

# Seudullisen kaupunkiraideliikenneyhtiön hallintomalli

Loppuraportti  
14.9.2020

VALOR

# Johdon tiivistelmä

## Selvityksen tausta

Raitiotiejärjestelmä seudullistuu verkoston ulottuessa myös Espooseen ja Vantaalle. Metron osalta taas edessä on mittava kapasiteetinnostohanke, jonka onnistumisen edellytykset on varmistettava. Seudulliset järjestelmät vaativat hyvin toimiakseen tiiviimpää yhteistyötä kaupunkien välillä. Rakenteellisen yhteistyön suunnittelun aikaisempien vaiheiden päätteeksi kaupungit näkivät vaihtoehdon 4 (Kaupunkiraideliikennekonserni, kaupunkien intressin mukaiset vastuut) mahdollisena rakenteena jatkosuunnittelulle. Tämän selvityksen tavoitteena on kuvata, arvioida ja simuloida rakenteeseen liittyviä hallintomallivaihtoehtoja tarkemmalla tasolla

## Seudullisen yhteistön hyödyt

- Puitteet seudun yhteiselle kaupunkiraideliikennestrategialle - syntyy teknisesti yhtenäinen järjestelmä, jota johdetaan kokonaisuutena
- Raitiotiejärjestelmässä mahdollisuus realisoida 5-10 M€ vuosittaiset mittakaavaedut omaisuuden hankinnassa ja ylläpidossa sekä operatiivisessa toiminnassa 2040-luvun rata- ja kalustomäärillä. Lisäksi useamman miljoonan euron säästöt vuositasolla säästettyjä rajapintakustannuksia jos alueella yksi toimija
- Metrojärjestelmässä rajapintakustannusten vähentäminen sekä parhaat edellytykset 340 M€ kapasiteetinnostoprojektin onnistumiselle
- Niukan osaamisresurssin keskittämisen pääkaupunkiseudun tarpeisiin ja kyky mahdollistaa korkea tekemisen laatu ja vähentää riskejä ja virheitä suurissa hankinnoissa ja hankkeissa
- Intressien yhtenäistäminen ja selkeät foorumit ongelmien ja ristiriitatilanteiden ratkaisuun sekä osaoptimoinnin välttäminen

## Hallintomallivaihtoehdot

Selvityksessä arvioitiin kolmea erilaista hallintomalliratkaisua, jotka toteuttavat valitun rakenteen periaatteita ja hyötyjä:

- A. *Konserni*: Energia-alan Mankala-yhtiöiden mukainen rakenne, jossa omaisuus ja toiminnot tytäryhtiöissä osakesarjoin eriteltyinä

- B. *Yksi yhtiö*: Kaikki toiminnot ja omaisuus yhdessä yhtiössä, mutta oikeudet ja velvollisuudet eriytetty osakesarjoin
- C. *Metro erillisenä tytäryhtiönä*: A:n tai B:n kaltainen rakenne, mutta jossa Espoon omistus metrosta suoraan Metro Oy:ssä

## Johtopäätökset

Lähtötilanteessa kaupungeille on tärkeää intressien mukaisen mukaantulon mahdollistaminen sekä päätäntävalta omasta alueesta. Näitä kriteerejä parhaiten toteuttaa konsernimuotoinen vaihtoehto A, jossa omistajaohjausta lähempänä toimintaa ja kaupunkikohtaiset vastuut kapseloitu selkeästi tytäryhtiöihin

## Seudullisen yhteistyön tiekartta

Selvityksessä nähtiin vaihtoehto A ainakin alkuvaiheessa sopivana ratkaisuna, mutta tunnistettiin myös vaiheittaisen etenemisen mahdollisuuksia:

- Lähtötilanteessa konsernirakenne, jossa kaupunkikohtaiset vastuut selkeästi omista tytäryhtiöissään ja omistajaohjausta myös tytäryhtiötasolla - RV-radat voivat tarvittaessa jäädä kaupunkien taseisiin
- Hallintomallin yksinkertaistaminen yhdistelemällä samankaltaisia tytäryhtiöitä sekä keskittämällä omistajaohjausta lähinnä konsernin hallitukseen
- Jos laajempaan malliin ei haluta heti lähteä, yhteistyön voi aloittaa pienimmästä yhteisestä nimittäjästä eli RV-kalusto- ja varikkoyhteistyöstä joko sopimuksellisesti tai yhteisen yhtiön kautta

Useamman erilaisen intressin omaavan omistajan osakesarjapohjainen malli edellyttää sitoutumista ja uuden toimintatavan sisäistämistä kaikilla organisaatiotasolla, jotta toiminnan siiloutuminen vältetään. Hallitusten henkilöstövalinnoilla ja toimintamallien huolellisella jalkauttamisella suuri rooli riskien hallinnassa ja onnistumisen varmistamisessa

## Selvityksen toteutus

Selvityksen on laatinut VALOR Partners. VALOR ei ole tehnyt työssään lainopillista tulkintaa eikä tarkastellut järjestelyitä verotuksellisesta näkökulmasta.

# Sisältö

1. Tausta ja tavoitteet

2. Hallintomallivaihtoehdot

3. Hallintomallien tarkempi kuvaus

4. Yhtiöasiakirjojen keskeiset kohdat

5. Seuraavat askeleet

Liite: Päätöksenteon ja ongelmanratkaisun simulointi

# Hallintomallin kehittämishankkeen lähtökohdat ja tavoitteet

1

Seudullisen yhteistyön tavoitteena on varmistaa mahdollisimman kustannustehokas ja laadukas kaupunkiraideliikenne hyödyntämällä skaalaetuja sekä välttämällä osaoptimointia ja kilpailua osaajista

2

Hallintomallin tulee olla läpinäkyvä, selkeä ja yksinkertainen sekä varmistaa kustannusten kohdistumisen oikein ja kaupunkien riittävän vallan omaan toimintaansa ja talouteensa liittyviin asioihin

3

Yhtiön tulee jatkuvasti parantaa ennalta määriteltyjä toiminnan mittareita liittyen kustannustehokkuuteen, laatuun ja asiakastyytyvyyteen

4

Yhtiö on lähtökohtaisesti voittoa tavoittelematon - yhtiön tulee kuitenkin varmistaa, että kykenee hoitamaan investointivelvoitteen ja kehittämään toimintaansa. Yhtiön omistajat vastaavat oman pääoman ehtoisestä rahoituksesta ja yhtiö velkarahoituksesta

# Sisältö

1. Tausta ja tavoitteet

2. Hallintomallivaihtoehdot

3. Hallintomallien tarkempi kuvaus

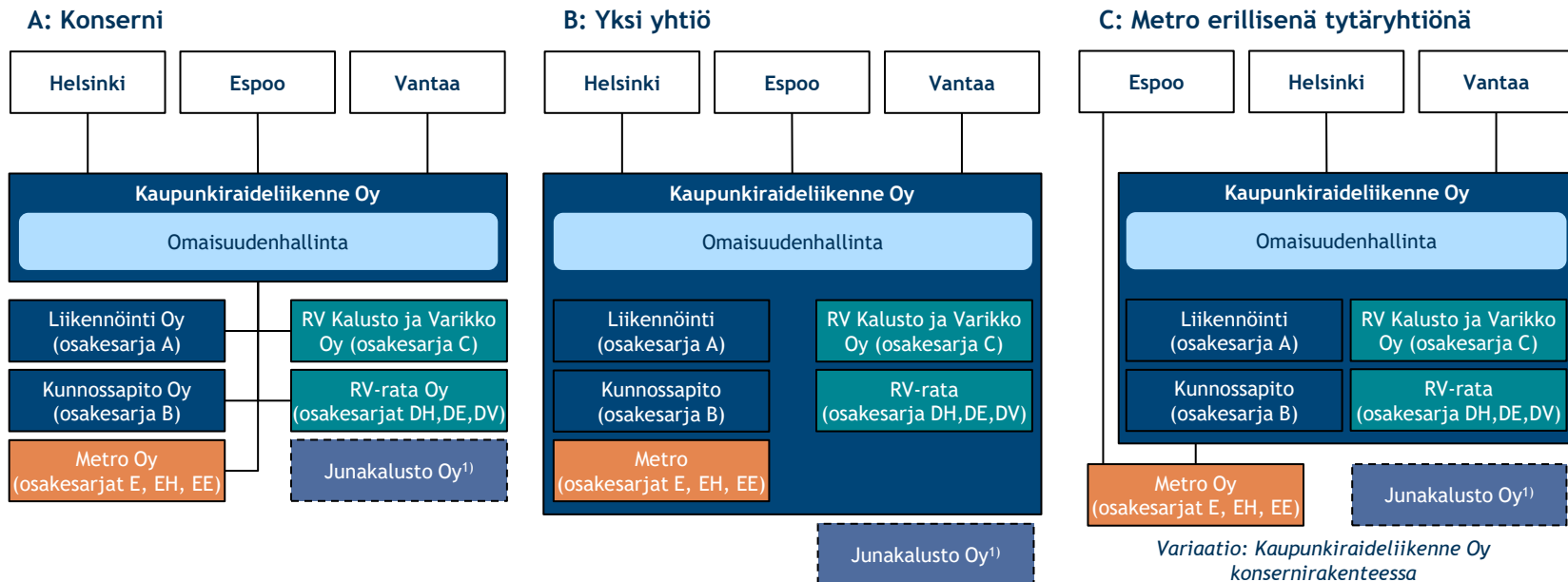
4. Yhtiöasiakirjojen keskeiset kohdat

5. Seuraavat askeleet

Liite: Päätöksenteon ja ongelmanratkaisun simulointi

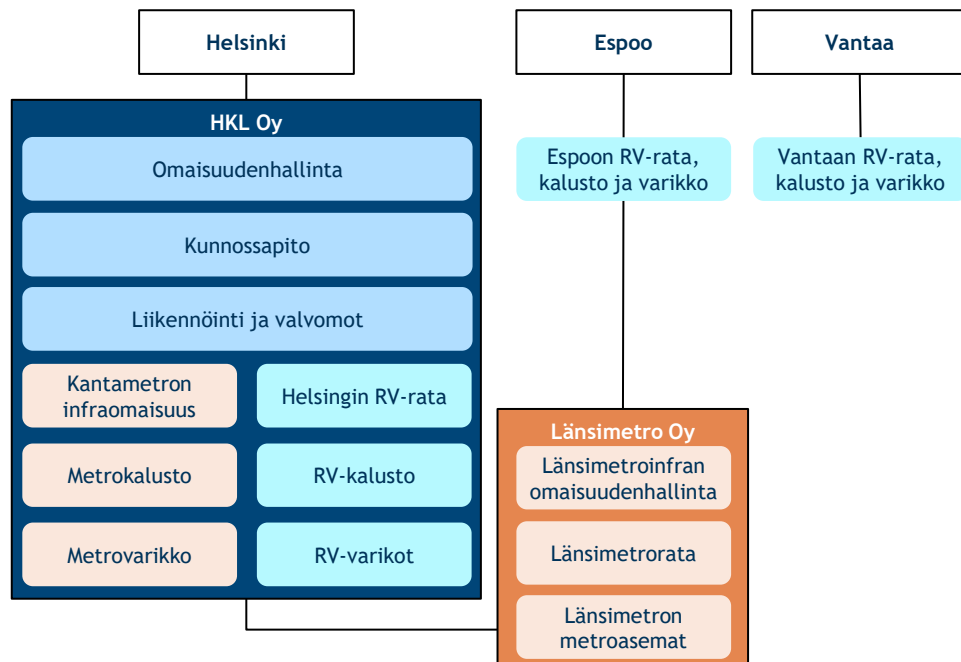
# Lähtökohtana vaihtoehto 4: Kaupunkiraideliikennekonserni, kaupunkien intressien mukaiset vastuut ja tarkasteltavat variaatiot

Vaihtoehdon 4. tarkasteltavat variaatiot:



# Base case/Vaihtoehto 0 - Todennäköinen rakenne, jos yhteistä yhtiötä ei perusteta

## Yhtiö- ja omistusrakenne



## Toiminnallisuus

- Länsimetroinfran omistukseen ja omaisuuteen keskittynyt Länsimetro Oy ainoa yhteinen yhtiö
- HKL:ssä metrolle ja RV:lle yhteiset liikennöinti ja kunnossapito sekä Helsingin omaisuus
- Kaikki yhteistyö kaupunkien ja yritysten välillä sopimuksellista ts. HKL Oy tarjoaa palveluita Espoon ja Vantaan järjestelmiin suoraan tai HSL:n kautta
- Sopimukset mahdollisesti katteellisia ja osapuolten päätettävissä. Mahdollisia sopimuksia hankintalain salliessa:
  - Yhteishankinnat
  - Omaisuidenhallinta
  - Kunnossapito tai sen osia
  - Liikennöinti (HSL:n kautta)

## Hyödyt ja haasteet

- + Yksinkertainen mukaantulo Espoolla ja Vantaalla
- Riski, että eri järjestelmät lähtevät elämään omaa elämäänsä ja eriytymään
- Hyvin vähän yhteistä kehittämistä
- Ei ratkaise metron liittyviä rakenteellisia haasteita

# Myös 0 vaihtoehdossa voi olla yhteisyrityksen elementtejä kalustossa ja varikossa

## Tausta

- Kalusto ja varikot selkein suoria synergioita tuottava seudullisen yhteistyön muoto, joka on lähitulevaisuudessa erityisesti Vantaan intressissä. Saavutettavat hyödyt ovat suurusluokkaa<sup>1)</sup>:
  - N. 2 M€ kaluston hankinnan mittakaavaeduista
  - N. 2 M€ kaluston kunnossapidon mittakaavaeduista
- Kaikki kaluston ja varikon kulut katetaan HSL:n liikennöintikorvauksesta
- HSL:n rahoitus lipputuloilla ja kuntaosuuksilla, joten kaikki kunnat mukana maksamassa matkustajien suhteessa, jolloin kaupungeilla yhteinen intressi kustannusten hallinnasta:
  - Laadukas keskitetty omaisuudenhallinta
  - Alhaisemmat rahoituskulut optimoimalla investoinnit
  - Pienempi kalusto- ja varikkotarve kehittämällä kokonaisuutta yhtenä seudullisena järjestelmänä

## Hyötyjä voi mahdollistaa kolmella vaihtoehdoisella tavalla

VE  
0

- Vantaalla kaikki omaisuus omaassa taseessa yhteishankintoina hankittuna
- Lisäksi hankitaan erillisellä sopimuksella mahdollisesti omaisuudenhallintapalveluita ja kunnossapitoa Kaupunkiraideliikenneyhtiöltä (tai HKL:ltä)<sup>2)</sup>

VE  
0+

- Vantaan kalusto ja varikko osana yhteistä Kalusto ja Varikko Oy:tä, josta Vantaa omistaa suoraan osan (kevyin rakenteellinen yhteistyö)
- Kalusto ja Varikko Oy hankkii omaisuudenhallintapalveluja Kaupunkiraideliikenneyhtiöltä (tai HKL:ltä)<sup>2)</sup>

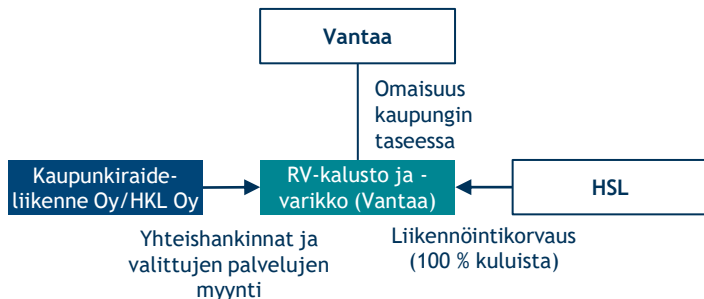
VE  
4A

- Yhteinen Kalusto ja Varikko Oy, jota Vantaa omistamassa emoyhtiön kautta
- Käytännössä kyseessä aikaisempien selvitysten vaihtoehto 4 - Kaupunkiraideliikennekonserni, kaupunkien intressien mukaiset vastuut



# Synergiat varmimmin toteutettavissa, jos kalusto ja varikot yhteisesti omistettussa yhtiössä

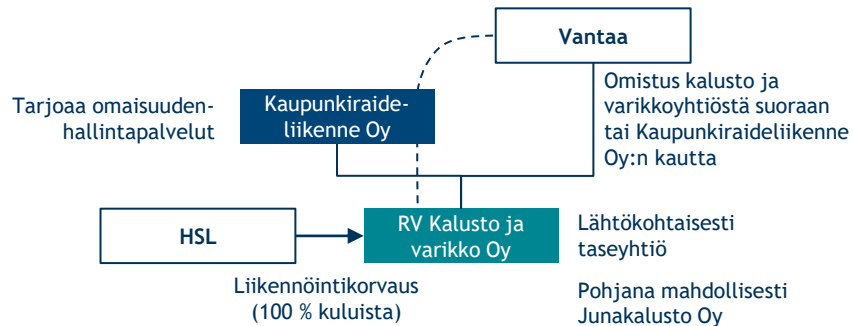
## Vaihtoehto 0 - Yhteishankinnat ja palveluostaja



### Hyödyt ja haasteet

- + Synergioita kalustoon liittyvistä hankinnoista
- + Päätöksenteko omasta kalustosta 100 % Vantaalla
- Synergioita varakaluston käytöstä ja kunnossapidosta vaikeampi toteuttaa
- Ellei kaikki palvelut HKL:ltä, Vantaa joutuu hankkimaan omaisuudenhallintakyvykkyksiä
- Yhteistyö neuvoteltavaa ja mahdollisesti katteellista
- Riski hankintalainsäädännön tuomista rajoitteista

## Vaihtoehto 0+ (katkoviivalla Vaihtoehto 4A) - Yhteisomistettu Kalusto ja Varikko Oy



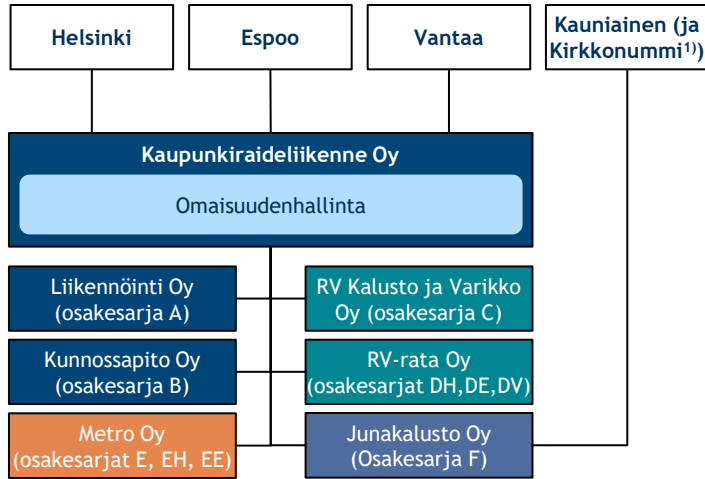
### Hyödyt ja haasteet

- + Kaikki kalustoon liittyvät synergiat saavutettavissa
- + Kevyt ratkaisu - ei mukana konsernirakenteessa
- Ilman omistajuutta emoyhtiön kautta ei mahdollisuutta vaikuttaa omaisuudenhallintaorganisaatioon. Jos taas organisaatiota suoraan kalusto- ja varikkoyhtiöön, niin riskinä että yhtiö etäänny liikaa muista toiminnoista ja syntyy osaoptimointia
- Riski hankintalainsäädännön tuomista rajoitteista

4A-vaihtoehdossa olemalla mukana konsernirakenteessa ollaan mukaan emoyhtiön päätöksenteossa ja omaisuudenhallinnan kehittämisessä

# Junakalustoyhtiö loogisesti liitettäväksi konserniin, mutta muut omistajat tuovat monimutkaisuutta toteutusvaiheessa

## Junakalustoyhtiö osana rakennetta - perusmallin kuvaus



*Laajemman omistuspohjan takia Junakalusto Oy:n on oltava Kaupunkiraideliikenne Oy:n tytäryhtiö. Muu yhtiö joko mallin A, B tai C mukaisesti*

## Huomiot

- Perusmallissa Junakalusto Oy konsernirakenteessa, jossa Helsingin, Espoon ja Vantaan omistus emoyhtiön kautta ja muiden kuntien omistus sivusta
- Siiloutumisen estämiseksi ja hyötyjen saavuttamiseksi omaisuudenhallinta olisi hyvä keskittää emoyhtiöön
- Junakalusto Oy voi toimia myös alustana myös RV Kalusto ja Varikko Oy:lle, jolloin haasteeksi muodostuu, että pienomistajat tulevat mukaan raitiotiekalustopäätöksiin nykyisen osakassopimuksen kirjausten mukaisesti

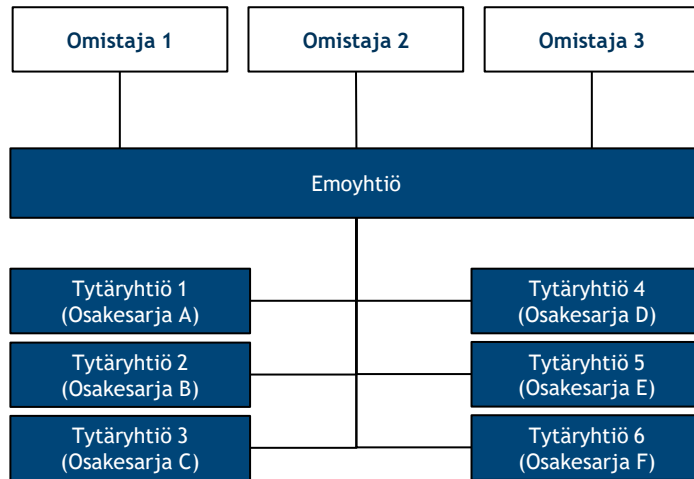
## Hyödyt ja haasteet

- + Synergioita osaamisessa ja hallintopalveluissa sekä kokemusta eri tyyppisestä tekemisestä (esim. leasing-ratkaisut)
- + Yksi rajapinta kaupunkien johdolle vaikuttaa samankaltaisten omaisuuksien omistukseen ja hallintaan
- + Tuo erityisesti Vantaalle enemmän omaisuutta yhteiseen rakenteeseen, jolloin omistusosuus kokonaisuudesta merkittävämpi
- Epäselvää sopiiko muille kunnille omistaa sivusta ilman mahdollisuutta olla mukana kehittämässä omaisuudenhallintaorganisaatiota

Junakalustoyhtiön omistajarakenteesta johtuen Junakalustoyhtiön liittäminen lisää järjestelyn ja valmistelun monimutkaisuutta. Ellei Espoon ja Vantaan sitoutumisen kannalta ole välttämätöntä, että yhdistäminen tehdään heti, tulisi se tehdä mieluummin myöhemmässä vaiheessa

# Energia-alalla useita konsernimallisia yhteisyrityksiä, joissa omistajien eriävät intressit ja vastuut organisoitu osakesarjoittain tytäryhtiöihin

## Perusmalli energia-alan yhteisyrityksien rakenteesta



### Esimerkkiyhtiöitä

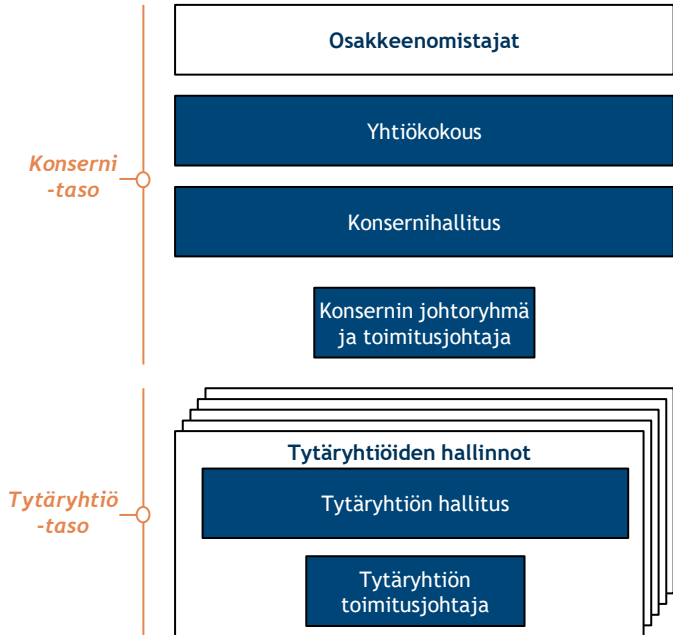


## Toiminnallisuus ja hallinto

- Konsernimallinen rakenne, jossa tytäryhtiöiden oikeudet ja velvoitteet (Mankala-periaatteella) kohdistettu omistajille emoyhtiön osakesarjoilla - Mankala-periaate on verottajan hyväksymä malli
- Rakenne mahdollistaa energiayhtiöiden kustannustehokkaan osallistumisen isoihin energiantuotantohankkeisiin
- Emoyhtiön omistus ja äänioikeus määräytyy yleisomistuksen ja tytäryhtiöissä osakesarjojen perusteella
- Yhtiöjärjestyksessä ja osakassopimuksissa tyypillisesti osakeyhtiöläin ylittävät vähemmistösuojat kuten hallituksen kokoonpanot, vaatimukset yksimielisyydelle ym.
- Päätökset valmistellaan ja tehdään tytäryhtiöiden hallituksissa, joissa on kyseisen osakesarjan valitsevat substanssiosaamista omaavat edustajat. Päätökset ovat alisteisia konsernin hallitukselle jonka tehtävä on varmistaa, että tytäryhtiöiden päätökset ovat linjassa yhtiöasiakirjojen sekä konsernin tehtävien ja tavoitteiden kanssa
- Osakkaat nimittävät asiantuntevan käyttötoimikunnan, jota tytäryhtiöiden hallitukset ja toimiva johto voi käyttää tukena haastavien kysymysten valmistelussa
- Energiayhtiöt, teollisuus, kunnat ja kaupungit ovat vuosikymmenten ajan kokeneet osakesarjamuotoiset yhteisyritykset hyvänä riskinjako- ja tuotantoportfolion hajauttamismekanismiä sekä pääsyyntä skaalaetuihin

# Esimerkki hallintomallista vaihtoehdossa A: Konserni

## Esimerkki hallintomallista vaihtoehdossa A: Konserni



## Hallintoelimet ja toiminnalliset pääperiaatteet

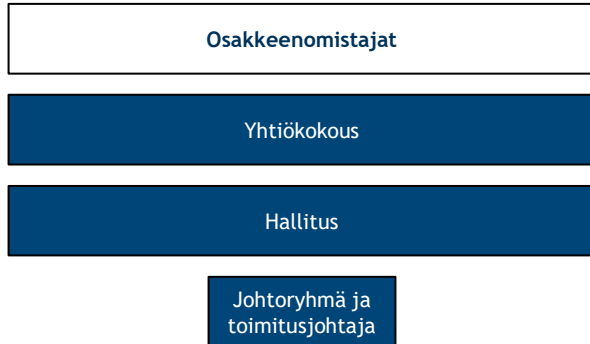
- Malli on energiatoimialan perusmallin mukainen, jossa konsernin omistusoikeus määräytyy yleisomistuksen mukaisesti - määräysvalta yhtiökokouksessa toteutetaan esimerkiksi äänileikkurilla samankaltaisesti kuin HSL:ssä
- Yhtiöjärjestyksessä ja osakassopimuksissa määritelty hallituksen kokoonpanot ja vaatimukset yksimielisyydelle
- Konsernin johtoryhmän muodostavat toimitusjohtaja, toimialojen johtajat, jotka siinä ominaisuudessa toimivat tytäryhtiöiden toimitusjohtajina, sekä esikunnan edustajat
- Konsernin johtoryhmän vastuulla varmistaa, että yhtiön kokonaisintressi toteutuu eikä tytäryhtiöiden toiminnat siiloudu
- Konsernin toimitusjohtaja voi toimia tytäryhtiöiden hallitusten puheenjohtajana
- Kaupungit voivat nimetä käyttötoimikunnan, jota voidaan tarvittaessa hyödyntää asiantuntijaelimenä valittujen päätösten valmistelun tukena

## Hyödyt ja haasteet

- + Hyvä läpinäkyvyys kustannuksiin ulkoisen laskennan kautta
- + Osakeyhtiölaki sekä taloudelliset ja oikeudelliset käytännöt tuovat vakiostruktuurit johtamiseen ja hallintoon
- + Vastuut jakautuvat selkeästi konsernin sisällä tytäryhtiöille ja emoyhtiölle
- + Laadukas valmistelu ja päätöksenteko - tekniset asiat ja huolellinen valmistelu tytäryhtiöissä, suuret linjat ja yhteisen intressin varmistaminen konsernissa
- Malli edellyttää sitoutumista ja uuden toimintatavan sisäistämistä kaikilla organisaatiotasolla

# Esimerkki hallintomallista vaihtoehdossa B: Yksi yhtiö

## Esimerkki hallintomallista vaihtoehdossa B: Yksi yhtiö



## Hallintoelimet ja toiminnalliset pääperiaatteet

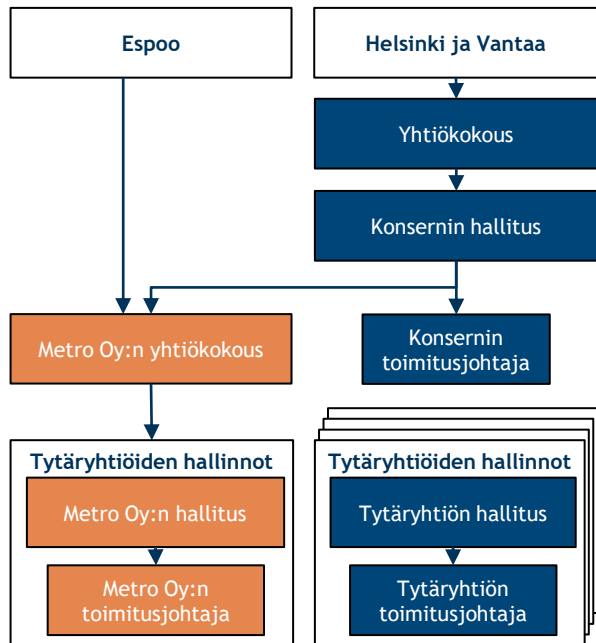
- Vaihtoehdossa B rakenne on yhtiömuotoinen, jolloin sillä on yksi hallinto, joka koostuu hallituksesta, toimitusjohtajasta ja johtoryhmästä
- Hallituksen nimittää yhtiökokous ja se vastaa juridisesti kaikesta yhtiön toiminnasta ja päätöksistä
- Osakkaiden osakesarjakohtaiset oikeudet ja vastuut määritellään osakassopimuksessa
- Toimialat (Liikennöinti, kunnossapito, metro, RV-radat ym.) vastaavat toimialajohtajien johdolla päätösten valmistelusta
- Yhtiön hallitus tai toimitusjohtaja voi hakea osakesarjakohtaista tukea esitysten valmisteluun kutsumalla koolle omistajien asettaman toimikunnan
- Toimikunnilla ei ole muodollista määräysvaltaa tai asemaa yrityksessä vaan yhtiön hallitus kokonaisuudessaan vastaa kaikista päätöksistä

## Hyödyt ja haasteet

- + Näyttäytyy hallinnollisesti kevyempänä
- + Malli olisi selkeä ilman osakesarjoja, jolloin kysessä olisi tavanomainen osakeyhtiö
- Omistajilla ei läpinäkyvyyttä eikä selkeää kontrollia toimialojen päätösten valmisteluun - edellyttää mahdollisesti tiukempia vaatimuksia ennakkopäätöksistä
- Läpinäkyvyys ja kustannusten kohdentuminen sisäisen raportoinnin varassa
- Hallituksella käsittelyssä paljon suuria ja pieniä esityksiä
- Emoyhtiön hallitus vastaa lähtökohtaisesti kaikista päätöksistä riippumatta sarjoituksista - vastuiden täydellinen eriyttäminen hankalaa

# Esimerkki hallintomallista vaihtoehdossa C: Metro Oy erillisenä tytäryhtiönä

Esimerkki hallintomallista vaihtoehdossa C: Metro Oy erillisenä tytäryhtiönä



## Hallintoelimet ja toiminnalliset pääperiaatteet

- Eroaa edellä kuvatuista malleista siten, että Espoo mukana omistamassa Metro Oy:tä suoraan - Helsingin omistus kaupunkiraideliikennekonsernin kautta
- Helsinki ja Espoo nimittävät yhtiökokouksessa Metro Oy:lle hallituksen, joka vastaa metron liittyvästä valmistelusta ja päätöksistä
- Metro Oy:n päätökset eivät ole alisteisia konsernihallituksen päätöksille
- Toimiakseen rakenne edellyttää omaisuudenhallintaorganisaation perustamisen Metro Oy:hyn tai koko Metro Oy:n eriyttämisen Helsingin ja Espoon omistamaksi erillisyhtiöksi
- Raide-Jokerin yhteistyö sopimuksellista - Espoon ratainfra kaupungin taseessa

## Hyödyt ja haasteet

- + Metrovastuiden eriyttäminen mahdollista
- + Tarjoaa mahdollisuuden kehittää kohti yhteistä kaupunkiraideliikennekonsernia
- + Yksinkertainen malli, jos Metro Oy:ssä myös kunnossapito ja liikennöinti - toisaalta menetetään liikennemuotojen väliset synergiat
- Toimiakseen edellyttää omaisuudenhallinnan Metro Oy:hyn, jolloin osa synergioista menetetään
- Epäsymmetrinen hallinto - Espoo mukana kaupunkina, mutta Helsinki kaupunkiraideliikennekonsernin kautta
- Raitiotiesynergiat jäävät Espoon osalta toteutumatta eikä Espoo kiinteästi mukana raitiotiejärjestelmän seudullisessa kehittämisessä

# Sisältö

1. Tausta ja tavoitteet
2. Hallintomallivaihtoehdot
3. Hallintomallien tarkempi kuvaus
4. Yhtiöasiakirjojen keskeiset kohdat
5. Seuraavat askeleet

Liite: Päätöksenteon ja ongelmanratkaisun simulointi

# Lähtökohtia osakeyhtiölaista

## 1. luvun 7 §

### **”Yhdenvertaisuus**

Kaikki osakkeet tuottavat yhtiössä yhtäläiset oikeudet, jollei yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin. Yhtiökokous, hallitus, toimitusjohtaja tai hallintoneuvosto ei saa tehdä päätöstä tai ryhtyä muuhun toimenpiteeseen, joka on omiaan tuottamaan osakkeenomistajalle tai muulle epäoikeutettua etua yhtiön tai toisen osakkeenomistajan kustannuksella.”

## 5. luvun 1 §

### **”Osakkeenomistamijen päätöksenteko**

Osakkeenomistajat käyttävät päätösvaltaansa yhtiökokouksessa”

## 6. luvun 2 §

### **”Hallituksen yleiset tehtävät**

Hallitus huolehtii yhtiön hallinnosta ja sen toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä (yleistoimivalta). Hallitus vastaa siitä, että yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty.”

## 6. luvun 3 §

### **”Hallituksen päätöksenteko**

Hallituksen päätökseksi tulee enemmistön mielipide, jollei yhtiöjärjestyksessä edellytetä määräenemmistöä. Jos äänet menevät tasan, ratkaisee puheenjohtajan ääni. Jos äänet menevät puheenjohtajan vaalissa tasan, eikä hallitusta valittaessa tai yhtiöjärjestyksessä ole määrätty muuta, vaali ratkaistaan arvalla.”



# Yhtiökokous ja konsernin hallitus - osakkeenomistajat käyttävät päätösvaltaansa yhtiökokouksessa

## Konsernitason hallintoelimet

### Yhtiökokous

- Osakkeenomistajat käyttävät päätäntävaltaansa yhtiökokouksessa
- Yhtiökokouksessa päätöksiä tehdään osakesarjoittain äänestämällä
- Yhtiökokouksen tärkeimpiä tehtäviä on nimittää kaupunkiraideliikennekonsernille ja tytäryhtiöille hallitukset
- Lisäksi yhtiökokouksessa viime kädessä päätetään asioista, joista ei ole päästy sopuun alemmissa hallintoelimissä
- Ylimääräisen yhtiökokouksen voi kutsua koolle osakkeenomistaja esimerkiksi aikomuksenaan vaihtaa tytäryhtiönsä hallitus
- Yleisomistuksella äänestettävissä asioissa käytetään äänileikkuria siten, ettei kenenkään ääniosuus ole yli 50 %

Yhtiökokouksen näkökulmasta hallintomallivaihtoehtojen A, B ja C välillä ei ole eroavaisuuksia

### Konsernin hallitus

- Hallituksen nimittää yhtiökokous ja sen tehtävä huolehtia yhtiön hallinnosta ja sen toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä
- Äänestäessään hallitus ei hyödynnä osakesarjoja vaan jokaisella hallituksen jäsenellä on lähtökohtaisesti yksi ääni - Hallituksen kokoonpano määritetään yhtiöasiakirjoissa
- Hallitus on velvollinen toimimaan osakkeenomistajien edun mukaisesti eikä saa tehdä päätöksiä tai toimenpiteitä, jotka ovat omiaan tuottamaan osakkeenomistajalle tai muulle epäoikeutettua etua yhtiön tai toisen osakkeenomistajan kustannuksella

Konsernin hallituksen kokoonpano ja päätöksenteko vaihtelevat eri hallintomallivaihtoehtojen välillä

# Konsernihallituksen rooli ja kokoonpano riippuu hallintomalli- vaihtoehdosta

	A: Konsernirakenne	B: Yksi yhtiö	C: Metro erillisenä tytäryhtiönä
Mistä päättää	<ul style="list-style-type: none"><li>Käsittelee merkittävimmät tytäryhtiöiden päätökset</li><li>Tekee koko konserniin vaikuttavat kauaskantoiset päätökset</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Tekee kaikki päätökset pienhankintojen hyväksymisestä uusiin infrahankkeisiin</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Päätöksenteko riippuu pohjana olevasta vaihtoehdosta (A tai B)</li><li>Metro Oy:n päätöksenteko ei alisteista konsernihallitukselle</li></ul>
Esimerkki- kokoonpano			
Huomioita	<ul style="list-style-type: none"><li>Kokoonpanon ei tarvi noudatella yleisomistusta, sillä pääosa päätäntävällässä tytäryhtiöissä</li><li>Kaupunkien toiset jäsenet voivat olla poliittisia - kevyin ratkaisu kuitenkin Junakalusto Oy:n mukainen, jossa kaikilla osakkailla yksi virkamiesjäsen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Tekee kaikki päätökset, jolloin jäsenmäärän olisi hyvä noudatella omistusosuuksia</li><li>Suurempaa jäsenmäärää puoltaa myös käsiteltävien asioiden teknisyytys ja monimuotoisuus</li><li>Yhtiökokoukseen vietäviä päätöksiä todennäköisesti enemmän</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Espoolla ei jäseniä konsernihallituksessa</li><li>Hallituksessa käsiteltäisiin kuitenkin myös metron liikennöinnin ja kunnossapidon asioita - molemmilla merkittävä vaikutus operatiivisiin kustannuksiin</li></ul>

# Konsernimallissa emoyhtiö vastaa rakenteellisista ja hallintoon liittyvistä kysymyksistä - kaikki päivittäinen toiminta tytäryhtiöissä

Vaihtoehdossa B vain yksi hallitus, jossa päätösvalta

## Päätöksenteon jakautuminen eri hallintoelimille

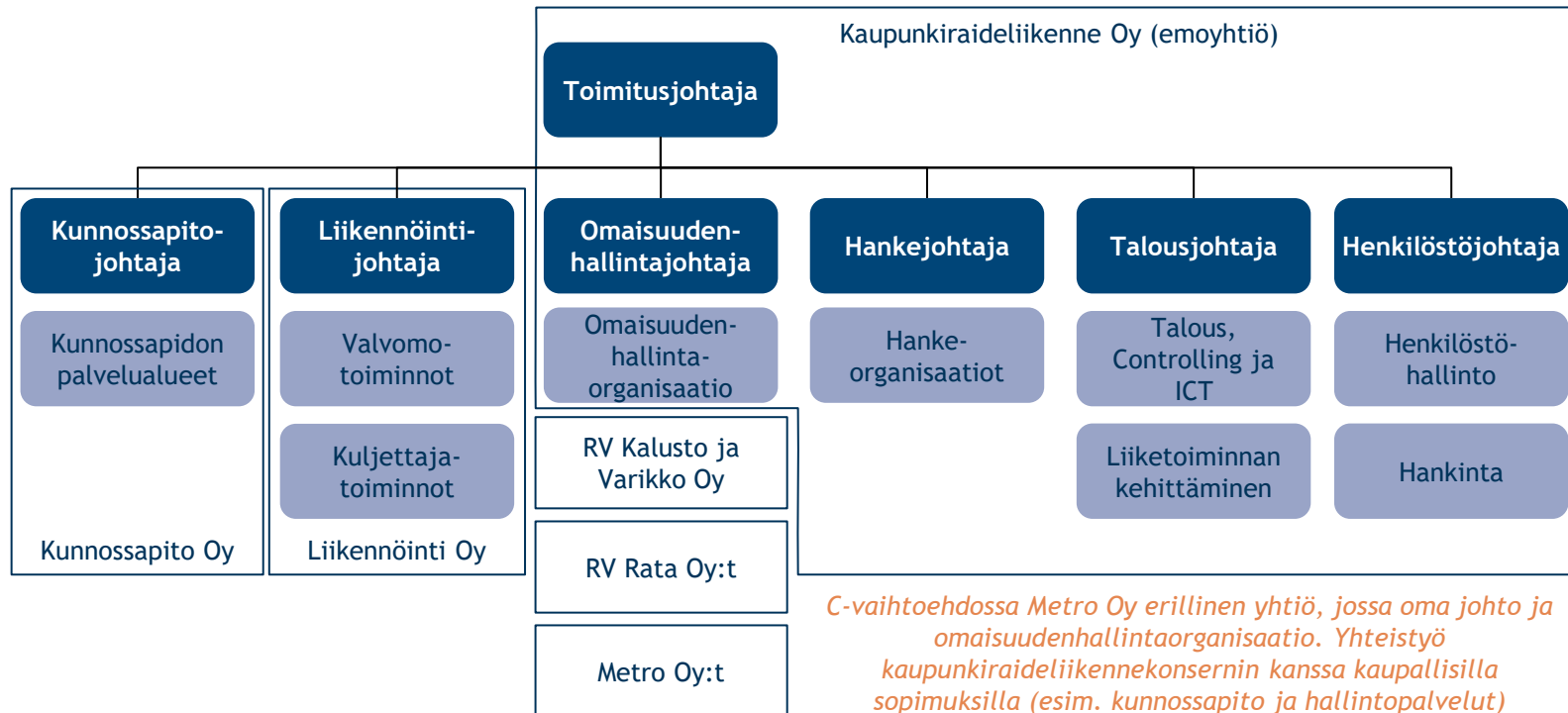
Osa-alue	Päätöksentekopiste	Yhtiökokous	Konsernin hallitus	Tytäryhtiön hallitus	Äänivallan jakautuminen ja täsmennykset
Hallinto	Muutokset yhtiöjärjestykseen				Yksimielisyys
	Konsernin hallituksen nimeäminen				Paikkamäärä vähemmistösuojaa noudattaen
	Tytäryhtiön hallituksen nimeäminen				Paikat mukailevat osakesarjojen omistusta
	Konsernin toimitusjohtajan nimeäminen				Yksimielisyys
	Tytäryhtiön toimitusjohtajan nimeäminen				Äänenemmistö
Strategia	Konsernistrategian vahvistaminen				Yksimielisyys
	Muutokset konsernistrategiaan				Yksimielisyys
Omistusrakenne	Omistuspohjan laajentaminen				Yksimielisyys
	Osakeannit				Yksimielisyys
	Omaisuserän irrottaminen yhtiöstä				Kaupungin omalla päätöksellä
	Irtautuminen konsernirakenteesta				Yksimielisyys
Investoinnit	Investointiraamit	<i>Konsernihallituksella vastuu, että tytäryhtiöiden päätökset linjassa konsernin intressien kanssa</i>			Äänenemmistö
	Päätökset yksittäisistä investoinneista				Äänenemmistö
Rahoitus	Investointien rahoitus				Äänenemmistö
	Operatiivisen toiminnan rahoitus				Äänenemmistö
Operatiivinen toiminta	Kustannustehokkuus ja laatu				Äänenemmistö
	Tee/osta ja kumppanuudet				Äänenemmistö
	HSL-sopimukset			Yksimielisyys	

# Konserniyhtiöiden perustiedot konsensivaihtoehdossa

Yhtiö	Perustehtävä	Keskeinen omaisuus ja henkilöstö
<b>Kaupunkiraideliikenne Oy</b>	Tuottaa HSL:lle ja hankintalain puitteissa ja halutessaan muille tilaajille liikennöinti- ja muita palveluita kustannustehokkaasti ja laadukkaasti	<ul style="list-style-type: none"><li>• Konsernin toimitusjohtaja</li><li>• Konsernin esikuntafunktiot</li><li>• Omaisuudenhallintaorganisaatio</li></ul>
<b>Liikennöinti Oy Sarja A</b>	Tuottaa emoyhtiön kautta HSL:lle ja hankintalain puitteissa halutessaan muille tilaajille kuljettaja- ja valvomopalveluita kustannustehokkaasti ja laadukkaasti	<ul style="list-style-type: none"><li>• Liikennöintijohtaja</li><li>• Työnjohto ja suunnittelijat</li><li>• Kuljettajat ja valvomohenkilöstö</li></ul>
<b>Kunnossapito Oy Sarja B</b>	Tuottaa kaupunkiraideliikenteen omaisuusyhtiöille ja hankintalain puitteissa halutessaan muille tilaajille kunnossapitopalveluita kustannustehokkaasti ja laadukkaasti	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kunnossapitojohtaja</li><li>• Työnjohto ja suunnittelijat</li><li>• Kunnossapitohenkilöstö</li></ul>
<b>RV-kalusto ja Varikko Oy Sarja C</b>	Ylläpitää ja kehittää raitiovaunukalustoa ja -varikoita ja vuokraa niitä emoyhtiön kautta HSL:lle. Ei tavoittele voittoa, mutta kykenee kattamaan investointivelvoitteen ja kehittämään toimintansa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Raitiovaunukalusto</li><li>• Raitiovaunuvarikot</li></ul>
<b>Rata Oy:t Sarjat DH, DE ja DV</b>	Ylläpitää ja kehittää raitiotierataomaisuutta ja vuokraa sitä emoyhtiön kautta kaupungeille. Ei tavoittele voittoa, mutta kykenee kattamaan investointivelvoitteen ja kehittämään toimintansa	<ul style="list-style-type: none"><li>• DH: Helsingin raitiotieradat</li><li>• DE: Espoon raitiotieradat</li><li>• DV: Vantaan raitiotieradat</li></ul>
<b>Metro Oy:t Sarjat E, EH ja EE</b>	Ylläpitää ja kehittää metro-omaisuutta ja vuokraa sitä emoyhtiön kautta HSL:lle (kalusto ja varikot) ja kaupungeille (infra). Ei tavoittele voittoa, mutta kykenee kattamaan investointivelvoitteen ja kehittämään toimintansa	<ul style="list-style-type: none"><li>• E: metron, järjestelmäomaisuus, kalusto sekä varikot ja ajoyhteydet</li><li>• EH: Helsingin metrorata ja asemat</li><li>• EE: Helsingin metrorata ja asemat</li></ul>

# Operatiivisen organisaation ei tarvitse noudatella yhtiörakennetta vaan se rakentuu toiminnallisuuden ehdoilla

Esimerkkiorganisaatio kaupunkiraideliikennekonsernille



# Konsernin etujen mukaan toimiminen on sisäänrakennettu hallintomalliin myös päätösehdotusten valmistelutasolle

## Tytäryhtiöiden päätöksenteon perusmalli



# Tytäryhtiöiden hallitusten kokoonpanojen tulisi heijastella osakesarjojen omistussuhteita

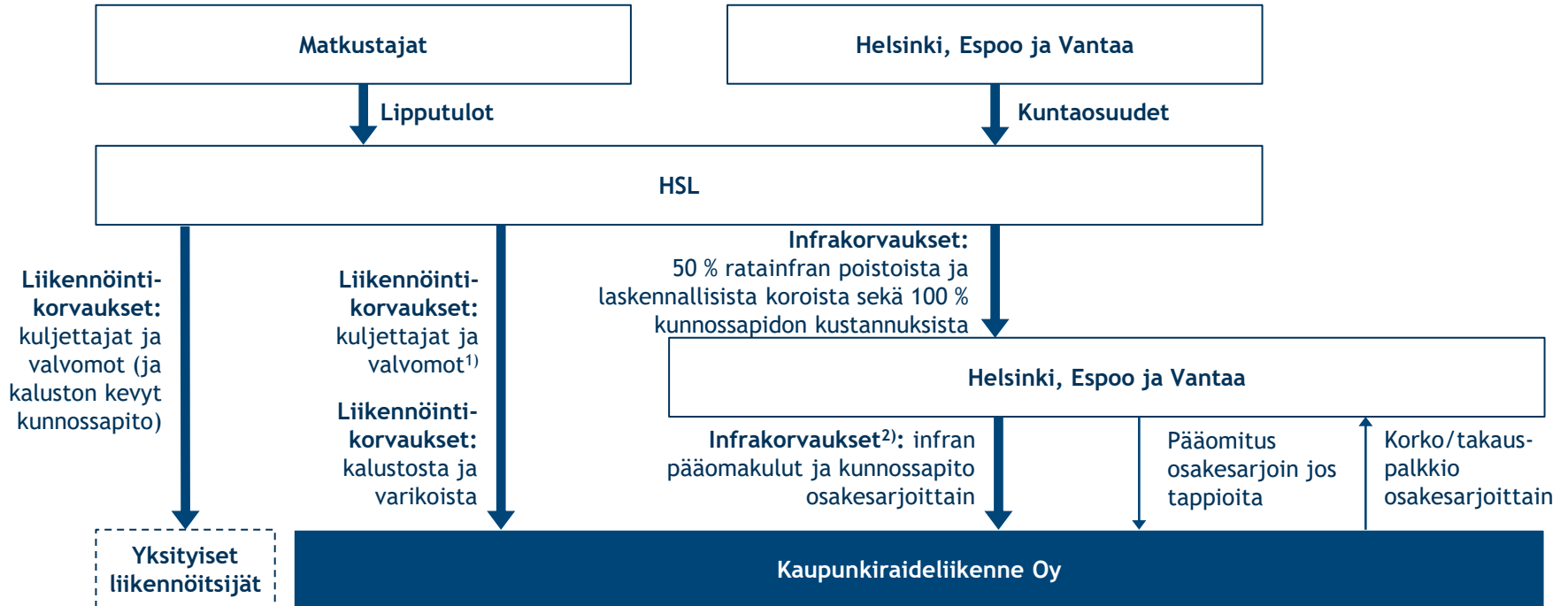
Mahdollinen miehitys emo- ja tytäryhtiöiden hallituksiin konsernivaihtoehdossa

Tytäryhtiö	Omistusrakenne (suuruusluokka)	Hallituspaikat
Kaupunkiraideliikenne Oy <i>Yleisomistus</i>	Helsinki Espoo Vantaa	H H E E V V AT
Liikennöinti Oy <i>Sarja A</i>	A	TJ H AT ?
Kunnossapito Oy <i>Sarja B</i>	B	TJ H AT ?
RV-kalusto ja Varikko Oy <i>Sarja C</i>	C	TJ H H E V AT ?
Rata Oy:t <i>Sarjat DH, DE, DV</i>	DH DE DV	TJ H TJ E TJ V Osaamisen kertymisen kannalta kaikilla osallistumisoikeus AT ?
Metro Oy:t <i>Sarjat E, EH, EV</i>	E EH EE	TJ H E TJ H TJ E kaikkiin kokouksiin. Kokouksia tehokasta myös niputtaa AT ?

- Konsernin toimitusjohtaja lähtökohtaisesti kaikkien tytäryhtiöiden hallituksen puheenjohtaja - ei pakollista, mutta helpottaa kehittämään konsernia yhtenä kokonaisuutena
- Mahdolliset asiantuntijajäsenet tuovat esimerkiksi liikkeenjohdollista ja teknistä näkökulmaa. Asiantuntijarooli voi olla myös konsernin henkilöstöä, esimerkiksi konsernin talousjohtaja

# Yhtiön päätulonlähteet jakautuisivat HSL:n liikennöintikorvaukseen ja omistajakaupunkien tilittämään infrakorvaukseen

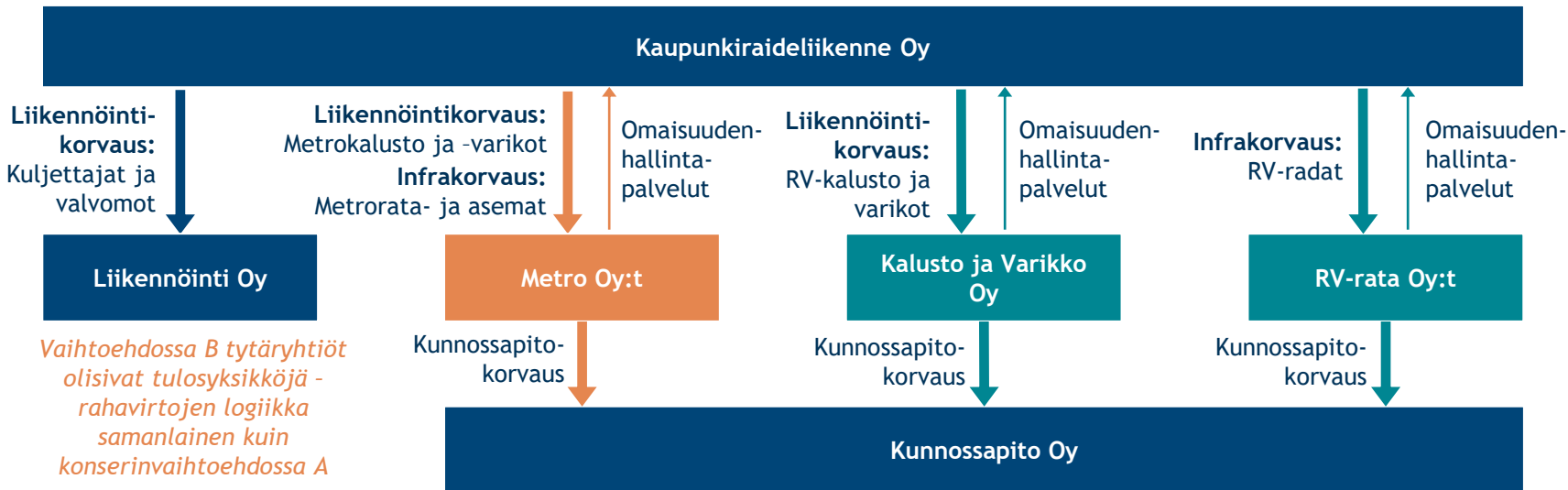
Keskeiset rahavirrat seudulliseen yhtiöön





# Rahavirtojen konsernin sisällä tulisi mennä niin, että tytäryhtiöille muodostuisi loogiset tuloslaskelmat ja taseet

## Keskeiset rahavirrat konsernin sisällä

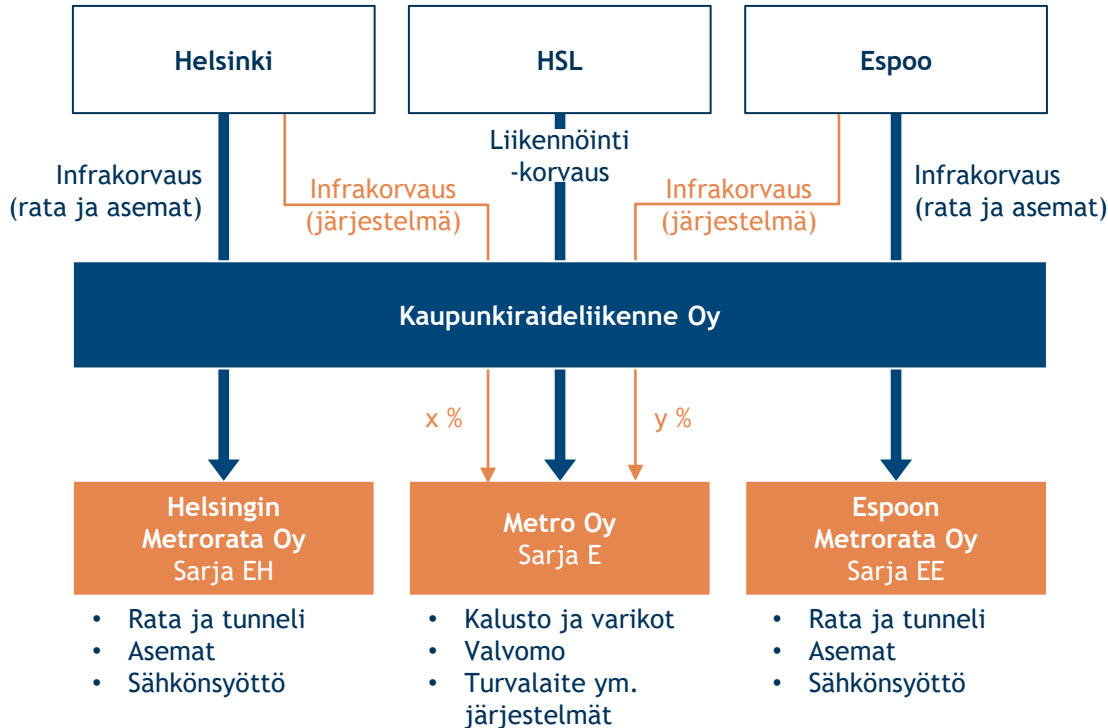


### Huomiot

- Kaikki rahavirrat emoyhtiön kautta - yksi rajapinta ulospäin ja talousseuranta keskitetysti järjestettävissä
- Emoyhtiö allokoisi liikennöinti- ja infrakorvaukset tytäryhtiöille vähentäen hallintopalvelujen (toimitusjohtaja, talous, ICT, HR) kustannukset
- Omaisuusyhtiöt ostavat omaisuudenhallintapalvelut emoyhtiöstä - kustannusten selkeä allokoituminen ja riittävien panostusten varmistaminen

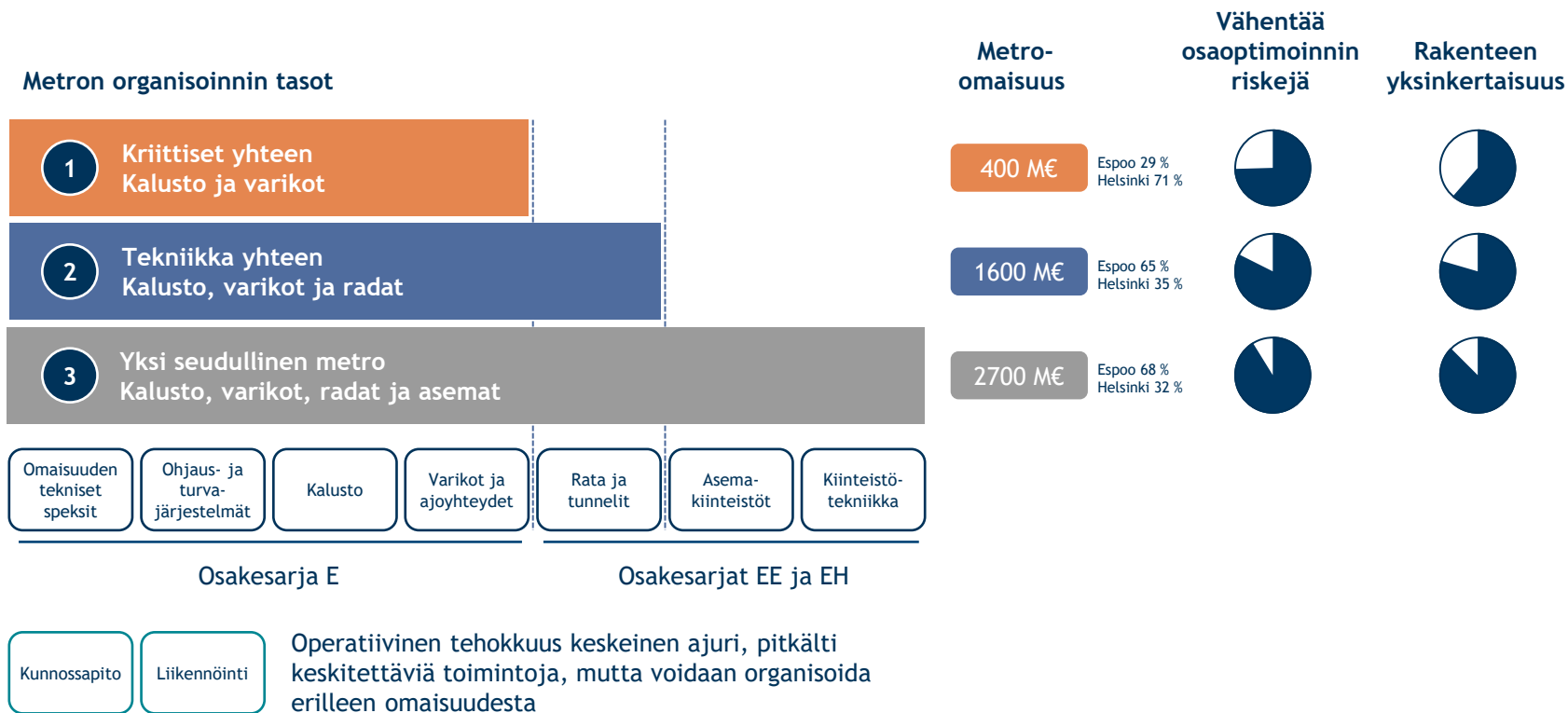
# Metron järjestelmäliittännäiset omaisuudet sisältävä yhtiö on konsernin ainoa, joka saa sekä infra- että liikennöintikorvausta

## Metro-omaisuuteen liittyvien rahavirtojen tarkennus



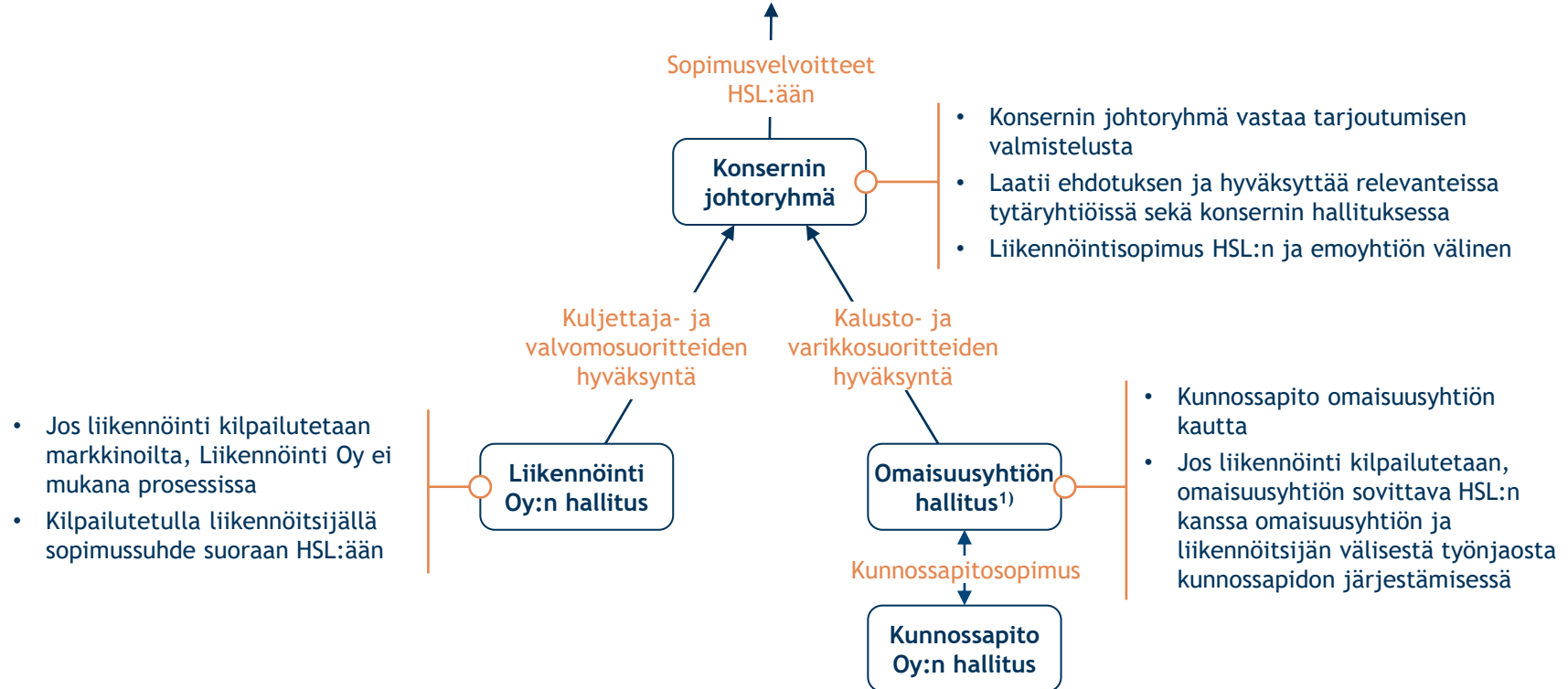
- Rataan ja asemiin liittyvät infrakorvaukset kaupunkien ja yhtiön välisistä infrasopimuksista
- Yhteisen Metro Oy:n sisältämä infra (turvalaitteet, asetinlaitteet, pääosa-automaatioinvestoinneista ym.) erillisenä korvauseränä joko infrakorvausten sisällä tai omina sopimuksinaan kaupunkien kanssa
- Näiden korvausten jakamisessa Espoon ja Helsingin välillä (x % ja y %) kolme vaihtoehtoista avainta:
  1. Ratametreittäin: rajalta poikki -peruste
  2. Liikennöintimäärittäin: kapasiteettiperuste
  3. Matkustajamäärittäin: HSL:n käyttämä peruste

# LIITE: Metro selvityksessä esiteltiin kolme integroinnin tasoa - oletuksena vaihtoehto ”Kriittiset yhteen”



# HSL:n liikennöintisopimukset edellyttävät useamman tytäryhtiön hallituksen hyväksynnän

## Liikennöintisopimuksen muodostaminen yhtiössä



# Sisältö

1. Tausta ja tavoitteet
2. Hallintomallivaihtoehdot
3. Hallintomallien tarkempi kuvaus
4. Yhtiöasiakirjojen keskeiset kohdat
5. Seuraavat askeleet

Liite: Päätöksenteon ja ongelmanratkaisun simulointi

# Hallinnon ohjaavat periaatteet (1/4)

## Päätöksenteko

### 1. Päätöksenteko - toiminnan linjaukset

- A. Päätöksenteko lähtökohtaisesti tytäryhtiöissä konsernihallituksen hyväksynnällä. Tytäryhtiön toiminnan tulee tukea kokonaisuuden laadukasta ja kustannustehokasta toteuttamista
- B. Konsernihallituksella oltava vahvat taloudelliset ja laadulliset perusteet tytäryhtiön hallituksen päätöksen hyväksymättä jättämiselle. Lisäksi hyväksymättä jättäminen ei saa merkittävästi loukata tytäryhtiön taloudellista asemaa
- C. Jos tytäryhtiöillä on merkittäviä ristiriitaisia intressejä, etsitään kokonaisuuden kannalta paras ratkaisu sekä rahoitusmalli. Ratkaisusta oltava omistajakapunkien välillä yksimielisyys
- D. Järjestelmätason päätökset ja linjaukset tehdään yksimielisesti järjestelmän omistajien kesken
- E. Konsernihallitus hyväksyy konsernin strategian ja sen muutokset yksimielisesti

### Esimerkkejä soveltamistilanteista

#### Peruspäätöksenteko

- Liikennöinti- ja kunnossapitoyhtiöiden tarjoutumiset
- Tytäryhtiökohtaisten investointien päättäminen
- Tehostamistoimien aloittaminen yksittäisessä tytäryhtiössä
- Omaisuksien kunnossapidon kilpailuttamisesta päättäminen

#### Ristiriitatilanteet

- Tilanne, jossa kunnossapidon kilpailuttaminen luo merkittävän vajeen kunnossapitoyhtiöön, mutta omaisuusyhtiö saisi kunnossapidon ulkopuolelta omaa tuotantoa halvemmallalla
- Tilanne, jossa valittava tehdäänkö merkittäviä muutoksia metroliikennöintiin vai investoidaanko kääntöraiteeseen

#### Järjestelmätekniset ja strategiset asiat

- Metron automatisoinnin yleislinjaukset ja hankesuunnitelmien hyväksyminen
- Päätökset RV-ratojen raideleveyksistä ja käyttöjännitteistä
- Kaluston perusspesifikaatioiden hyväksyminen (esim. 1- vai 2-suuntavaunuja)
- Eri omaisuuserien ja toimintojen rooli konsernissa pitkällä tähtäimellä

# Hallinnon ohjaavat periaatteet (2/4)

## Rahoitus

### 2. Rahoitus - toiminnan linjaukset

- A. Kaupungit rahoittavat oman alueensa infrainvestoinnit yhtiön ja kaupungin välisen infrasopimuksen kautta. Sopimus pohja samanlainen kaikkien kaupunkien suuntaan
- B. Järjestelmätason infrainvestoinnit katetaan lähtökohtaisesti investointiin liittyvien liikennöintimäärien tai muun yhteisesti sovittavan avaimen suhteessa
- C. Merkittävät investoinnit rahoitetaan ensisijaisesti vieraalla pääomalla ja toissijaisesti yhtiötä pääomittamalla. Pääomittamisessa velvollisuus merkitä uutta antia on sillä, joka luo tarpeen uudelle investoinnille
- D. Emoyhtiö ja tytäryhtiöt ovat lähtökohtaisesti voittoa tavoittelemattomia - yhtiöiden tulee kuitenkin varmistaa, että kykenevät hoitamaan investointivelvoitteensa ja kehittämään toimintaansa
- E. Omistajat vastaavat tytäryhtiöiden mahdollisista tappioista osakesarjan omistusosuuksien mukaisesti. Mikäli tämä johtaa epäoikeudenmukaiseen lopputulokseen taseyhtiöissä, tulee omistusosuuksia muuttaa tässä tilanteessa kuvastamaan liikennöintimääriä

### Esimerkkejä soveltamistilanteista

#### Perusinvestoinnit

- RV-ratainvestointien rahoittaminen
- Metrorata- ja asemainvesointien kattaminen
- Ratainfra, kalusto ja varikkohankkeiden rahoituksen lähteet
- Tilanne, jossa Espoon RV-järjestelmä edellyttää uuden varikon, mutta kalusto- ja varikkoyhtiön pääomarakenne ei kestä velanottamista

#### Järjestelmätason infrainvestoinnit

- Metron automatisointiprojektin infrainvestointien kattaminen
- Asetinlaitejärjestelmän päivittäminen koko metroon

#### Operatiivisen toiminnan rahoitus

- Liikennöinti Oy tai Kunnossapito Oy sopii itselleen tappiollisen sopimuksen
- Liikennöinti -ja kunnossapitopalveluiden hinnoittelu

# Hallinnon ohjaavat periaatteet (3/4)

## Muut periaatteet

### 3. Sisäiset ostot ja allokaatiot

- A. Omaisuusyhtiöt hankkivat omaisuudenhallinnan ja kaikki tytäryhtiöt hankkivat hallintopalvelut emoyhtiöltä. Hinnat ja allokontiperiaatteet hyväksytään emoyhtiön hallituksessa
- B. Kunnossapitoyhtiö ja omaisuusyhtiöt sopivat keskenään kunnossapitopalveluiden tuottamisesta. Sopimusten valmistelu operatiivisessa johdossa.
- C. Kaikkien toimintojen tulee kestää laadun ja kustannustehokkuuden vertailu markkinaan

### 4. Arvostusperiaatteet ja omaisuuden siirto

- A. Yhtiöön siirrettävät omaisuserät arvostetaan ainakin yhteistä omaisuutta sisältävissä tytäryhtiöissä käypien arvojen mukaan tai vaihtoehtoisesti kirja-arvoin tilanteissa, joissa se on perusteltua
- B. Osakkaat siirtävät omaisuutensa apporttina yhtiöön ja saavat vastaavasti kyseiseen omaisuuteen oikeuttavan osakesarjan osakkeita

### 5. Nimittämiset

- A. Emoyhtiön yhtiökokous nimittää konsernin hallituksen. Hallituksen kokoonpanossa huomioidaan vähemmistösuoja
- B. Hallitus päättää toimitusjohtajan valitsemisesta ja erottamisesta yksimielisesti
- C. Tytäryhtiön yhtiökokous nimittää tytäryhtiön hallituksen emoyhtiön yhtiökokouksen päätösten mukaisesti. Hallituksen kokoonpano noudattelee tytäryhtiöosakesarjan omistusosuutta
- D. Emoyhtiön hallitus nimittää konsernin johtoryhmän. Osa johtoryhmästä siinä ominaisuudessa tytäryhtiöiden toimitusjohtajia, joiden tulee nauttia tytäryhtiöiden hallitusten luottamusta



# Hallinnon ohjaavat periaatteet (4/4)

## Muut periaatteet

### 6. Muutokset omistusrakenteessa

- A. Kaupungeilla oikeus omalla päätöksellään vetää infraomaisuutensa pois yhtiöstä omaan taseeseen
- B. Omistusohjelman laajentamisesta sekä kokonaan yhtiöstä irtautumisesta kaupungit päättävät yksimielisesti

### 7. Ristiriitatilanteiden hoito

- A. Konsernin hallitus nimittää yhtiölle käyttötoimikunnan, jolta tytäryhtiöiden johto ja hallinnot voivat pyytää omistajaohjausta. Käyttötoimikunta on ensisijainen foorumi tilanteissa, joissa tarvitaan omistajien näkemystä
- B. Omistajien tulisi pyrkiä löytämään päätöksiin yhteinen kanta konserninhallinnossa. Yhteisen ratkaisun löytämiseksi voidaan hakea ulkopuolista näkemystä yhteisesti sovituilta tahoilta

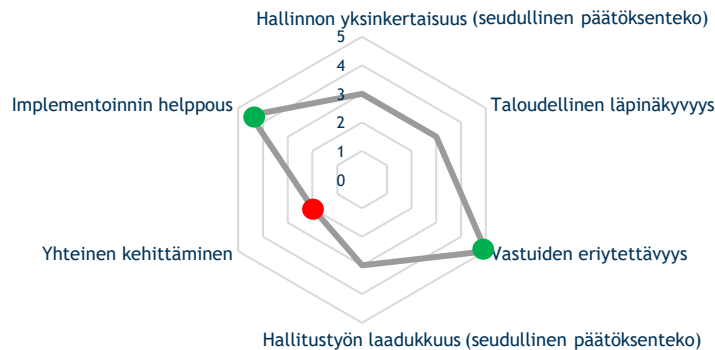
# Sisältö

1. Tausta ja tavoitteet
2. Hallintomallivaihtoehdot
3. Hallintomallien tarkempi kuvaus
4. Yhtiöasiakirjojen keskeiset kohdat
5. Seuraavat askeleet

Liite: Päätöksenteon ja ongelmanratkaisun simulointi

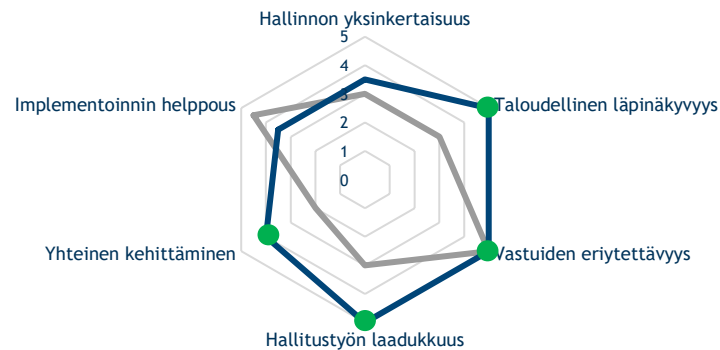
# Hallintomallin näkökulmasta konsernivaihtoehdossa eniten hyötyjä, se mutta vaatii uusien toimintamallien sisäistämistä

Base case/Vaihtoehto 0 - Seudullisesta näkökulmasta tarkasteltuna



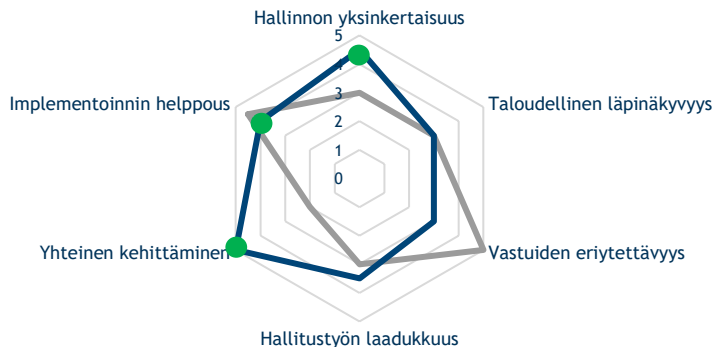
4A

Konserni



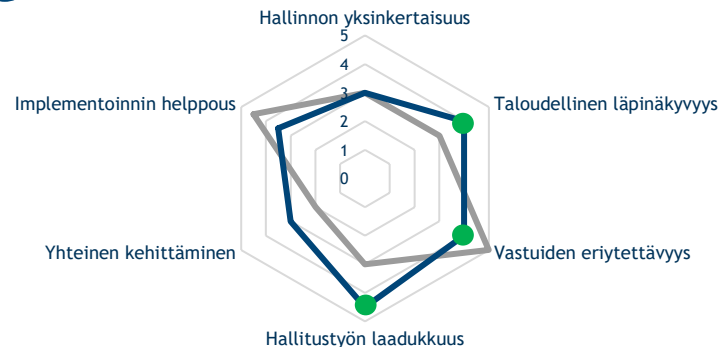
4B

Yksi yhtiö



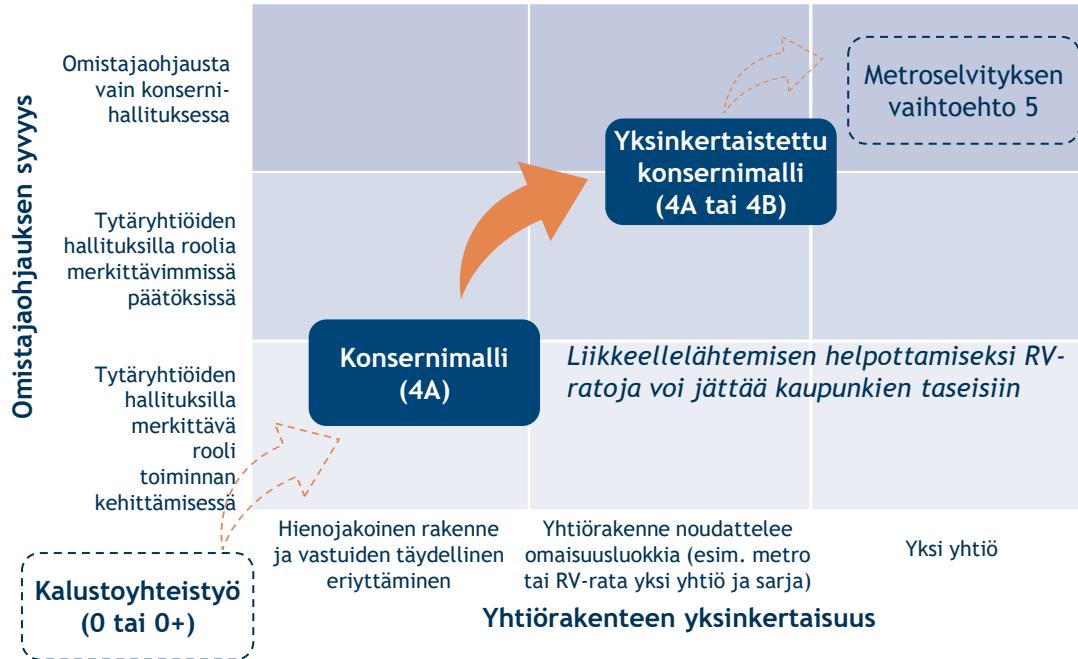
4C

Metro erillisenä tytäryhtiönä (pohjana konsernimalli)



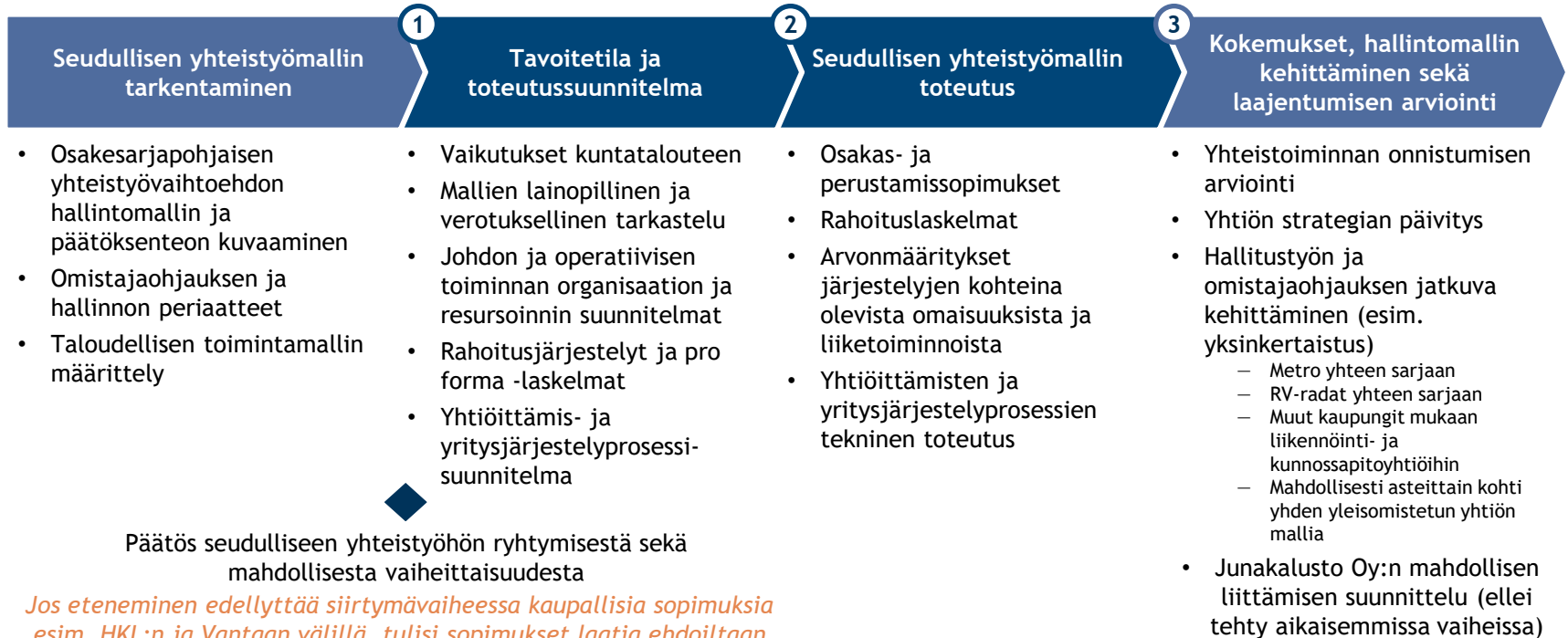
# Lähtötilanteen vaatimuksia hyvin toteuttaa vaihtoehto 4 A, jossa vastuiden täydellinen eriyttäminen mahdollista

## Vaiheittainen eteneminen



- Lähtötilanteessa kaupungeille tärkeää intressien mukaisen mukaantulon mahdollistaminen ja päätäntävalta omasta alueesta
- Toteutuminen edellyttää omistajaohjausta myös tytäryhtiöissä ja hienojakoista yhtiörakennetta - tuo mukanaan monimutkaisuutta
- Eteenpäin mennessä yksinkertaisempaa kehittää rakennetta suuntaan, jossa operatiivisen organisaation rooli kasvaa päätöksenteossa ja omistajaohjaus keskittyisi konsernitasolle
- Lisäksi sekä tytäryhtiöitä ja osakesarjoja vähemmän ja yhteisesti omistettuina
- Jos konsernimalliin ei alussa tahtotilaa, niin seudullista yhteistyötä voi aloittaa ensimmäisenä vaiheena myös kalustovarikkoyhteistyöstä joko sopimuksellisesti tai yhteisenä kalustoyhtiönä

# Etenemissuunnitelma



*Jos eteneminen edellyttää siirtymävaiheessa kaupallisia sopimuksia esim. HKL:n ja Vantaan välillä, tulisi sopimukset laatia ehdoiltaan (esim. hinnoittelu, sopimuskausi) sellaisiksi, että motivaatio yhteisen yhtiön synnyttämiseksi säilyy*

# Tunnistettuja riskejä

Säilyykö motivaatio seudullisen yhtiön muodostamiseen, jos ehditään solmia merkittävää sopimuksellista yhteistyötä?

Osakesarjapohjaista hallintomallia ei sisäistetä organisaation eri tasoilla ja tytäryhtiöiden hallitukset luovat itselleen liikaa roolia ja lähtevät viemään yhtiöitä omiin suuntiinsa

Tytäryhtiöiden hallitukseen nimetään jäseniä, jotka eivät tuo seudulliseen yhteistyöhön lisäarvoa eivätkä helpolta kaupunkiraideliikenneyhtiön ja kaupunkien välistä yhteistyötä

Nykytilaan verrattuna hallintomalli voi näyttäytyä julkisuudessa monimutkaiselta ja liikaa hallituspaikkoja sisältävältä

Toimitusjohtajan tehtävästä muodostuu haastava, sillä paljon rajapintoja eri hallintoelimiin konserni- ja tytäryhtiötasoilla

Osakkaat eivät yhteisistä päätöksentekofoorumeista ja -prosesseista huolimatta löydä sopivia ratkaisuja keskeisiin liikennöintiin, kunnossapitoon ja metroinfraan liittyviin haasteisiin

Useita, erityisesti kalustoon ja varikkoihin liittyviä seudullisia keskusteluja jää käytäväksi HSL:n päätöksentekofoorumeissa

Riskejä voi merkittävästi vähentää kiinnittämällä huomioita henkilövalintoihin ja hallintomallin jalkautukseen sekä pitemmällä aikavälillä kehittää rakennetta tarvittaessa yksinkertaisempaan suuntaan

# Sisältö

1. Tausta ja tavoitteet
2. Hallintomallivaihtoehdot
3. Hallintomallien tarkempi kuvaus
4. Yhtiöasiakirjojen keskeiset kohdat
5. Seuraavat askeleet

Liite: Päätöksenteon ja ongelmanratkaisun simulointi

# Liikennöintiin liittyvät spesifit päätöksentekoesimerkit ja niiden hoitaminen

## Tarjoutuuko Liikennöinti Oy Espoon ratikan liikennöintiin? Mitä jos sopimus on tappiollinen?

- Liikennöinti Oy:n hallitus päättää osallistumisesta ottaen huomioon hankintalain asettamat reunaehdot
- Sopimuksen aikana varmistetaan, että kustannukset allokoituvat oikeille sopimuksille
- Sopimuksen mahdolliset tuotot materialisoituvat matalampina liikennöintikustannuksina muualla
- **Sovellettavat periaatteet: 1A ja 2D**

## Yksi tai useampi konsernin omistajista ei ole tyytyväinen liikennöinnin kustannustasoon

- Asianomainen osakas/osakkaat tuovat asian keskusteluun konsernihallituksessa, josta asia vastuutetaan johtoryhmälle
- Johtoryhmä vastaa asian selvittämisestä
- Selvitys käsitellään konsernin hallituksessa tarvittaessa katsotaan mitä asialle voidaan tehdä
- Liikennöintiin liittyvän operatiivinen johto toteuttaa toimenpiteitä liikennöintiin liittyvän hallituksen päätösten mukaisesti
- **Sovellettavat periaatteet: 1A ja 1C**

## Liikennöinti haluaa päivittää raitiovaunujen ohjaamoja vähentääkseen sairauspoissaoloja

- Käsittely konsernin operatiivisessa johdossa osana investointiohjelman valmistelua
- Hyväksyminen kalustoyhtiön hallituksessa
- Kustannukset katetaan siirtämällä tuottoja liikennöintiin liittyvästä kalustoyhtiöstä - tulokset näkyvät ennen pitkää HSL:lle alemmina liikennöintihintoina tai parempana laatuna
- **Sovellettavat periaatteet: 1A ja 1C**

## Kuljettajan virheestä johtuen sattuu kolari - kuka vastaa kustannuksista?

- Liikennöintiin liittyvä vastaa kuljettajien toiminnasta ja siitä aiheutuvista mahdollisista vahingoista
- Liikennöinti Oy:n osakesarjan omistaja vastaa viime kädessä yhtiön riittävästä rahoituksesta
- **Sovellettavat periaatteet: 1A, 2D ja 2E**



# Kunnossapito-yhtiöön liittyvät spesifit päätöksentekoesimerkit ja niiden hoitaminen

## Tehdäänkö kunnossapitoa konsernissa omalla henkilöstöllä vai ulkoistetaanko se kokonaan?

- Omaisuusyhtiöillä ja Kunnossapito Oy:llä on erilaisia sopimuksia kunnossapidosta
- Sopimuksen puitteissa kunnossapito tekee itsenäisesti päätökset mitä se tekee itse ja mitä ostaa ulkoa
- Se tarjotaanko konsernissa kunnossapitoa on konsernin strategiassa määriteltäviä asioita. Strategiasta päätetään yksimielisesti
- **Sovellettavat periaatteet: 1A, 1C ja 1E**

## Espoon raitiotie valmistuu ja Espoo haluaisi, että valmistuessa radan kunnossapito kilpailutetaan markkinoilla

- Espoon Rata Oy:n hallitus esittää, että kunnossapito kilpailutetaan
- Konsernin hallitus käsittelee esityksen ja varmistaa, että ehdotus ei ole ristiriidassa konsernin etujen kanssa
- Omaisuudenhallintaorganisaatio toteuttaa kilpailuttamisen
- **Sovellettavat periaatteet: 1A**

## Kalustoyhtiö haluaisi pienentää kunnossapitositoumaa, mikä edellyttää kolmeen vuoroon siirtymisen kunnossapidossa

- Omaisuudenhallinta ja kunnossapito-organisaatiot selvittävät vuoromuutoksen taloudelliset perusteet
- Jos perusteet on olemassa, Kunnossapito Oy:n hallitus päättää ryhtyykö hankkeeseen ja päivittääkö sopimusta
- Kustannusten nousu katetaan siirtämällä tuottoja kalustoyhtiöltä kunnossapito-yhtiöön
- **Sovellettavat periaatteet: 1C**

## Espoo haluaa tulla osakkaaksi kunnossapito-yhtiöön olemaan mukana toiminnan kehittämisessä

- Helsinki myy halutessaan Espoolle Kaupunkiraideliikenne Oy:n Kunnossapito Oy:n osakesarjaa lähtökohtaisesti sen verran, että Espoon omistus heijastelisi omistusosuutta koko konsernissa
- Espoo saa nimetä jäsenen Kunnossapito Oy:n hallitukseen ja osallistua yhtiön kehittämiseen ja päätöksentekoon
- **Sovellettavat periaatteet: 6B**

# Metroyhtiöön liittyvät spesifit päätöksentekoesimerkit ja niiden hoitaminen

## Metroradan, kaluston ja asemien investointiohjelman vahvistaminen?

- Omaisuudenhallintaorganisaatio hallinnoi investointiohjelman runkoa kokonaisuutena
- Metroyhtiöiden hallitukset käsittelevät ja hyväksyvät investointiohjelman
- Huomioitava, että HSL korvaa kalusto- ja varikkoinvestoinnit toteumaperusteisesti
- **Sovellettavat periaatteet: 1A ja 1D**

## Itämetron rakentaminen - kustannusten jako ja vaikutusjärjestelmään

- Kaupungit päättävät oman alueensa infrainvestoinneista - käsittely Helsingin Metrorata Oy:ssä sekä konsernin hallituksessa
- Hankkeen myötä Vantaa ja mahdollisesti Sipoo tulisivat osakkaiksi metroyhtiöihin
- Sipoon liittyminen ja omistusrakennemuutos käsitellään yhtiökokouksessa
- **Sovellettavat periaatteet: 1A ja 6B**

## Länsimetron kääntöraiteen rakentaminen ja kustannusten jako?

- Esimerkki merkittävästä tytäryhtiöiden välisestä ristiriitatilanteesta, joka käsitellään konsernin hallituksessa
- Ratkaisusta löydettävä järjestelmän omistajien välillä yksimielisesti hyvä ratkaisu ja rahoitusmalli
- Ratkaisun valmistelussa voidaan hyödyntää käyttötoimikuntaa
- **Sovellettavat periaatteet: 1C**

## Itäkeskuksen metrovarikon mittavan peruskorjauksen suunnitelman hyväksyminen ja kustannusten jako

- Omaisuudenhallintaorganisaation tehtävänä on ylläpitää pitkän tähtäimen suunnitelmaa kiinteistöistä
- Suunnitelma hyväksytään Metro Oy:ssä yhteisellä sarjalla, sillä varikot kuuluvat järjestelmään luettavaan omaisuuteen
- Kustannukset jaetaan yhteisesti sovitun avaimen (esim. liikennemäärät) mukaisesti
- **Sovellettavat periaatteet: 1A ja 1D**

# Kalusto- ja varikkoyhtiöön liittyvät spesifit päätöksentekoesimerkit ja niiden hoitaminen

## HSL:llä toive päivittää kantakaupungin nivelraitiovaunut uusiin matalalattiaraitiovaunuihin - miten kustannukset jaetaan?

- Kaluston omaisuudenhallintaorganisaatio päivittää investointisuunnitelmaa ja toteuttaa hankinnan mahdollisimman tehokkaasti
- Investointisuunnitelma hyväksytään Kalusto- ja Varikkoyhtiön hallituksessa
- Uuden vaunusarjan aiheuttamat poistot, korot ja kunnossapito on laskutettavaa HSL:ltä osana liikennöintikorvausta
- **Sovellettavat periaatteet: 1A**

## Kalustosuunnitelman (merkittävät hankinnat ja elinkaaripäätökset) laatiminen ja hyväksyminen

- HSL ylläpitää liikennöintisuunnitelmaa, jossa määritellään tarvittava kapasiteetti ja muita vaatimuksia vaunuille
- Omaisuudenhallintaorganisaatio ylläpitää kalustosuunnitelmaa, joka tehokkaasti toteuttaa liikennöintisuunnitelman
- Kalustosuunnitelman käsittelee ja hyväksyy kalusto- ja varikkoyhtiön hallitus
- **Sovellettavat periaatteet: 1A**

## Uudet hankkeet edellyttävät lisää varikkokapasiteettia - mihin uusi varikko sijoitetaan?

- Varikot sijaitsevat lähtökohtaisesti markkinaehtoisesti hinnoitetuilla vuokratonteilla pitkillä vuokrasopimuksilla
- Operatiivisen johdon tehtävänä on pitää yllä kokonaisoptimoitua varikkostrategiaa läheisessä yhteistyössä kaavoittajien ja maanomistajien kanssa
- Kalusto ja varikkoyhtiön hallitus hyväksyy varikkostrategian, mutta viime kädessä päätäntävalta on kaupunkien maankäytöstä vastaavilla tahoilla
- **Sovellettavat periaatteet: 1A**

## Espoon ratikan varikko sijaitsee Espoossa ja palvelee vain Espoon ratikan kalustoa, kuka maksaa infrakorvauksen?

- Kalusto- ja varikkoyhtiö rakentaa varikon osaksi pk-seudun raitiotiejärjestelmää eli vaunuja voidaan tarvittaessa huoltaa ja säilyttää myös muualla
- Varikon ratainfra infrakorvauksesta Espoolta ja varikko itsessään liikennöintikorvauksessa HSL:ltä
- **Sovellettavat periaatteet: 2A, 2B ja 2C**

# Raitiotieratayhtiöön liittyvät spesifit päätöksentekoesimerkit ja niiden hoitaminen

## Rakennuskapasiteetin toimiessa pullonkaulana, miten priorisoidaan eri kaupunkien alueille sijoittuvat hankkeet?

- Hankkeet ajoitetaan osana investointisuunnitelmaa, joka hyväksytään ratayhtiön hallituksessa
- Yhtiöasiakirjoihin voidaan kirjata, että merkittävien hankkeiden ylätasoinen aikataulusuunnitelma hyväksytään yksimielisesti huomioiden HSL:n mahdollinen priorisointi
- **Sovellettavat periaatteet: 1C**

## Miten osakas voi varmistua, että omaan pikaraitiotieprojektiin nimitetään riittävän kyvykäs ja kokenut projektinjohto?

- Omaisuudenhallintaorganisaation operatiivinen johto nimittää hankkeille projektipäälliköt
- Tarvittaessa voidaan sopia, että tietyn kynnyksen ylittävissä projekteissa hankesuunnitelman projektipäällikköineen hyväksyy sen yhtiön hallitus, jonka omaisuutta ollaan tuottamassa
- **Sovellettavat periaatteet: 1A, 3C**

## Vantaan raitiotien peruskorjaus lähestyy ja Vantaa haluaa kehittää samalla katuverkostoa - miten synergiat varmistetaan?

- Omaisuudenhallintaorganisaatio pitää yllä pitkän tähtäimen suunnitelmaa investoinneista ja käy jatkuvaa dialogia kaupunkien toimialojen kanssa
- Vantaan RV-rata Oy:n hallitus vastaa, että suunnitelmat on synkronoitu katusuunnitelman kanssa
- **Sovellettavat periaatteet: 1A**

## Vantaa haluaa siirtää oman raitiotieratayhtiön omaisuuden suoraan kaupungin taseeseen

- Vantaa päättää asiasta kaupungin omassa päätöksenteossa
- Vantaan RV-Rata Oy:n osakkeet siirretään kaupungille siten, että Vantaa ei omista niitä enää Kaupunkiraideliikenne Oy:n kautta
- Yhteistyö (omaisuudenhallinta, kunnossapito) konsernin kanssa jatkossa sopimuksellista ja todennäköisesti katteellista
- **Sovellettavat periaatteet: 6A**

# VALOR

VALOR PARTNERS  
ETELÄESPLANADI 24  
00130 HELSINKI

VALOR.FI