?tx_ttnews%5Bpointer%5D=1&tx_ttnews%5Bttnews%5D=53&tx_ttnews%5BbackPid%5D=9&cHash=71d64df26a)

Työsuhdeasiat. [online] Helsinki: Työministeriö, 4.5.2005 [viitattu 21.3.2007]. Saatavissa:

[http://www.mol.fi/mol/fi/02\\_tyosuhteet\\_ja\\_lait/01\\_tyosuhteet/08\\_osallistumisjarjestelmat/index.jsp](http://www.mol.fi/mol/fi/02_tyosuhteet_ja_lait/01_tyosuhteet/08_osallistumisjarjestelmat/index.jsp)

Ukkonen, K., Torkkeli, A. Kongressit Suomessa 2005. [online] Helsinki: Taloustutkimus Oy, 27.3.2006. [viitattu 23.1.2006]. Saatavissa:

[http://www.fcb.fi/pdf/kongressiraportti\\_2005.pdf](http://www.fcb.fi/pdf/kongressiraportti_2005.pdf)

Vasemman käden omistamista. [online] Helsinki: Polemiikki uuden kuntatiedon verkkopalvelu, 5.2.2007 [viitattu 12.2.2007]. Saatavissa:

<http://www.polemiikki.fi/nettiartikkelit/vasemman-kaden-omistamista.aspx>

Verohallinto, Osakeyhtiö 2005. [online]. Verohallinto 21.4.2005 [viitattu 5.2.2007].

Saatavissa: <http://www.vero.fi/default.asp?path=40,89,91>

## LIITTEET

### LIITE 1

## TEEMAHAASTATTELU

### TAUSTATIEDOT

- Yrityksen historia lyhyesti
- Toimintakertomus

### POHJATIETO

- Millainen on hyvä hallintomalli ja sen ominaisuudet

### KOKEMUKSET

- Miksi valittiin kyseinen hallintomalli, valintaan vaikuttaneet tekijät
- Kuka / Ketkä tekivät päätöksen
- Oliko päätös yksimielinen
- Oliko muita hallintomuoto vaihtoehtoja
  
- Hallintomuodon vahvuudet vrt. kunnanhallintoon
- Hallintomuodon heikkoudet vrt. kunnanhallintoon
- Ajatuksia hallintomallin kehittämiseksi

### TULEVAISUUS

- Jos hallintomuotoa valittaisiin nyt, olisiko valinta sama
- Mikä muu hallintomalli voisi tulla kysymykseen
- Minkälaisia ajatuksia on tulevaisuudesta hallintomallin osalta