

# Omistajapoliittiset linjaukset



## Kajaanin kaupunki

Versio:  
Kaupunginhallitus 19.5.2026

## Sisällys

1 Yleinen osa.....	3
1.1 Kaupunkistrategia omistajapolitiikan lähtökohtana .....	4
1.2 Omistajapolitiikka johtamisen välineenä .....	4
2 Kajaani-konsernin omistukset ja omistajapoliittiset linjaukset .....	9
2.1 Omaisuuden kartoitus.....	9
2.2 Kajaani-konserni.....	10
2.3 Kajaanin kaupungin omaisuuserät .....	12
2.3.1 Peruskunnan maaomaisuus.....	12
2.3.2 Rakennukset .....	14
2.3.3 Kiinteät rakenteet ja laitteet.....	15
2.3.4 Koneet ja kalusto .....	16
2.3.5 Sijoitustoiminta.....	16
3 Liikelaitokset .....	19
3.1 Yleislinjaukset liikelaitoksille .....	19
3.2 Kajaanin Mamselli -liikelaitos.....	20
3.3 Kajaanin Vesi -liikelaitos.....	20
4 Tytäryhtiöt .....	22
4.1 Yleislinjaukset tytäryhtiöille .....	22
4.2 Tytäryhteisöjen omistajastrategiat .....	23
5 Säätiöt.....	24
6 Kuntayhtymät ja yhteistoimintasopimukset .....	25

# 1 Yleinen osa

Omistajapolitiikka on osa valtuuston hyväksymää kaupunkistrategiaa, joka on kaupungin keskeinen johtamisen väline. Omistajapolitiikalla linjataan muun muassa missä yhteyksissä kaupunki on mukana omistajana ja sijoittajana ja mitä kaupunki omistajuudeltaan tavoittelee.

Linjaukset ovat toimintaa suuntaavia ja näin ollen suhteellisen pysyviä. On kuitenkin jatkuvasti etsittävä mahdollisuuksia tehostaa toimintaa ja olosuhteiden muuttuessa omistajapolitiikkaa on tarkistettava. Kaupungin pääoman tehokas käyttö on yhtä merkittävää kuin käyttötalouden hallinta.

Kaupunginvaltuuston hyväksymät linjaukset ohjaavat kaupungin pääoman käyttöä ja eri omaisuuseriä koskevaa päätöksentekoa. Ne on tarkoitettu ohjeeksi kaupungin luottamushenkilöille ja henkilöstölle sekä tytä- ja osakkuusyhteisöille tulevien yksittäisten päätösten pohjaksi. Linjausten tavoitteena on turvata päätöksenteon systemaattisuus, pitkäjänteisyys ja pääomien käytön tehokkuus. Hyväksytyt omistajapolitiikan on konkretisoiduttava kaupungin päätöksenteossa kaikilla tasoilla. Linjausten toteuttamista on seurattava ja yksiköiden on raportoitava linjausten toteutumisesta omassa toiminnassaan.

Omistajapolitiikka on kaupungin johtamisen väline. Se luo puitteet kaupungin menestykselliselle toiminnalle ja määrittelee, missä tehtävissä ja hankkeissa kaupunki on mukana omistajana ja sijoittajana. Samalla määritellään omistukselle asetettavat tuotto- ja muut tavoitteet sekä pääoman käytön ja palvelutuotannon tuotantovälineiden hankinnan periaatteet. Omistajapoliittisia linjauksia voidaan täydentää toimialakohtaisissa ohjelmissa, kuten maankäyttöpoliittisessa ohjelmassa tai elinvoimaohjelmassa. Yksityiskohtaisempia omistajapoliittisia ratkaisuja sisältyy muun muassa kaupungin toiminta- ja taloussuunnitelmaan ja yksittäisiin investointipäätöksiin.

## Konserniohjaus kuntakonsernissa



Konserniohjaus kuntakonsernissa. Suomen Kuntaliitto.

## 1.1 Kaupunkistrategia omistajapolitiikan lähtökohtana

### Kajaanin kaupungin strategia vuoteen 2030



Omistajapolitiittisten linjausten lähtökohtana ovat kaupunkistrategia ja kaupungin kehittämistavoitteiden ja palvelutuotannon vaatimat voimavarat, kaupungin nykyiset toimintatavat ja tuotantovälineiden omistus sekä arviot toimintaympäristön muutoksista. Eryityisesti vaikuttavat arvioidut muutokset palvelujen kysynnässä, kaupungin henkilöstön määrässä ja osaamisessa sekä tarjolla olevassa yksityisessä toimitila- ja palvelutarjonnassa. On arvioitava ulkopuolisen palvelujen tarjonnan kehitys ja yhteistyömahdollisuudet muiden kuntien sekä yksityisen ja kolmannen sektorin kanssa. Myös naapurikuntien ja koko seudun kehitys vaikuttaa linjauksiin.

Hankintalainsäädäntö on otettava huomioon sekä kuntien yhteistyössä että kaupungin omaa toimintaa järjestettäessä. Mahdollinen kuntayhteistyö ja toimiminen kilpailluilla markkinoilla edellyttävät kaupungin toiminnan uudelleen organisoitua.

## 1.2 Omistajapolitiikka johtamisen välineenä

### Kaupungin omaisuuden käytön tavoitteet

Riippuu omista voimavaroista, alueen yritystoiminnasta sekä elinkeinoelämän rakenteesta, millaisia mahdollisuuksia kaupungilla on tavoitteisiin pääsemiseksi ja palvelutarpeen tyydyttämiseksi. Eri mahdollisuuksia ja niiden kustannuksia vertailemalla päätetään toimintatavasta ja palvelurakenteesta: mitä palveluja tuotetaan ja mistä voidaan luopua. Samalla päätetään kaupungin palvelu- ja konsernirakenteesta.

Toiminnan luonteesta riippuu, miten palvelutuotanto kannattaa organisoida. Erilaisten juridisten toimintamuotojen ohjaaminen poikkeaa jonkin verran toisistaan. Tästä syystä toimintaa käynnistettäessä pitää harkita tarkkaan, mitä toimintamuotoa kulloinkin käytetään vai toteutetaanko toiminta kaupunkiorganisaatiossa. Verorahoitteisiin palveluihin, joita on vaikea tuotteistaa ja hinnoitella, soveltuu perinteinen

bruttobudjetoitu yksikkö. Jos toiminta ja sen vaatimat investoinnit on tarkoitus rahoittaa kokonaan myyntituloilla, soveltuu toimintamuodoksi kaupungin liikelaitos tai kaupungin omistama yhtiö.

Oma palvelutuotanto voidaan organisoida brutto- tai nettobudjetoiduksi yksiköksi tai liikelaitokseksi. Oman palvelutuotannon vaihtoehtona on esimerkiksi kaupungin omistama yhtiö, kuntayhtymä tai muu kuntayhteistyö tai yhteistyö yksityisen sektorin kanssa.

Kaupungilla on oltava käytettävissään oman palvelutuotannon edellyttämä omaisuus ja tuotantovälineet. Kaupunki omistaa tarvittavan käyttöomaisuuden, hallitsee sitä yhdessä muiden toimijoiden kanssa tai vuokraa sen. Ennen hankinta- tai vuokrauspäätöstä on tehtävä valinta hankintatavasta kannattavuus- ja vertailulaskelmien perusteella. Jos kaupunki tuottaa palvelut yhteistyönä muiden kuntien tai yksityisen sektorin kanssa, on sovittava, kuka omistaa palvelutuotannon edellyttämän omaisuuden ja miten omaisuudesta aiheutuvat kustannukset jaetaan.

Kaupungin pääprosessien pysyvästi tarvitsemat tuotantovälineet on useimmiten tarkoituksenmukaista pitää kaupungin omistuksessa. Samoin esimerkiksi tehokkaan maapolitiikan toteutumisen edellytyksenä on vahva maan omistus. Suurempi liikkumavara on esimerkiksi toimistotilojen ja erilaisten koneiden ja laitteiden omistuksessa.

Jos kaupunki toimii kilpailutilanteessa markkinoilla, tehtävä on annettava osakeyhtiön, osuuskunnan, yhdistyksen tai säätiön hoidettavaksi (yhtiöittämisvelvollisuus). Poikkeuksia:

- toiminta on vähäistä
- lain perusteella kunta voi nimenomaisesti tuottaa palveluja toiselle taholle tai osallistua tällaista toimintaa koskevaan tarjouskilpailuun
- kunta tuottaa tukipalveluja tytäryhteisölleen
- kunta tuottaa palveluja sidosyksikölle, sidosyritykselle tai yhteisyritykselle
- kunta vuokraa toimitiloja pääasiassa käytettäväksi kunnan omassa toiminnassa ja kuntakonserniin kuuluville tytäryhteisöille tai käytettäväksi sellaisessa palvelutuotannossa, jonka tuotannon kunta on kilpailuttanut
- kunta tuottaa palveluja kunnan tai kunnan tytäryhteisön palveluksessa oleville henkilöille palvelussuhteen perusteella
- toiminta liittyy välittömästi valmiuslaissa tarkoitettun valmiussuunnitelman mukaiseen poikkeusoloja koskevaan varautumisvelvollisuuteen

### Omistajapolitiikka palvelutuotannon välineenä

Valtaosa kaupungin omaisuudesta toimii palvelutuotannon suoranaisena tuotantovälineenä, esimerkiksi toimitilat, verkostot ja muut tuotantovälineet. Oman toiminnan kustannuksissa on otettava huomioon pääomian hinta ja siitä aiheutuvat kustannukset. Omaisuuden käytön tehokkuutta on arvioitava vertailemalla erilaisten vaihtoehtoisten toimintamallien kustannuksia.

Omalle käytölle asetettavat muut kuin taloudelliset tavoitteet voivat liittyä esimerkiksi palvelujen saatavuuteen, saavutettavuuteen ja laatuun. Maksurahoitteen palvelutuotannon käytössä olevalle omaisuudelle luonnollinen tuottovaatimus on sitoutuneelle pääomalle saatava korko.

### Omistajapolitiikka kehittämisen välineenä

Omistaminen on keino ohjata ja tukea kaupungin kehitystä. Selkeimmin tällaisia tavoitteita liittyy kaupungin maanomistukseen ja maapolitiikkaan. Maaomaisuuden ohella kaupungin kehittämisen välineitä ovat sijoitukset elinkeinojen kehittämiseen, työllisyyttä tukeviin tai asukkaiden viihtyvyyttä lisääviin kohteisiin. Esimerkkejä tällaisista sijoituksista voivat olla toimitila- ja asuntorakentaminen tai panostus teknisiin verkostoihin tai välitön mukanaolo yritystoiminnassa. Näille omaisuuserille asetettavat tavoitteet kohdistuvat usein väestökehitykseen, työllisyyteen ja muihin yhteiskunnallisiin vaikutuksiin. Keinot näiden tavoitteiden saavuttamiseksi saattavat muuttua hyvinkin nopeasti. Kaupungin omistajapolitiikan on kyettävä reagoimaan tällaisiin muutoksiin.

## Omistajapolitiikka sijoitustoiminnan välineenä

Sijoitustoiminta jakaantuu toimialasijoittamiseen ja kassavarojen sijoittamiseen. Toimialasijoituksia ovat oman vieraan pääoman ehtoiset sijoitukset yhteisöihin, jotka hoitavat kaupungin tehtäviä tai joiden toiminnan tarkoituksena on tukea kaupungin tehtäviin liittyviä päämääriä kuten palvelutuotannon järjestämistä, elinkeinorakenteen muutosta tai työllisyyden turvaamista kaupungin ja seutukunnan alueella. Toimialasijoitukset ovat pääsääntöisesti pääomasijoituksia investointien rahoittamiseen kuten investointien rahoitukseen tarkoitettuja antolainoja sekä osake- että osuuspääomasijoituksia. Antolainat voivat olla velkakirjalainoja tai pääomalainoja. Toimialasijoitusten tarkoitus voi olla myös kaupungin taseen keventäminen siirtämällä kiinteistöjä, muita tuotantovälineitä ja myös velkoja kaupungilta jonkun toisen yhteisön omistukseen ja vastuulle. Etenkin maksurahoitteista toimintaa harjoittaviin yhteisöihin tehdyille sijoituksille voidaan asettaa sijoituksen määrään nähden kohtuullinen tuottovaatimus.

Kassavarojen sijoittamisella pyritään saamaan mahdollisimman korkea tuotto ottaen huomioon tuotto-odotusten kasvuun yleensä liittyvä riskin lisääntyminen.

## Omaisuuuden arvon säilyttäminen ja lisääminen

Kaupungin omaisuuden hoidon lähtökohtana on omaisuuden kunnan ja käyttökelpoisuuden säilyttäminen ja se, että tuotantovälineet vastaavat kulloinkin ajan tarpeita. Etenkin kaupungin pysyvän kiinteistökannan ja kunnallisteknisten verkostojen peruskorjausten laiminlyönti on epätaloudellista ja vaarantaa kaupunkilaisten tarpeita vastaavan palvelutuotannon sekä kaupungin liiketoiminnan kannattavuuden.

Omaisuuuden arvon säilyttäminen edellyttää asiantuntevaa arvioita eri omaisuuserien kunnosta ja peruskorjaustarpeesta. Kaupungilla on oltava tämän vuoksi ammattitaitoista henkilökuntaa hoitamaan omaisuutta tai omaisuuden hoidossa on käytettävä apuna ulkopuolista asiantuntemusta. Päätösten maaomaisuuden jalostuksesta, rakennusten ja verkostojen peruskorjausinvestoinneista ja muusta omaisuuden hoidosta on perustuttava asiantuntevaan arvioon omaisuuserien tehokkaasta käytöstä ja hoidosta.

Investointien rahoituksen järjestäminen on linjattava. Linjaukset voivat koskea esimerkiksi yksiköiden vastuuta rahoituksessa, tuotteiden hinnoitteluperiaatteita tai sisäisten vuokrien käyttöä ja tasoa. Kaupungin liiketoimintoja on kehitettävä ja toiminnot on pidettävä kilpailukykyisinä.

## Omistuksesta luopuminen

Kaupunki hankkii tarvitsemansa tuotantovälineet käyttöönsä mahdollisimman edullisesti ja mahdollisimman hyvällä kustannus ja laatusuhteella. Jos omasta käyttöomaisuudesta aiheutuvat kustannukset ovat pitkällä aikavälillä vastaavien tuotantovälineiden todellisia kustannuksia korkeammat, on omistuksesta luopumista ja vuokrauksen lisäämistä harkittava. Tuotantovälineiden omistuksesta luovuttaessa on aina varmistettava niiden saatavuus tarvittaessa.

Sellaisesta omaisuudesta ja sellaisista tytä- tai muiden yhteisöjen omistuksista, jotka eivät palvele kaupungin toimintaa tai strategisia tavoitteita, on pyrittävä luopumaan. Luopumisen vaihtoehtona on aina selvitetävä mahdollisuus kehittää kulloinkin tarkasteltavana olevaa toimintaa siten, että se vastaa kaupungin tarpeita.

Kun kaupunki luopuu omaisuudestaan tai omistuksistaan, on ratkaistava, miten luopuminen vaikuttaa kaupungin palvelutuotantoon ja miten palvelut turvataan tulevaisuudessa kaupunkilaisille. Jos omaisuudesta ja omistuksista luopuminen merkitsee myös palvelutuotannon siirtymistä kaupungilta muille toimijoille, on palvelujen turvaamisen kaupunkilaisille oltava korostetusti esillä asiaa ratkaistaessa. Luovutusta valmisteltaessa selvitetään henkilöstön asemaan vaikuttavat seikat. Mikäli henkilöstövaikutuksia on, käydään yhteistoimintamenettelyn mukaiset neuvottelut.

Omaisuuudesta luovuttaessa on lähtökohtana oltava vapautuvan pääoman entistä tehokkaampi käyttö. Myyntihinta saattaa poiketa huomattavastikin sen tasearvosta. Tarpeettoman omaisuuden realisointia ei kuitenkaan pidä jättää tekemättä sen vuoksi, että siitä kirjautuisi myyntitappiota. Myyntitilanteessa on

toimintoja ja tuotantovälineitä on kehitettävä ja nostettava siten niiden arvoa mahdollisia ostajia kiinnostaviksi.

### Pääoman käytön tehostaminen

Pääoman käyttöä voidaan tehostaa ja tuottavuutta parantaa kaupungin omassa toiminnassa tai ottamalla käyttöön sellaisia uusia toimintatapoja, joiden yhteydessä voidaan siirtää kaupungin pääomia entistä tehokkaampaan käyttöön. Tehokas pääoman käyttö tuo kaupungille säästöjä ja useasti johtaa lisäksi käyttökustannusten laskuun sekä palvelujen paranemiseen. Uusien toimintatapojen vertailu kaupungin omaan toimintaan edellyttää kattavaa kustannuslaskentaa ja kustannustietoisuutta, jolloin on huomioitava sekä vaihtoehtoisista toimintatavoista aiheutuvat käyttökustannukset että niiden tasevaikutukset ja pääomakustannukset.

### Oman toiminnan ja osaamisen parantaminen

Oman toiminnan kehittäminen on ensisijainen kaupungin toiminnan tehostamiskeino. Uusien toimintatapojen ja omistusjärjestelyjen käyttöönoton edellytyksenä on osaava ja tehtäviinsä motivoitunut henkilöstö. On huolehdittava henkilöstön koulutuksesta ja hankittava uudenlaisten toimintamallien vaatimaa asiantuntemusta kaupungin palvelukseen tai käyttöön.

Jotta kaupungin palvelutuotanto vastaisi kaupunkilaisten odotuksia ja olisi kilpailukykyistä markkinoilla olevan tarjonnan kanssa, kaupungin on taattava palvelujen haluttu laatu ja tuotettavat palvelut kustannustehokkaasti. Tämä tarkoittaa esimerkiksi toimitilojen, vuokrattavien asuntojen, liikuntapaikkojen sekä katujen ja yleisten alueiden laadusta huolehtimista. Kaupungin on osoitettava laadun ylläpitämiseen tarvittavat varat ja muut resurssit.

Kaupungin toimintojen eriyttäminen omiksi taseyksiköikseen tai erillisiksi liikelaitoksiksi tuo jatkuvuutta toimintaan. Samalla se yhdessä palvelujen tuotteistamisen kanssa lisää läpinäkyvyyttä ja helpottaa sekä ulkoista että sisäistä hinnoittelua.

### Tuotantovälineiden käytön tehostaminen

Kaupungin on jatkuvasti arvioitava toimintatapojaan ja sitä, ovatko kaupungin tuotantovälineet tehokkaassa käytössä. Tämä arviointi edellyttää jatkuvaa vaihtoehtoisten toimintatapojen kartoitusta ja markkinoiden seuranta. On arvioitava, millaisia ja minkä laatuista palveluja kaupunkilaiset tulevaisuudessa tarvitsevat ja pystyykö nykyinen tuotantokoneisto vastaamaan näihin odotuksiin. Kaupungin omalle palvelutuotannolle vaihtoehtoiset järjestämismallit, niiden kustannukset ja muut resurssitarpeet on arvioitava 10–15 vuoden aikajänteellä. Uusien toimintatapojen käyttöönotto saattaa olla yksi tapa tehostaa pääoman käyttöä. Vaihtoehtoisia toimintamalleja ovat muun muassa yhteistyö kuntien tai kuntien ja yksityisen sektorin kanssa, kolmannen sektorin ja järjestöjen kanssa, erilaiset elinkaarimallit, ulkopuoliselle yritykselle annettava toimilupa, ostopalvelut, palvelusetelit, käyttöomaisuuden vuokraus, yksityistäminen, kaupungin tukema vapaaehtois- tai omaistyö sekä harrastus- ja vapaaehtoisohjaisten toimijoiden tukeminen.

### Riskienhallinta ja varautuminen

Kokonaisvaltainen riskienhallinta tukee strategista johtamista. Riskienhallinta on järjestelmällistä ja ennakkoivaa uhkien ja mahdollisuuksien tunnistamista, analysointia ja hallintaa. Se on osa toiminnan suunnittelua, seuranta ja päätöksentekoa. Riskit liittyvät yleensä tuloksellisuuden, laillisuuden, ja hyvän hallinnon vajeisiin tai varojen ja omaisuuden hukkaamiseen tai tehottomaan käyttöön.

Riskienhallinnan on katettava kaikki olennaiset toiminnan riskit. Kohtuullinen varmuus ja olennaisimpien asioiden varmistaminen on riittävä päämäärä, koska ehdoton varmuus edellyttää yleensä liiallisia kustannuksia saavutettavaan hyötyyn verrattuna. Aktiivisella omistajuudella ja kokonaisvaltaisella riskienhallinnalla varmistetaan kaupungin menestyksellistä toimintaa.

Varautuminen häiriö- ja kriisitilanteisiin sekä poikkeusoloihin on osa kaupungin perustehtävää. Kajaanin tavoitteena on olla turvallinen kaupunki kaikille kaupunkilaisille, myös yritystoiminnan ja kunnallisten palveluiden osalta. Valmiussuunnittelu ja varautuminen toteutetaan osana johtamista. Valmiussuunnitelman ja sitä tukevien ohjeiden on oltava ajan tasalla sekä on panostettava koulutukseen ja säännölliseen harjoitteluun. Varautumiseen ja jatkuvuudenhallintaan, mm. huoltovarmuuteen ja turvallisuuteen keskeisesti vaikuttavien omistusten, koneiden, laitteiden ja tuotantovälineiden jatkuvuus on turvattava.

Kajaani-konsernin riskienhallinnasta annetaan ohjeet [Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan ohjeessa](#).

### Vastuu omistajapolitiikan toteutuksesta

Omistajapolitiikan ohjaus ja valvonta sekä käytännön toteutus vastuutetaan selkeästi luottamuselimille ja henkilöstölle. Ohjaus ja valvonta kuuluvat luottamushenkilöorganisaatiossa valtuustolle, toimeenpano hallitukselle sekä toiminnan tarkoituksenmukaisuuden ja linjausten toteutumisen valvonta tarkastuslautakunnalle. Toimihenkilöorganisaatiossa omistajaohjaus kuuluu kaupunginjohtajan tehtäviin. Kaupunginjohtaja seuraa kaupungin omistajapolitiikan toteutumista ja raportoi tarvittaessa kaupunginhallitukselle. Kaupungin operatiivisesta toiminnasta vastaavat lautakunnat ja toimialajohtajat tai johtokunnat ja liikelaitosten johtajat. Kaupungin tytäryhteisöjen toiminnasta vastaavat näiden omat hallintoelimet.

Konsernijaosto ohjaa ja valvoo omistajana, että tytäryhteisöt toimivat kaupunginvaltuuston ja kaupunginhallituksen asettamien toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden mukaisesti. Konsernijaosto valvoo, että tytäryhteisöjen toimintapolitiikat ovat kaupungin päämäärien mukaisia sekä seuraa ja arvioi tytäryhteisöjen hallitustyöskentelyn edellyttämää asiantuntemusta, toimialatuntemusta, kokemusta hallituksissa. Konsernijaosto voi tehdä esityksiä kaupunginhallitukselle omistajapolitiittisista linjauksista ja konserniohjauksen periaatteista.

Kaupungin omistajapolitiikan ohjauksesta ja valvonnasta sekä operatiivisesta toiminnasta vastaavien henkilöiden ja toimielinten työn- ja vastuunjakoa sekä raportointijärjestelmät on määriteltävä yksiselitteisesti kaupungin konserniohjeessa ja sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan ohjeessa. Toimivan johtamis- ja ohjausjärjestelmän lisäksi aito yhteistyö ja sitoutuminen asetettuihin tavoitteisiin ovat ehdoton edellytys kaupungin menestymiselle.



Kuva 2. Toimivallan jako konserniohjauksessa

## 2 Kajaani-konsernin omistukset ja omistajapoliittiset linjaukset

### 2.1 Omaisuuden kartoitus

Omaisuuden kartoituksen lähtökohtana on ollut kaupungin käyttöomaisuuskirjanpito ja omaisuuserien hankintahintaan perustuva tasearvo. Omaisuutta on arvioitu sen mukaan, miten se palvelee kaupungin palvelutuotantoa. Kartoitusta varten omaisuus on ryhmitelty maa- ja vesialueisiin, rakennuksiin, kiinteisiin laitteisiin ja rakenteisiin, koneisiin ja kalustoon sekä sijoitusomaisuuteen.

#### Omaisuuden arvo

Arvonmäärityksen lähtökohtana on omaisuuserien tasearvo. Tarkoituksenmukaiseen arvostusperiaatteen vaikuttaa kuitenkin päätöksentekotilanne, jonka tueksi arvoa määritellään. Yleisesti käytettyjä arvostusperusteita ja niiden avulla laskettuja arvoja ovat tasearvo, käypä arvo, markkina-arvo ja tuottoarvo. Tasearvo lasketaan vähentämällä omaisuuden hankintahinnasta sen käyttöikää vastaavat suunnitelman mukaiset poistot. Käypä arvo lasketaan vähentämällä omaisuuden laskentahetken uushankintahinnasta sen käyttöikää vastaavat suunnitelman mukaiset poistot. Markkina-arvo vastaa omaisuuden myynnistä laskentahetkellä todennäköisesti saatavaa hintaa. Tuottoarvo lasketaan diskonttaamalla omaisuuden käytöstä tulevaisuudessa saatavat tuotot laskentahetkeen.

Palvelutuotannossa käytettävien tuotantovälineiden arvo on yleensä niiden tasearvon mukainen käyttöarvo. Etenkin kaupungin myymien maksullisten palveluiden kustannus- ja hinnoittelulaskelmissa saattaa olla perusteltua käyttää omaisuuserien arvona niiden käypää arvoa. Myös sisäisen hinnoittelun lähtökohdaksi soveltuu käypä arvo. Sijoitusomaisuuden ja tuotantovälineiden arvostusperusteeksi soveltuu tuottoarvo esimerkiksi silloin, kun ollaan arvioimassa liiketoiminnasta kaupungille tuloutettavaa kohtuullista tuottoa. Jos harkitaan jostakin omaisuuserästä luopumista, omaisuus on arvostettava todennäköiseen luovutusarvoon eli markkina-arvoon, joka voi olla markkinatilanteesta riippuen merkittävästi tasearvoa alhaisempi tai korkeampi. Tällaisissa tilanteissa on huomioitava myös omaisuuden tai toiminnan saneerausmahdollisuus ja sen vaikutus markkina-arvoon.

#### Omaisuuserän merkitys palvelutuotannolle

Kaupungin palvelutuotantoa varten on käytettävissä oltava toiminnan vaatimat tuotantovälineet. Omaisuutta hankkiessaan kaupunki on asettanut sen käytölle tavoitteita. Tavoitteita voidaan asettaa myös talousarviossa ja -suunnitelmassa. Kaupungin on seurattava jatkuvasti tavoitteiden ajanmukaisuutta ja sitä, miten omaisuus ja sen käyttö palvelee nykyisissä olosuhteissa näitä tavoitteita.

Kaupungin pääomaa on tuotantovälineiden lisäksi sitoutuneena kaupungin kehittämisen kannalta tärkeisiin strategisiin kohteisiin tai pääoma on sijoitettu pääasiassa tulonhankintatarkoituksessa. Omaisuus jaotellaan strategisiin, kaupungin kehitystä edistäviin, palvelutuotannon edellytyksiä turvaaviin ja liiketaloudellisiin, taloudellista tuottoa tuottaviin omistuksiin.

Mikäli omistus ei täytä mitään näistä ehdoista, omistukselle ei ole pääsääntöisesti perustetta. Omistamisella on aina myös hintansa, koska omistaminen sitoo pääomia. Strateginen omistus tukee kaupungin strategisten päämäärien saavuttamista ja antaa mahdollisuuden ohjata toimintaa omistajana haluttuun suuntaan. Palvelutuotannon edellytyksiin liittyvä omistus on tarkoituksenmukaista silloin, kun omistus tarjoaa mahdollisuuden palveluiden kustannustehokkaaseen ja laadukkaaseen tuotantoon ja ei-omistus pohjaiset ratkaisut ovat sitä huonompia. Omistus on liiketaloudellisesti kannattavaa, jos pääoman tuotto ylittää pääoman kustannukset tai tuotto on parempi kuin vaihtoehtoisissa sijoituskohteissa.

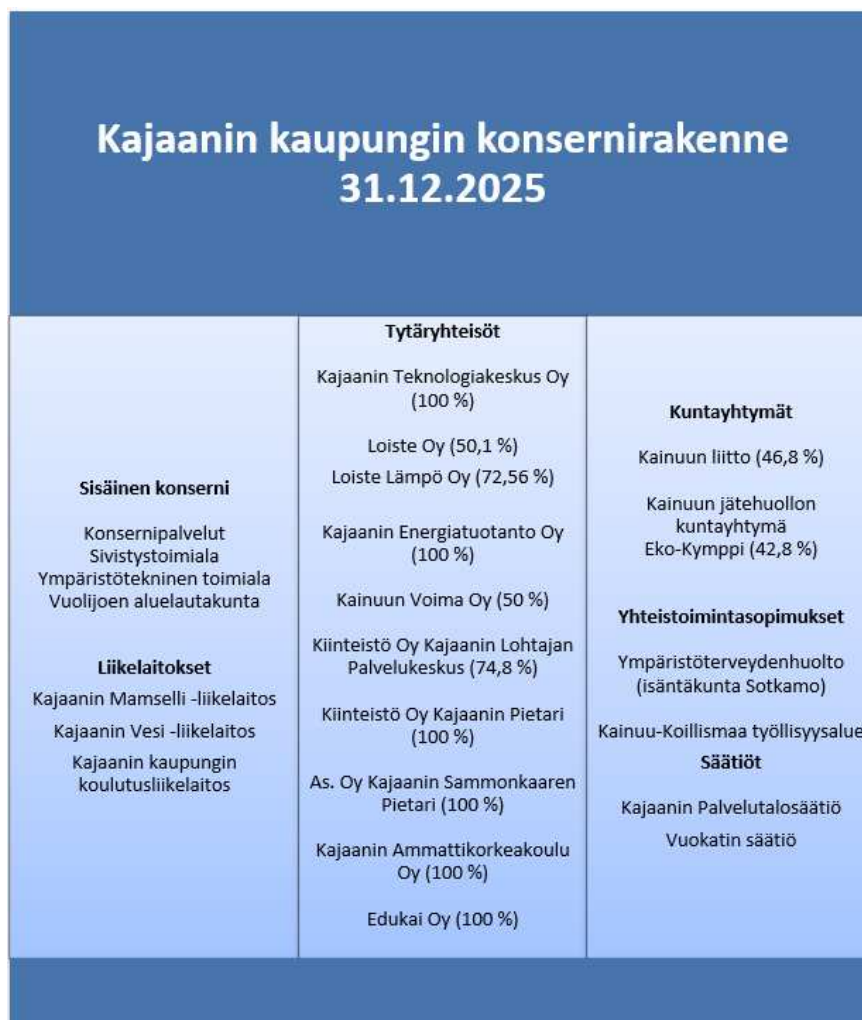
## 2.2 Kajaani-konserni

Kaupungilla on määräysvalta konserniyhteisössä, kun sillä on yli puolet yhteisön kaikkien osakkaiden tai osuuksien tuottamasta äänimäärästä tai oikeus nimittää enemmistö yhteisön hallituksen tai vastaavan elimen jäsenistä tai sopimuksen perusteella em. vastaava äänimäärä.

Yhdistys tai säätiö on kunnan tytäryhteisö, jos kunnalla on oikeus nimittää enemmistö yhteisön hallituksesta tai vastaavasta elimestä tai sääntöjen mukaan yhdistyksen tai säätiön nettovarallisuus siirtyy purkauksessaan kokonaisuudessaan kunnalle tai kuntakonserniin kuuluvalla yhteisölle.

Osakkuusyhteisöjä ovat yhteisöt, joissa emoyhtiöllä on yksin tai yhdessä muiden konserniyhteisöjen kanssa samanaikaisesti huomattava vaikutusvalta ja merkittävä omistusosuus. Huomattava vaikutusvalta tarkoittaa 20–50 prosentin omistusta yhteisön äänimäärästä ja merkittävä omistusosuus vähintään 20 prosentin omistusta osakkuusyhteisön omasta pääomasta.

Omistajaohjauksen kannalta peruskaupunki, liikelaitokset, rahastot ja tytäryhtiöt muodostavat ohjattavimman kokonaisuuden. Näihin omaisuuseriin kaupunki pystyy välittömämmin vaikuttamaan omilla päätöksillään. Kuntayhtymissä ja osakkuusyhtiöissä kaupunki on osaomistaja ja ohjaukselta riippuu omistuksen tai muulla perusteella määräytyvän äänivallan suuruudesta ja erityisesti omistajaohjauksen tehokkuudesta.



Kuva: Kajaanin kaupungin konsernirakenne 31.12.2025.

Kajaani-konsernin omaisuus 31.12.2025					
1 000 €	Peruskunta	Liikelaitokset	Tytäryhtiöt	Kuntayhtymät	Koko konserni
Aineettomat hyödykkeet	77		17 967	62	18 106
Aineettomat oikeudet			10 323	62	10 385
Tietokoneohjelmistot	30		59		89
Konserniliikearvo			4 261		4 261
Muut pitkävaikutteiset menot	47		3 325		3 372
Keskeneräiset hyödykkeet	1 059				1 059
Keskeneräiset hyödykkeet	1 059				1 059
Aineelliset hyödykkeet	216 210	36 323	490 830	2 732	746 095
Maa- ja vesialueet	34 108	102	5 154	50	39 415
josta liittymismaksut	901	92	2 020	6	3 019
Rakennukset	128 018	6 951	107 150	264	242 383
Kiinteät rakenteet ja laitteet	47 172	26 304	298 699	2 198	374 374
Koneet ja kalusto	3 978	2 550	19 964	207	26 699
Muut aineelliset hyödykkeet	1 136	0	8		1 144
Ennakkomaksut ja keskeneräiset hankkeet	897	324	57 834	7	59 061
Sijoitukset	80 582		30 418	477	32 212
Osakkeet ja osuudet	80 582				
josta tytäryhteisöosakkeet	72 208				
josta kuntayhtymäosakkeet	612				
josta liikelaitosten peruspääomaosuudet	6 446				
josta muut osakkeet ja osuudet	937		25 671	477	27 085
josta osakkuusyhteisöosakkeet ja -osuudet	379		4 747		5 126
Rahoitusarvopaperit	170 902				170 902
<b>KAIKKI YHTEENSÄ</b>	<b>468 829</b>	<b>36 323</b>	<b>539 215</b>	<b>3 272</b>	<b>968 373</b>

Yllä olevassa taulukossa Osakkeet ja osuudet; Koko konsernin omistuksesta on eliminoitu pois peruskunnan osakkeista ja osuuksista tytäryhteisöosakkeet, kuntayhtymäosuudet sekä liikelaitosten peruspääomaosuudet pois, yhteensä 79,3 milj. €.

Omaisuserien arvot ja konserniyhtiöiden luettelo ovat tilinpäätöksen 31.12.2025 mukaisia. Omaisuutena tarkastellaan kaupungin ja liikelaitosten pysyviä vastaavia (= aineelliset ja aineettomat hyödykkeet ja sijoitukset).

#### Omistajapoliittiset linjaukset

1. Kaupungin konsernirakenne järjestetään strategisesti ja toiminnallisesti tarkoituksenmukaisella tavalla.
2. Toteutetaan Kajaanin peruskaupungin ja liikelaitosten organisointi- ja hallintorakenteiden tarkoituksenmukaisuuden tarkastelu ja tarkastelun perusteella päätetään mahdollisista organisaatiomuutoksista.

## 2.3 Kajaanin kaupungin omaisuuserät

### 2.3.1 Peruskunnan maaomaisuus

Peruskaupungin maa- ja vesialueet 31.12.2025	2025 tasearvo	2025 pinta-ala ha
Yleiset alueet (kaava-alue)	6 824 527	1247,1
Määräalat (lohkomattomat)	31 725	1,1
Tontit (kaupungin omistama rakennus)	3 972 577	75,2
Vapaat ja vuokralle annetut tontit	8 726 577	568,9
Tilat	14 552 465	7399,2
Huvila-alueet	22 799	15,0
Kaava-alueella (lohkomattomat)	850 628	55,0
Maa- ja metsäalueet	12 365 481	7232,2
Muut alueet	1 313 556	97,1
<b>Yhteensä</b>	<b>34 107 871</b>	<b>9291,5</b>

#### Omaisuu den arvo

Kajaanin peruskaupungin maaomaisuuden tasearvo on 34,1 milj. euroa. Maa-alueiden ryhmässä on myös ei-palautuskelpoiset liittymismaksut, joiden tasearvo on 0,9 milj. euroa. Tytäryhtiöiden maaomaisuuden tasearvo on 5,2 milj. euroa ja liikelaitosten ja kuntayhtymien 0,2 milj. euroa. Kajaani-konsernin maaomaisuuden arvo on 39,4 milj. euroa tilinpäätös 2025 tiedoin.

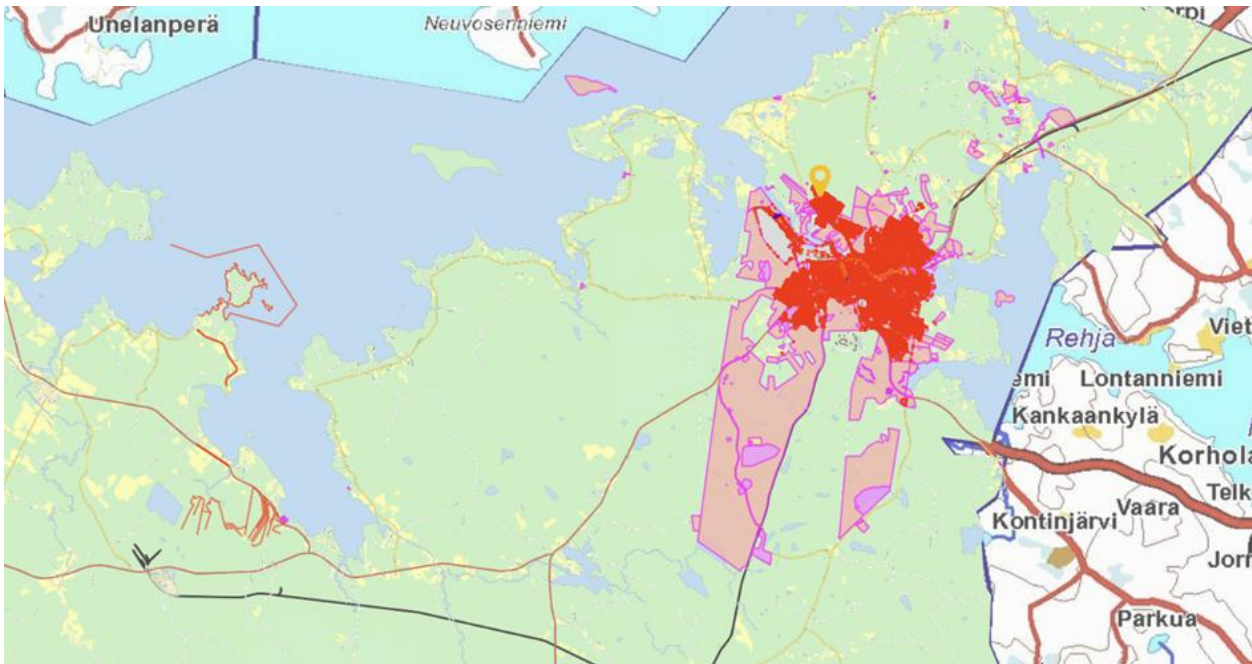
Kajaanin kaupunki omistaa noin 9 292 hehtaaria maata. Alueisiin kuuluvat muun muassa kaupungin omistamat katu- ja puistoalueet, muut erityisalueet, yleisten rakennusten tontit, rakentamattomat tontit sekä vuokratut asuin-, teollisuus- ja liiketontit. Kaupunki omistaa lisäksi laajat vesialueet Kajaaninjoella, Kaupunginlammen, Vimpelinlammen sekä lukuisan joukon pienempiä vesialueita omistamiensa kiinteistöjen sisällä.

Maa- ja metsäalueita on 7 232 hehtaaria ja niiden tasearvo 12,4 milj. euroa. Ne jakaantuvat talous- ja lähimetsiin. Alueita käytetään maa- ja metsätalouden lisäksi kaupunkilaisten ulkoilu- ja virkistysalueina sekä vedenottamo-, jätekeskus- ym. erityisalueina. Osa alueista on vuokrattu erilaisille yhdistyksille ja yrityksille monenlaisiin käyttötarkoituksiin ja mm. Kainuun Prikaatille harjoitusalueeksi. Talous- ja lähimetsät ovat metsän myyntituloina tuottaneet kaupungin käyttötalouteen viime vuosina keskimäärin 0,3 milj. euroa / vuosi. Vuosittaiset vaihtelut tulee kuitenkin huomioida. Talousmetsiin sisältyy kaupungin keskustaajaman raakamaareservi, jolla kaupunki varmistaa sen, että keskustaajama voi kasvaa kaupungin haluamaan suuntaan ja tonttimaan hinta pysyy kohtuullisena.

Kaupungin omassa käytössä olevien asemakaavoitettujen tonttien pinta-ala on n. 80 hehtaaria ja tasearvo n. 4,8 milj. euroa. Kaupungin omistamien yleisten palvelujen rakennusten tonteista ja muista vastaavista alueista ei peritä käyttäjähallintokunnilta sisäistä vuokraa. Vuokralle annettujen ja vapaiden tonttien pinta-ala on 568,8 hehtaaria ja tasearvo 8,7 milj. euroa. Kaupungin maa- ja vesialueiden vuokratulot olivat vuonna 2025 yhteensä 3,5 milj. euroa. Maa- ja vesialueiden luovutusvoitot olivat vuonna 2025 vajaa 0,2 milj. €.

#### Omaisuu den merkitys kaupungin palvelutuotannolle

Alueidenkäyttölain perusteella kaupungin tulee hankkia omistukseensa asemakaavan mukaisten katujen, puistojen ja muiden yleisten alueiden alueet. Muilta osin maan omistaminen ei ole kaupungin lakisääteinen tehtävä. Omistamalla ja hankkimalla yleisten alueiden lisäksi raakamaata ja tonttimaata, kaupunki voi turvata elinvoimansa ja saa kaavoituksesta ja kunnallistekniikan rakentamisesta johtuvan maan arvon nousun itselleen. Kajaanin kaupunki on suuri metsän omistaja; metsien moninaiskäytöstä saadaan tuottoja kaupungin talouteen, virkistys- ja ekosysteemipalveluja sekä taloudellista hyötyä aluetalouteen.



Kuva 3. Kaupungin maaomaisuus 2025. Ylhäällä Kajaanin kaupungin maaomaisuus. Alapuolella vasemmalta lukien keskusta-alue, Otanmäki ja Vuolijoki.

#### Omistajapoliittiset linjaukset

1. Kaupunginvaltuusto päättää maaomaisuuden käytöstä ja kehittämisestä valtuustokausittain laadittavassa maapolitiikassa.
2. Kaupunginvaltuusto päättää ohjelmakaudella käynnistettävistä kaavoista valtuustokausittain laadittavassa kaavoitusohjelmassa. Kaavoitusohjelma tarkentuu vuosittain laadittavassa kaavoituskatsauksessa.
3. Kajaanin kaupunkikonsernin kokonaisuus, kaupungin asukkaiden ja yritysten edut sekä alueen elinvoiman kehittäminen ja kestävä kehitys ohjaa maaomaisuuden omistusta, hallintaa ja kehittämistä.
4. Maapolitiikan tulee mahdollistaa strateginen maa-alueiden hankinta ja myynti

## 2.3.2 Rakennukset

Kajaani-konsernin omistamat kiinteistöt m2	Tasearvo 2025
Kajaanin kaupunki, tilakeskus ja Kajaanin kaupungin liikelaitokset yhteensä	236 274
Kajaanin Teknologiakeskus Oy	36 203
Kiinteistö Oy Kajaanin Pietari	138 893
Kiinteistö Oy Lohtajan Palvelukeskus	908
<b>Yhteensä</b>	<b>412 278</b>

### Omaisuu den arvo

Kajaanin peruskaupungin rakennusomaisuuden tasearvo on 128 milj. euroa, tytäryhtiöiden 107 milj. euroa liikelaitosten ja kuntayhtymien 7,2 milj. euroa. Kajaani -konsernin rakennusomaisuuden tasearvo on 242,4 milj. euroa. (TP 2025).

### Omaisuu den merkitys kaupungin palvelutuotannolle

Kajaanin kaupungin rakennukset on luokiteltu neljään (A,B,C ja D) salkkuun. Salkkujako määrittelee rakennusten pitkän aikavälin omistamisen periaatteet: mitä rakennuksia halutaan omistaa ja miten haluttujen rakennusten omistamiseen voidaan sitoutua pitkällä aikavälillä niin, että omaisuuden arvo, kunto ja käytettävyys säilyvät.

Tarvittavat ja pidettävät rakennukset muodostuvat Kajaani-konsernin käytössä olevista rakennuksista, joiden omistamista pidetään tärkeänä ja joiden avulla turvataan keskeinen palvelutuotanto pitkällä aikavälillä.

Pidettävät ja kehitettävät rakennukset ovat usein teknisesti ja/tai toiminnallisesti vanhentuneita. Niissä voi olla vajaakäyttöä tai käyttöaste on heikko. Pitemmällä aikavälillä niiden tarve tai käyttötarkoitus voi muuttua. Rakennukset vaativat investointeja lähitulevaisuudessa tai keskipitkällä aikavälillä.

Realisoitavien rakennusten tarve, käyttö ja omistus eivät ole tärkeitä. Ne voidaan myydä tai purkaa jollakin aikavälillä.

Kaupunkikuvallisesti ja kulttuurihistoriallisesti tärkeät rakennukset ovat yleensä suojeltuja asema- tai yleiskaavassa. Omistajan vastuulle kuuluu turvata rakennusten arvo ja kunto.

Kaupungin omistamien rakennusten kertynyt korjausvelka on (Trellum 26.2.2026) yli 47,2 milj. euroa. Peruskaupungin ja liikelaitosten rakennusten vuotuinen kuluminen oli (2025) rakennuksissa yhteensä 10,6 (Trellum 26.2.2026) milj. euroa. Haasteena ovat suuret yksittäiset rakennusten peruskorjaukset. Rakennusten investointiohjelma on kaupungin talouteen ja investointikykyyn nähden haasteellinen.

### Omistajapoliittiset linjaukset

1. Konserninäkökulma ja kaupunkistrategia ohjaavat rakennusomaisuuden kehittämistä. Kaupunki vastaa oman palvelutuotannon tiloista, Pietari asumisesta, Teknologiakeskus yritys-, toimisto- ja tuotantotiloista.
2. Selvitetään strategisesti, toiminnallisesti ja taloudellisesti tarkoituksenmukainen toimintamalli kaupunkikonsernissa olemassa olevan rakennuskannan ja kiinteistöjen omistamisen organisoimiseen. (ml. tyhjät/vajaalla käytöllä olevat rakennukset, HVA:lle vuokratut tilat, kaupungin ja yhtiöiden omistamat tilat ja niiden organisointi)
3. Hyvinvointialueelle vuokratut tilat siirretään kaupungin yhtiöiden hallintaan. HVA:lle vuokratut tilat voidaan myydä markkinoille. Kaupungin tytäryhteisö voi toimia tilojen vuokraajana HVA:lle, mikäli se on kaupunkikonsernin kokonaisedun näkökulmasta perusteltua.
4. Laaditaan investointien pitkän tähtäimen suunnitelma (PTS) perustuen palveluverkkosuunnitelmiin ja huomioiden lainsäädännölliset vaatimukset.
5. Tarpeettomat kiinteistöt myydään tai niistä luovutaan sekä viime kädessä puretaan.
6. Kaupungin väliaikaiset tilatarpeet hoidetaan pääosin hyödyntämällä omia vapaana tai vajaalla käytöllä olevia tiloja tai markkinoiden tarjoamia tilaratkaisuja.
7. Rakennusomaisuutta kehitetään kestäväen kehityksen periaatteiden mukaisesti. Vähennetään energiankulutusta, suositaan uusiutuvan energian ratkaisuja ja edistetään puurakentamista.

### 2.3.3 Kiinteät rakenteet ja laitteet

Kiinteät rakenteet ja laitteet koostuvat kaduista, silloista, verkostoista, puistoista, liikunta- ja vapaa-ajan alueista ja toreista.

#### **Omaisuu den arvo**

Kajaanin peruskaupungin kiinteiden rakenteiden tasearvo on 47 milj. euroa, tytäryhtiöiden 299 milj. euroa ja liikelaitosten ja kuntayhtymien 28 milj. euroa. Koko konsernin kiinteiden rakenteiden tasearvo on tilinpäätöksessä 2025 oli 374 milj. euroa.

#### **Omaisuu den merkitys kaupungin palvelutuotannolle**

Kiinteät rakenteet ja laitteet toteuttavat yhteiskunnallista ydintehtävää. Katujen ja hulevesiverkoston korjausvelan määräksi (Rapal 2022) arvioidaan 78 milj. euroa. Poikkeama on suuri vuoden 2019 laskelmiin (52 milj. €). Vuotuinen investointitarve katujen peruskorjauksiin on 3,5 milj. euroa, mikäli tavoitteena on estää korjausvelan kasvaminen.

Kaupungin omistamat rakenteet ja laitteet muodostavat elinympäristön perustan, joka mahdollistaa turvallisen liikkumisen, sujuvat palvelut ja viihtyisän arjen. Ne ovat myös pitkäjänteinen investointi, joka ylläpitää kaupungin elinvoimaa, houkuttelevuutta ja kestäväää kehitystä

#### Omistajapoliittiset linjaukset

1. Kaupunginvaltuusto päättää kaupungin katuverkon ja viheralueiden laajentamisesta valtuustokausittain laadittavassa maapolitiikassa, hyväksyttävissä osayleiskaavoissa ja asemakaavoissa.
2. Infran kehittämisen tulee tukea kaupunkistrategian elinvoimatavoitteiden toteutumista.
3. Laaditaan investointien pitkän tähtäimen suunnitelma (PTS) perustuen palveluverkkosuunnitelmiin ja huomioiden lainsäädännölliset vaatimukset.

### 2.3.4 Koneet ja kalusto

#### Omaisuuksien arvo

Kajaanin peruskaupungin koneiden ja kaluston tasearvo (TP 2025) on 4,0 milj. euroa. Koko konsernin koneiden ja kaluston tasearvo on 26,7 milj. euroa, missä tytäryhtiöiden osuus 20,0 milj. euroa.

#### Omaisuuksien merkitys palvelutuotannolle

Koneet ja kalusto ovat tuotantovälineitä, jotka ovat sidottu siihen, kuinka paljon Kajaani-konsernin oma organisaatio hoitaa investointi- ja kunnossapitotöitä. Koneilla ja kalustolla on keskeinen merkitys kaupungin valmiussuunnitelmissa. Koneiden ja kaluston riittävä omistus ja säännöllinen kunnossapito varmistavat, että kaupunki pystyy toimimaan häiriötilanteissa ja ylläpitämään keskeiset palvelut myös poikkeusoloissa.

Irtaimella omaisuudella, kuten keittiölaitteilla sekä toimipaikkojen muulla kalustolla mahdollistetaan palvelujen sujuva tuottaminen ja ne tukevat kaupungin toimintojen arjen tehokkuutta ja laadukkuutta.

#### Omistajapoliittiset linjaukset

1. Kunnallistekniikka ja liikunta tulosalueen palvelutuotannon ja hankintojen kehittämistä jatketaan pitkäjänteisen palvelu- ja hankintastrategian mukaisesti.
2. Ulkopuolista konekalustoa käytetään silloin, kun se on toiminnallisesti, taloudellisesti sekä varautumisen ja valmiussuunnittelun näkökulmasta järkevää.
3. Yhteistyötä yksityisen palvelutarjonnan kanssa kehitetään ja edistetään.
4. Koneiden ja kaluston hankinnan tulee edistää hankintaohjelman mukaisten tavoitteiden toteutumista.

### 2.3.5 Sijoitustoiminta

Pysyvien vastaavien tase-erä sijoitukset sisältää kaupungin toiminnan edistämiseksi hankitut arvopaperit, kaupungin toimialaan liittyvät sijoitukset ja muut pitkäaikaiset sijoitukset. Kajaanin kaupungin kassavaroja on sijoitettu yhteensä 170,9 milj. euroa (sijoitusten markkina-arvo 31.12.2025 192,2 milj. euroa).

Kaupungin sijoitusomaisuus vahvistaa taloutta tuottamalla vakaata tuottoa ja tasapainottamalla talouden vaihteluita. Se tarjoaa myös strategista etua mahdollistamalla pitkäjänteiset kehityshankkeet ja tukemalla kaupungin elinvoimaa. Lisäksi sijoitusomaisuus toimii joustavana rahoitusvälineenä, jonka avulla kaupunki voi hallita riskejä ja turvata tulevien investointien rahoitus pohjan

<b>Arvopaperit ja osuudet, Tytäryhteisöosakkeet 31.12.2025</b>	<b>Tasearvo</b>
Kajaanin Teknologiakeskus Oy	7 960 697,35
Kiinteistö Oy Kajaanin Pietari	5 765 650,31
Kiinteistö Oy Lohtajan Palvelukeskus	184 670,34
Loiste Oy	22 179 598,62
Kainuun Voima Oy	6 761 154,64
Kajaanin Energiatuotanto Oy	25 000 000,00
Edukai Oy	8 410,00
Kajaanin Ammattikorkeakoulu Oy	4 347 704,62
<b>Tytäryhteisöosakkeet yhteensä</b>	<b>72 207 885,88</b>
<b>Arvopaperit ja osuudet, Kuntayhtymäosuudet 31.12.2025</b>	<b>Tasearvo</b>
Kainuun Jätehuollon kuntayhtymä	383 681,22
Kainuun Liitto	228 419,35
<b>Kuntayhtymäosuudet yhteensä</b>	<b>612 100,57</b>
<b>Arvopaperit ja osuudet, sijoitus liikelaitokset 31.12.2025</b>	<b>Tasearvo</b>
Kajaanin kaupungin koulutusliikelaitos	6 445 526,53
Liikelaitossijoitukset yhteensä	<b>6 445 526,53</b>
<b>Arvopaperit ja osuudet, muut osakkeet ja osuudet 31.12.2025</b>	<b>Tasearvo</b>
Kajaanin Puhelinosuuskunta	20 165,72
Keskinäinen Kiinteistö Oy Onnela-Koti	418 066,24
Kuhmotorg Oy	8 409,40
Kuntarahoitus Oyj	25 228,19
Suomen Teatterikoulun kannatus Oy	3,36
Nordic Option Oy	168 187,93
Vuokatin Matkailukeskus Oy	7 904,83
Tapaturmarahasto	40 684,79
Kuntien Palvelukeskus KPK THH Oy	38 211,00
Kuntien Palvelukeskus KPK ICT Oy	38 211,00
Joukkoliikenteen lippu- ja maksujär. Oy (Piletti)	3 037,84
Monetra Oy	720,00
Amplus Holding Oy	3 206,42
Vuokrakodit Holding Oy	3 206,41
Itärata Oy	35 420,00
PPP-Köökki osakkeet	8 560,00
Metsäliitto Osuuskunta (osuussijoitukset puukaupat)	35 462,18
<b>Muut osakkeet ja osuudet yhteensä</b>	<b>854 685,31</b>
<b>Arvopaperit ja osuudet, asunto-osakkeet</b>	<b>Tasearvo</b>
Asunto Oy Kalliokatu 9	54 465,98
Asunto oy Koivunkanto	27 594,13
<b>Asunto-osakkeet yhteensä</b>	<b>82 060,11</b>
<b>Arvopaperit ja osuudet, osakkuusyhteisöosuudet 31.12.2025</b>	<b>Tasearvo</b>
Loiste Lämpö Oy	379 442,04

<b>Osakkuusyhteisöosuudet yhteensä</b>	<b>379 442,04</b>
<b>Sijoitukset rahamarkkinainstrumentteihin 31.12.2025</b>	<b>Tasearvo</b>
Sijoitukset rahamarkkinainstrumentteihin	<b>170 901 860,25</b>

Kaupunginvaltuusto päättää sijoitustoiminnan perusteista varainhankinnan ja sijoitustoiminnan periaatteissa.

#### Omistajapoliittiset linjaukset

1. Kaupunginvaltuusto ohjaa sijoitustoimintaa ohjeella varainhankinnan ja sijoitustoiminnan periaatteista sekä kaupunginhallituksen vahvistamalla sijoitussuunnitelmalla.
2. Osakkeista ja osuuksista voidaan luopua, mikäli ne eivät palvele kaupungin toimintaa.
3. Hankitaan sellaisia osakkeita ja osuuksia, joista voi olla strategisia etuja kaupungille.

## 3 Liikelaitokset

### 3.1 Yleislinjaukset liikelaitoksille

Kunnallinen liikelaitos voidaan perustaa liiketaloudellisten periaatteiden mukaan hoidettavaa kunnan toimialaan kuuluvaa ja yhtiöittämisvelvoitteen piiriin kuulumatonta tehtävää varten. Liikelaitoksen tehtävistä määrätään [hallintosäännössä](#).

Kajaanin Mamselli- liikelaitoksen tehtävänä on tuottaa sopimuksen mukaisia ateria- ja puhtaanapito sekä laitoksen perustehtävää tukevia muita palveluja asiakkailleen.

Kajaanin Vesi- liikelaitoksen tehtävänä on huolehtia toiminta-alueellaan vesi- ja viemärlaitostoiminnasta taloudellisesti ja kilpailukykyisesti yhdyskuntakehityksen tarpeita vastaavasti.

Liikelaitos on kirjanpidollisesti eriytetty yksikkö, jolle valtuusto on antanut muita toimintayksiköitä itsenäisemmän aseman kunnan talousarviossa ja joka laatii erillisen tilinpäätöksen. Liikelaitos on osa kunnan hallintoa ja taloutta, ei erillinen oikeushenkilö eikä itsenäinen kirjanpitovelvollinen.

Tehtävä katsotaan liiketaloudellisin periaattein hoidetuksi silloin, kun tehtävän tulot kattavat sen suorittamisesta aiheutuvat menot. Tuloja ovat asiakasmaksut, korvaukset jäsen- tai sopimuskunnilta tai korvaukset kunnan toisilta yksiköiltä. Palvelujen hinnoittelussa noudatetaan ensisijaisesti kustannusvastaavuutta. Liikelaitokselle voidaan siirtää myös tehtäviä, joiden kustannuksia ei kateta täysimääräisesti asiakasmaksuilla, esimerkiksi viranomaistehtävät tai tehtävät, joissa kaupunki tukee toimintaa palvelusuoritteen hintaan sisältyvällä tariffituella tai muulla suoriteperusteisella toiminta-avustuksella. Liikelaitoksen näkökulmasta tällaisen toiminnan tulisi kuitenkin olla kannattavaa siten, että asiakasmaksut ja mahdollisesti erikseen saatavat tuet ja avustukset kattaisivat tehtävän kustannukset. Tehtävän hoitamisen kannalta välttämättömiin investointeihin liittyvät poistot ja rahoituskulut on otettava huomioon kustannuksina.

Liikelaitostamisen tavoitteena on tehostaa yksikön toimintaa ja varmistaa tuotteiden ja palvelujen laatu, selkeyttää yksikön vastuuta operatiivisesta toiminnasta ja nopeuttaa päätöksentekoa sekä luoda yksikön toimintaan ja taloudelliseen ohjaukseen markkinaehtoisia piirteitä.

Liikelaitoksen toiminnan kehittämisen vaihtoehdot ovat liikelaitoksen säilyttäminen edelleen, toiminnan yhdistäminen muiden saman alan toimijoiden kanssa, toiminnan yhtiöittäminen Kajaanin kaupungin omistukseen, toiminnan ulkoistaminen liikkeenluovutuksena tai toiminta taseyksikkönä/nettoyksikkönä.

#### Liikelaitosten omistukset 2026

Liikelaitokset 2026	Liikevaihto milj. € TP 2025	Oma pääoma milj. € TP 2025
Kajaanin Mamselli	12 084	5 055
Kajaanin Vesi	8 329	32 467
<b>Yhteensä</b>	<b>20 413</b>	<b>37 521</b>

## 3.2 Kajaanin Mamselli -liikelaitos

Kajaanin Mamselli- liikelaitos tuottaa ateria- ja puhtaanapitopalveluita Kajaanin kaupungille. Liikelaitoksella on myös vähäisessä määrin ulkopuolista myyntiä. Liikelaitos vastaa palveluiden tuottamisesta myös poikkeusoloissa.

Omaisuuuden arvo

Tilinpäätöksessä 2025 aineelliset hyödykkeet (koneet ja kalusto) tasearvoltaan 0 €.

### Omaisuuuden merkitys kaupungin palvelutuotannolle

Ateria- ja puhtaanapitopalvelut liittyvät suoraan koulutuksen, varhaiskasvatuksen ja hyvinvointipalvelujen laatuun, valmiussuunnitteluun ja varautumiseen. Välttämätön tukipalvelu kunnan perustehtävälle.

#### Omistajapoliittiset linjaukset

1. Ateria- ja puhtaanapito järjestetään lähtökohtaisesti kaupungin omana toimintana, ydinpalveluita, varautumista ja valmiussuunnittelua tukevana toimintana.
2. Toteutetaan Kajaanin peruskaupungin ja liikelaitosten organisointi- ja hallintorakenteiden tarkoituksenmukaisuuden tarkastelu ja tarkastelun perusteella päätetään mahdollisista organisaatiomuutoksista.

## 3.3 Kajaanin Vesi -liikelaitos

Vastaa toiminta-alueellaan vesihuoltolain mukaisesta vesihuoltolaitostoiminnasta.

Kajaanin Vedellä on yhdeksän vedenottamo, seitsemän alavesisäiliötä, kaksi ylavesisäiliötä, muutama paineenkorotuspumppaamo, 47 jätevedenpumppaamo ja yksi jätevedenpuhdistamo. Talousvesiverkostoa on 527 km ja jätevesiviemäriverkostoa 264 km. Lisäksi omaisuuteen kuuluu toiminnassa tarvittavaa kalustoa.

### Omaisuuuden arvo

Tilinpäätöksessä 2025 aineelliset hyödykkeet yhteensä 31,7 milj. euroa, josta suurimmat erät käsittävät kiinteitä rakenteita ja laitteita (25,9), rakennuksia (4,7), koneet ja kalusto 0,8 milj. euroa ja maa- ja vesialueet 0,3 milj. euroa.

### Omaisuuuden merkitys kaupungin palvelutuotannolle

Omaisuuudella tuotetaan vesihuoltopalvelut noin 35 000 kajaanilaiselle hieman yli 7 500 käyttöpaikalle/vesihuoltoliittymälle. Kajaanin Veden 8,3 milj. euron liikevaihdosta tuloutettiin (2025) kaupungille 4 % peruspääomasta lähes 0,8 milj. euroa. Kajaanin Vesi laskuttaa noin 1,9 miljoonaa kuutiota talousvettä ja noin 1,8 milj. kuutiota jätevettä vuodessa.

Vesihuolto on kunnan keskeinen peruspalvelu, joka turvaa asukkaille puhtaan talousveden ja varmistaa jätevesien asianmukaisen käsittelyn. Vesihuolto on kaupungin kriittistä perusinfrastruktuuria ja huoltovarmuuden, terveyden sekä ympäristönsuojelun kannalta välttämätön julkinen palvelu.

#### Omistajapoliittiset linjaukset

1. Liikelaitokselle asetetaan valtuustokausittain kohtuullinen tuotto- ja tuloutustavoite.
2. Toiminnan tavoitteena on järjestää vesihuoltolain mukainen vesihuolto taloudellisesti ja kilpailukyysisesti sekä turvata toimintavarmuus.
3. Liikelaitos toimii nykyisillä toiminta-alueillaan, joita laajennetaan asemakaava-alueita laajennettaessa. Kunnan vesihuoltosuunnitelmassa kuvataan vesihuollon omistajapolitiikka (ml. vesihuolto-osuuskunnat).
4. Kajaanin veden investoinnit toteutetaan toiminta-alueen asiakkaiden tarpeiden mukaisesti ja merkittävät tuotantoinvestoinnit toteutetaan kaupunkikonsernin kokonaisedun näkökulmasta. Laaditaan vesihuoltolain mukainen omaisuudenhallintasuunnitelma, joka sisältää investointi- ja rahoitustarpeet pitkällä aikavälillä (20v).
5. Edistetään paikallisen biokaasutuotannon käynnistymistä etenkin jätevedenpuhdistamon lietteiden kilpailutuksessa taloudellisten reunaehtojen puitteissa
6. Toteutetaan Kajaanin peruskaupungin ja liikelaitosten organisointi- ja hallintorakenteiden tarkoituksenmukaisuuden tarkastelu ja tarkastelun perusteella päätetään mahdollisista organisaatiomuutoksista.

# 4 Tytäryhtiöt

## 4.1 Yleislinjaukset tytäryhtiöille

Kaupungin hoitaessa muita kuin itsehallintoonsa kuuluvia julkisia tehtäviä kilpailutilanteessa markkinoilla sen on annettava tehtävä osakeyhtiön, osuuskunnan, yhdistyksen tai säätiön hoidettavaksi (yhtiöittämisvelvollisuus). Tytäryhtiömuotoisella toiminnan lisätään päätöksenteon nopeutta ja joustavuutta, saavutetaan toiminnanläpinäkyvyys kilpailuilla markkinoilla ja mahdollistetaan strategisen kumppanin (osakkaan) muuntulo yhtiön toimintaan.

Tytäryhtiöiden toimintaa voidaan kehittää laajentamalla tai suuntaamalla toimintaa uudelleen, sulauttamalla toiminta toiseen yhtiöön, laajentamalla omistuspohjaa aina osakkuusyhtiöksi saakka tai luopumalla omistuksesta.

Yhtiöt vastaavat itse rahoitus- ja pääomahuollostaan. Kaupunki voi myöntää omavelkaisen takauksen pääsääntöisesti vain omistamalleen tytäryhtiölle tai merkittävästi omistetulle osakkuusyhtiölle. Takaus myönnetään seuraavien periaatteiden mukaisesti:

- Lainat on kilpailutettu asianmukaisesti ja lainanotosta on yhtiön hallituksen päätös.
- Omavelkainen takaus voidaan myöntää koko lainan määrälle tai osalle lainan määrää.
- Kaupungin osakkuusyhtiölle takaus voidaan myöntää enintään kaupungin omistusosuutta vastaavalle määrälle. Ehtona on, että omistajat samanaikaisesti osallistuvat yhteisön rahoitukseen omistusosuuttaan vastaavalla osuudella.
- Kaupunki perii myöntämästään takauksesta takausprovision.
- Tytäryhtiöiden lainojen kilpailuttamisesta ja mahdollisten takausten valmistelusta voidaan periä kaupunginhallituksen erikseen päättämä järjestelypalkkio.

### Lainat ja takaukset

Takauksia ja lainoja myönnettäessä on huomioitava kuntalain ja valtioneuvoston määräykset. Lisäksi takauksia annettaessa on otettava huomioon, mitä Euroopan unionin toiminnasta tehdyn sopimuksen 107 ja 108 artiklassa säädetään.

Kuntalain mukaan kunta ei saa myöntää lainoja, takauksia tai muita vakuuksia, jos niihin sisältyy merkittävä taloudellinen riski tai jos ne voivat vaarantaa kunnan kyvyn hoitaa lakisääteiset tehtävänsä. Lisäksi kunta ei voi myöntää takausta kilpailutilanteessa markkinoilla toimiville ulkopuolisille toimijoille, ellei kyse ole kuntakonsernin omasta tai julkisessa määräysvallassa olevasta yhteisöstä.

Näiden lainsäädännöllisten rajoitusten perusteella Kajaanin kaupunki ei pääsääntöisesti myönnä lainoja, takauksia tai välirahoitusta ulkopuolisille toimijoille, vaan kohdentaa taloudellisen vastuunkannon ja riskinoton ensisijaisesti omiin lakisääteisiin tehtäviinsä ja kuntakonsernin toimintaan. Kajaanin kaupunki voi poiketa pääsäännöstä ainoastaan kuntalain (410/2015) valmistelua koskevan hallituksen esityksen poikkeusperustein. Kaupunki ei myöskään voi toimia rahoitusmarkkinatoimijoiden kilpailijana lainojen ja takausten myöntämisessä.

Takaus ei saa missään tilanteessa vaarantaa kaupungin kykyä hoitaa lakisääteiset tehtävänsä. Takausta ei saa myöntää, jos takaukseen sisältyy merkittävä taloudellinen riski. Kaupungin edut tulee turvata riittävän kattavilla vastavakuuksilla. Vastavakuuksien ei tarvitse kattaa koko takaukseen liittyvää riskiä vaan riittää, että ne kattavat kaupungin riskien näkökulmasta riittävän osan. Edellä mainitut periaatteet vastaavat hyvin pitkälti vakiintuneessa oikeuskäytännössä jo aikaisemmin vahvistettuja periaatteita.

Kaupungin takausvastuut Kajaani-konserniin kuuluvien yhteisöjen puolesta olivat 25,9 milj. euroa ja muiden puolesta 1,6 milj. euroa 31.12.2025.

## 19.-21. Omistukset tytäryhteisöissä, kuntayhtymissä ja osakkuusyhteisöissä

Nimi	Y-tunnus	Kunnan		Kuntakonsernin		osuus tilikauden tuloksesta (€)
		omistus-osuus %	omistus-osuus %	osuus omasta pääomasta (€)	osuus vieraasta pääomasta (€)	
<b>Tytäryhteisöt</b>						
Kajaanin Teknologiakeskus Oy	0185384-9	100	100	10 254 232,98	9 807 259,99	278 608,96
Loiste konserni	2553594-1	50,1	50,1	-37 524 890,35	269 549 399,31	2 399 546,40
Koy Kajaanin Lohtajan palvelukeskus	0784594-6	74,8	74,8	450 335,00	23 440,11	16 879,68
Kiinteistö Oy Kajaanin Pietari	0185799-7	100	100	5 421 841,07	47 760 037,11	-897 280,87
Kajaanin Ammattikorkeakoulu Oy	2553600-4	100	100	9 615 762,45	5 420 561,64	1 239 697,36
Edukai Oy	1560488-6	100	100	2 268 519,20	109 546,95	-68 130,25
Kajaanin Energiatuotanto Oy	3113768-3	100	100	14 849 270,30	3 251 559,86	-8 595 750,21
Kainuun Voima Oy	0626023-3	50	100	14 021 406,37	11 139 274,84	-168 396,36
AsOy Kajaanin Sammonkaaren Pietari	3228808-8	0	100	9 422 332,64	11 039,19	-535,14
<b>Kuntayhtymät</b>						
Kainuun liitto	2496992-4	48,88	48,88	2 600 945,73	225 754,28	86 009,88
Kainuun jätehuollon ky Eko-Kymppi	1744356-1	42,79	42,7949	1 568 756,48	2 564 359,98	-61 939,55
<b>Osakkuusyhteisöt</b>						
Loiste Lämpö Oy	0883545-9	45,00	72,56			
<i>Loiste Lämpö on Loiste Oy:n tytär ja yhdistellään Loiste-konsernin kautta</i>						
<b>Yhdistelemättömät osakkuusyhteisöt</b>						
Kajaanin Palvelutalosaatiö	0791333-9					
Vuokatin säätiö sr	0195200-3					
<b>Yhteensä</b>				<b>32 945 511,87</b>	<b>349 862 233,30</b>	<b>-5 763 290,10</b>

# 4.2 Tytäryhteisöjen omistajastrategiat

## Loiste Oy

### Omistus

#### Yhteisön tehtävä

- Loiste-konserni myy ja toimittaa asiakkailleen energiaa ja niihin liittyviä palveluita. Ydintoimintoja ovat sähköverkkoliiketoiminta, kaukolämpöliiketoiminta ja sähköntuotantoliiketoiminta

#### Omistusrakenne ja järjestelyt

- Kajaanin kaupunki omistaa Loiste Oy:stä 50,1 prosenttia, Kanerva Energia Oy 33,9 prosenttia ja Sotkamon kunta 16,0 prosenttia.
- Kaupunki ei suunnittele Loiste-konsernin omistuksesta luopumista.
- Omistus- ja hallintorakennetta sekä keskeisiä sopimusjärjestelyjä voidaan muuttaa, mikäli muutos on taloudellisesti ja strategisesti kaupunkikonsernin kannalta perusteltu.

### Strateginen tahtotila

#### Yhtiöomistukseen liittyvät tavoitteet

- Yhtiön arvon kasvattaminen
- Kaupungin tavoitteena on saada vuosittain ennustettavaa osinkotuottoa. Yhtiön toiminta ja rahoitusasema on turvattava sekä velkariskiä hallittava pitkällä aikavälillä.
- Hyvän hallintotavan (corporate governance) toteutumisen varmistaminen Loiste -konsernissa
- Yhtiö toteuttaa ja edistää kaupunkikonsernin ilmastotavoitteiden ja muiden strategisten ympäristö- ja energiavoitteiden saavuttamista.
- Kaukolämmön ja sähkönsiirron toimitusvarmuus kaikissa turvallisuustilanteissa ja kohtuuhintaiset palvelut
- Yhtiö tukee toiminnallaan Kajaanin ja Kainuun alueen kasvua ja elinvoimaisuutta

Omistus	Hallituspaikat
50,1 %	3/8
Seurantavastuu: kaupunginjohtaja	

### Hallituksen osaamistarpeet

- Energia-alan rakenteiden, -liiketoiminnan ja markkinoiden ymmärrys
- Liiketoiminnan johtaminen
- Hallinto, talous ja juridiikka
- Sidosryhmä- ja legitimitteettiosaaminen; ml. vastuullisuus

### Tavoitteet ja mittarit

#### Talous

- Käyttökate
- Nettovelka/käyttökate

#### Vastuullisuus

- Päästöjen vähentäminen alle 90 %:iin vuoden 2023 tasosta

#### Muut tavoitteet

- Siirtoliiketoiminnan liittymien tehon kasvu
- Kaukolämmön volyyminkehitys (normitettu)

## Omistus

### Yhteisön tehtävä

- Loiste Lämpö Oy:n toimialana on kauko- ja aluelämpötoiminta ja muu energia-alaan liittyvän liiketoiminnan harjoittaminen. Yhtiö vastaa kaukolämmön siirrosta, jakelusta ja myynnistä Kajaanin kaupungin taajama-alueella sekä omistamiensa lämpölaitosten ylläpidosta ja käytöstä.

### Omistusrakenne ja järjestelyt

- Loiste Energia omistaa 55 prosenttia ja Kajaanin kaupunki 45 prosenttia
- Omistus- ja hallintorakennetta sekä keskeisiä sopimusjärjestelyjä voidaan muuttaa, mikäli muutos on taloudellisesti ja strategisesti kaupunkikonsernin kannalta perusteltu.
- Kajaanin kaupungin näkökulman huomioiminen yhtiön päätöksenteossa.

## Strateginen tahtotila

### Yhtiöomistukseen liittyvät tavoitteet

- Yhtiön arvon kasvattaminen
- Uusien liiketoimintamahdollisuuksien kehittäminen
- Omaisuuksienhallinnan ja toimitusvarmuuden kehittäminen pitkäjänteisesti ja varautumista sekä valmiussuunnittelua tukien.
- Palvelut tarjotaan kuntalaisille ja yrityksille kohtuulliseen ja kilpailukykyiseen hintaan
- Yhtiö toteuttaa ja edistää kaupunkikonsernin ilmastotavoitteiden ja muiden strategisten ympäristö- ja energiatavoitteiden saavuttamista.
- Yhtiö tukee toiminnallaan Kajaanin alueen kasvua ja elinvoimaisuutta

Omistus	Hallituspaikat
55 % Loiste Energia Oy 45 % Kajaani	2/4
Seurantavastuu: kaupunginjohtaja	

## Hallituksen osaamistarpeet

- Energia-alan rakenteiden, -liiketoiminnan ja markkinoiden ymmärrys
- Liiketoiminnan johtamisosaaminen
- Hallinto, talous ja juridiikka
- Sidosryhmä- ja legitimitteettiosaaminen; ml. vastuullisuus

## Tavoitteet ja mittarit

### Talous

- Käyttökate

### Asiakkaat

- Asiakaspito

### Vastuullisuus

- Päästöjen vähentäminen alle 90 %:iin vuoden 2023 tasosta

### Muut tavoitteet

- Kaukolämmön volyymikehitys (normitettu)

# Kajaanin Energiatuotanto Oy

## Omistus

### Yhteisön tehtävä

- Kajaanin Energiatuotanto Oy on Kajaanin kaupungin kokonaan omistama yhtiö ja sen tehtävä on myydä asiakkailleen alueellisia energiapalveluita sekä viedä sähköenergiaa markkinoille.
- Yhtiö voi harjoittaa laajasti energialiiketoimintaan sekä omaisuuden hallintaan liittyviä liiketoimimia

### Omistusrakenne ja järjestelyt

- Kajaanin kaupunki omistaa yhtiön 100 %
- Omistus- ja hallintorakennetta sekä keskeisiä sopimusjärjestelyjä voidaan muuttaa, mikäli muutos on taloudellisesti ja strategisesti kaupunkikonsernin kannalta perusteltu.

## Strateginen tahtotila

### Yhtiöomistukseen liittyvät tavoitteet

- Kehitetään liiketaloudellisesti ja toiminnallisesti paras yritys rakenne yhdessä Kainuun Voima Oy:n kanssa. Tavoitteena on hyödyntää Kainuun Voima Oy:n päättyneen lämpövoiman omaisuuseriä liiketoiminnassa.
- Yhtiön arvon kasvattaminen vesivoimatuotantoa kehittämällä ja luomalla uusia liiketoimintamahdollisuuksia, jotka tukevat alueen elinvoiman kehittämistä ja investointien toteutumista.
- Yhtiö toimii paikallisena energia-alan asiantuntijaorganisaationa ja tukee toiminnallaan Kajaanin alueen kasvua ja elinvoimaisuutta.

Omistus	Hallituspaikat
100 %	5/5
Seurantavastuu: talousjohtaja	

## Hallituksen osaamistarpeet

- Energia-alan rakenteiden, -liiketoiminnan ja markkinoiden ymmärrys
- Liiketoiminnan johtamisosaaminen
- Hallinto, talous ja juridiikka
- Sidosryhmä- ja legitimititeettiosaaminen; ml. vastuullisuus

## Tavoitteet ja mittarit

### Talous

- Tilikauden tulos

### Asiakkaat

- Lämpöliiketoiminnan asiakkaiden siirtymisen varmistaminen uusille toimijoille.

### Vastuullisuus

- O-tapaturmaa ja O-ympäristöpoikkeamaa

### Muut tavoitteet

- Kavon CHP-tontin jatkokäytön varmistaminen

# Kainuun Voima Oy

## Omistus

### Yhteisön tehtävä

- Tuottaa voimalaitoksillaan sähköä ja lämpöä osakkailleen omakustannushintaan. Kajaanin kaupunki on vuokrannut omat laitososuutensa Loiste Energia Oy:n käyttöön.
- Kainuun Voima Oy toimii mankala periaatteella eli tuottaa energiaa omakustannushintaan yhtiön osakkaille.

### Omistusrakenne ja järjestelyt

- Kajaanin kaupunki omistaa yhtiöstä 50 prosenttia ja Kajaanin energiatuotanto Oy 50 prosenttia
- Omistus- ja hallintorakennetta sekä keskeisiä sopimusjärjestelyjä voidaan muuttaa, mikäli muutos on taloudellisesti ja strategisesti kaupunkikonsernin kannalta perusteltu.

## Strateginen tahtotila

### Yhtiöomistukseen liittyvät tavoitteet

- Yhtiön lämpövoiman tuotanto päättyy v. 2026. Tavoitteena on toteuttaa hallittu muutos niin toiminnallisesti kuin taloudellisesti.
- Omaisuudenhallinnan ja toimitusvarmuuden kehittäminen pitkäjänteisesti ja varautumista sekä valmiussuunnittelua tukien.
- Kehitetään liiketaloudellisesti ja toiminnallisesti paras yritys rakenne yhdessä Kajaanin Energiatuotanto Oy:n kanssa.

Omistus	Hallituspaikat
50 % Kajaani 50 % Kajaanin Energiatuotanto Oy	1/6
Seurantavastuu: talousjohtaja	

## Hallituksen osaamistarpeet

- Energialiiketoiminta- ja kehittämisosaaminen
- Hallinto, talous ja juridiikka
- Vastuullisuus

## Tavoitteet ja mittarit

### Talous

- Vesivoimalaitosten tuotannon kannattavuuden ja hyötysuhteen kehittäminen (investoinnit)
- Tuotantokustannukset (vrt. vertailuyhtiöt)

### Vastuullisuus

- Ympäristöluvan mukainen toiminta.
- Toimenpiteet ympäristöriskien ja ympäristökuormitustekijöiden vähentämiseksi

# Kiinteistö Oy Kajaanin Pietari

## Omistus

### Yhteisön tehtävä

Rakennuttaa, omistaa ja hallitsee kiinteistöjä, ostaa ja vuokraa alueita ja rakennuksia sekä antaa vuokralle kiinteistöjä ja huoneistoja Kajaanissa

### Omistusrakenne ja järjestelyt

Kajaanin kaupunki omistaa yhtiön 100 %, omistus säilytetään

## Strateginen tahtotila

Käyttöaste on pidettävä mahdollisimman korkeana, vähintään taloudellisen kannattavuuden tasolla.

Hinnoittelussa on pyrittävä alueella kilpailukykyiseen vuokratasoon.

Tiivistetään kaupungin ja yhtiön yhteistyötä kaupungin elinvoimaisuuden edistämässä.

Tavoitteena on keskittää Kajaanin kaupungin omistamien asuntojen ja asuntoloiden omistaminen ja kehittäminen Kiinteistö Oy Kajaanin Pietarin hoidettavaksi.

Rakennusomaisuutta kehitetään kestäväen kehityksen periaatteiden mukaisesti. Vähennetään energiankulutusta, suositetaan uusiutuvan energian ratkaisuja ja edistetään puurakentamista.

Kehitetään Kajaanin asuntotarjontaa toimintaympäristön muutostekijät tunnistaen, erityisesti ikääntyvän väestön palvelutarpeet. Strategisten ja taloudellisten reunaehtojen toteutuessa toteutetaan nykyaikaista asumista ja yhteisöllistä asumista tukeva hanke. Selvitetään myös Kainuun hyvinvointialueen palveluasumisen hankkeen toteuttamisen edellytyksiä.

Omistus	Hallituspaikat
100 %	4/6
Tekninen johtaja	

## Hallituksen osaamistarpeet

- Kiinteistöliiketoiminta- ja kehittämisosaaminen
- Talous ja rahoitus
- Aluekehittäminen
- Vastuullisuus

## Tavoitteet ja mittarit

### Talous

- Käyttöaste 95 %
- kassavarat > 1 X kk-liikevaihto

### Asiakkaat

- Kokonaisasiakastyytyväisyystavoite > 4,0 (asteikolla 1—5)

### Vastuullisuus

- Etäluettavat vesimittarit kaikissa Pietarin asuntokohteissa vuoteen 2029 mennessä
- Veden, sähkön ja lämmön kulutuksen hallinta perustuen säännölliseen kulutusseurantaan ja korjaaviin toimenpiteisiin.

# Kajaanin Teknologiakeskus Oy

Omistus	Hallituspaikat
100 %	3/5
Tekninen johtaja	

## Omistus

### Yhteisön tehtävä

Vuokraa, rakennuttaa, kunnostaa ja tarvittaessa myy tiloja yritystoiminnalle.

Edistää Kajaanin kaupungin elinkeinoelämän ja elinkeinoelämän toimintaympäristön kehittämistä.

### Omistusrakenne ja järjestelyt

Kajaanin kaupunki omistaa yhtiön 100 %, omistus säilytetään

## Strateginen tahtotila

Teknologiakeskuksen toiminnan tulee tukea kaupunkistrategian elinvoimatavoitteiden toteutumista.

Tavoitteena on, että kaikki kaupungin omistamat yritystilat keskitetään yhtiöön ottaen huomioon osakeyhtiölain ilmoittama yhtiön toiminnan tarkoitus.

Teknologiakeskuksen mahdollisuus riittävän monipuoliseen tontti- ja toimitilatarjontaan turvataan.

Rakennusomaisuutta kehitetään kestävän kehityksen periaatteiden mukaisesti. Vähennetään energiankulutusta, suositetaan uusiutuvan energian ratkaisuja ja edistetään puurakentamista.

## Hallituksen osaamistarpeet

- Kiinteistöliiketoiminta- ja kehittämisosaaminen
- Talous ja rahoitus
- Aluekehittäminen
- Vastuullisuus

## Tavoitteet ja mittarit

Talous

- Tilikauden tulos positiivinen

Asiakkaat

- Vuokrattavien tilojen käyttöaste

Vastuullisuus

- Itsetuotetun uusiutuva energian osuus kokonaisenergiankulutuksesta

# Asunto Oy Sammonkaaren Pietari

---

## Yhteisön tehtävä

- Asunto Oy Sammonkaaren Pietari käsittää tällä hetkellä 57 asuinhuoneistoa, yhteiskäyttötilan ja saunatilat sekä asukkaita palvelevat varasto- ja pyöränsäilytystilat. Yhtiö on 1-vaihe Kajaanin keskustassa sijaitsevaa hiilineutraalin rakentamisen hanketta.
- Asuntoyhtiön yhteyteen on rakennettu Kiinteistö Oy Kajaanin Sammon Parkin omistama lämmin autohalli, joka käsittää yhteensä 23 autopaikkaa. Kiinteistö Oy Kajaanin Pietari omistaa autohallista 15 autopaikkaa.

## Omistusrakenne ja järjestelyt

- Kiinteistö Oy Kajaanin Pietari omistaa yhtiön 100 %.
  - Omistusrakennetta voidaan muuttaa, mikäli muutos on taloudellisesti ja strategisesti kaupunkikonsernin kannalta perusteltu.
- 

# Kiinteistö Oy Lohtajan Palvelukeskus

## Yhteisön tehtävä

- Ylläpitää palvelukeskuskiinteistöä Kajaanin Lohtajan kaupunginosassa. Kiinteistö Oy Kajaanin Pietari hoitaa yhtiön isännöinnin ja huollon. Kiinteistössä sijaitsevat kaupungin kirjasto- ja nuorisotilat.
- Yhtiössä on 2 osakkeenomistajaa, kaksi rakennusta ja viisi huoneistoa. Yhtiön omistuksessa on kaksi liikehuoneistoa (pieneläinklinikka pitkäaikaisena vuokralaisena ja entinen grilli/kioskitila, tyhjillään), jotka on lunastettu yhtiölle maksamattomien vastikkeiden ja konkurssien takia.
- Kohteessa on toteutettu ylläpidollisia korjauksia (mm. laajat IV-korjaukset) ja kohteen energiataloutta tullaan parantamaan tulevilla korjauksilla. Yhtiön käyttötalous on vakaa.

## Omistusrakenne ja järjestelyt

- Kaupunki omistaa yhtiön 74,8 %.
- Tarjotaan myyntiin, turvataan kaupungin palvelutuotannon tarvitsemat tilat.

# Kajaanin Ammattikorkeakoulu Oy

Omistus	Hallituspaikat
100 %	5/9
Sivistysjohtaja	

## Omistus

### Yhteisön tehtävä

Yhtiön tehtävänä on ammattikorkeakoululaissa määriteltyjen tehtävien hoitaminen ja perustehtävää tukevan liiketoiminnan harjoittaminen

### Omistusrakenne ja järjestelyt

Omistus- ja hallintorakennetta sekä keskeisiä sopimusjärjestelyjä voidaan muuttaa, mikäli muutos on taloudellisesti ja strategisesti kaupunkikonsernin kannalta perusteltu.

## Strateginen tahtotila

Ammattikorkeakoulun tulee toimia alueen elinvoiman moottorina ja varmistaa osaavan työvoiman saatavuus. Vahvistaa alueen veto- ja pitovoimaa.

Ammattikorkeakoulun tulee olla strategisesti vahva, kehittyvä ja kansainvälisesti kiinnostava toimija.

Kaupunki haluaa varmistaa KAMK:n pitkän aikavälin menestymisen ja on valmis harkitsemaan uusia rakenteellisia ratkaisuja, mikäli ne vahvistavat korkeakoulun roolia ja vaikuttavuutta.

Laaditaan Kajaanin osaamis- ja koulutusohjelma.

Koulutuskonserniyhteistyötä sivistystoimialan, yliopistokeskuksen ja työnantajien kanssa syvennetään perustamalla neuvottelukunta vastaamaan yhteistyön kehittämisestä.

## Hallituksen osaamistarpeet

- Strateginen johtaminen ja korkeakoulupolitiikka
- Alue- ja elinkeinoelämän kehittäminen
- Talous ja rahoitus
- Juridiikka ja hyvä hallinto

## Tavoitteet ja mittarit

### Talous

- Tilikauden tulos positiivinen

### Muut tavoitteet

- Suoritettujen tutkintojen määrä
- Valmistuneiden, Kainuussa opiskelleiden työllistyminen Kainuuseen

## Omistus

### Yhteisön tehtävä

Järjestää työvoimapoliittista ja muuta kilpailutilanteessa markkinoilla tarjottavaa koulutusta ja muuta osaamisen kehittämiseen liittyvää palvelua

### Omistusrakenne ja järjestelyt

Omistus- ja hallintorakennetta sekä keskeisiä sopimusjärjestelyjä voidaan muuttaa, mikäli muutos on taloudellisesti ja strategisesti kaupunkikonsernin kannalta perusteltu.

## Strateginen tahtotila

Laaditaan selvitys Edukai Oy:n hallittua alasajoa varten.

Omistaja arvioi Edukain taloudellisen kestävyuden ja strategisen vaikuttavuuden kaupunkikonsernitason tasoisesti sekä arvioi avoimesti myös vaihtoehtoiset rakenteelliset ratkaisut (kumppanuudet, myynti, fuusiot tai roolin supistaminen).

Omistus	Hallituspaikat
100 %	5/5
Sivistysjohtaja	

## Hallituksen osaamistarpeet

- Alue- ja elinkeinoelämän kehittäminen
- Talous ja rahoitus
- Juridiikka ja hyvä hallinto

## Tavoitteet ja mittarit

### Talous

- Tilikauden tulostavoite >0

### Asiakkaat

- Suositteluindeksi NPS >70

### Muut tavoitteet

- Yhteistyön määrä KAO:n kanssa
- Kehittämishankerahoituksen osuus tuloissa

# 5 Säätiöt

## Kajaanin Palvelutalossäätiö

Ylläpitää ja edistää iäkkäiden ihmisten hyvinvointia tuottamalla asumispalveluja eläkeläisille. Vuokratilat Sammontupa (Sammonkatu 8) ja Isotupa (Koulukatu 1) sijaitsevat Kajaanin keskustassa.

Säätiön valtuuskuntaan kuuluu 13–16 jäsentä, joista Kajaanin kaupunki nimeää neljä, Kajaanin evankelisuterilainen seurakunta kaksi ja eri yhdistykset kukin yhden, yhteensä seitsemän jäsentä. Säätiön hallituksen viidestä jäsenestä yksi on Kajaanin kaupungin nimeämä.

### Omaisuuuden arvo

Säätiöt eivät ole varsinaisesti kenenkään omistuksessa. Säädekirjassa on mainittu siitä, miten varat jaetaan säätiön lakkauttamisen yhteydessä. Määräysvalta säätiöön tulee tätä kautta.

### Omaisuuuden merkitys kaupungin palvelutuotannolle

Tukee iäkkäiden kajaanilaisten sujuvaa arkea.

#### Omistajapoliittiset linjaukset

1. Säätiön toimintaan osallistumalla tuetaan iäkkäiden ihmisten hyvinvointia tuottamalla asumispalveluja eläkeläisille ja turvataan säätiön varojen tarkoituksenmukainen käyttäminen ja kehitys.

## Vuokatin Säätiö

Vuokatin säätiö ylläpitää Vuokatin Urheiluopistoa ja kehittää liikuntaa, erityisesti hiihtourheilua. Säätiö on perustettu vuonna 1950. Suomen Hiihtoliitto Ry nimeää kolme hallituksen jäsentä, Kainuun Liikunta Ry kaksi ja Kajaanin kaupunki yhden jäsenen. Varsinainen liiketoiminta on ulkoistettu säätiön määräysvallassa olevalle Vuokatti Sport Resort Oy:lle. Vuokatin Säätiö omistaa Vuokatin Urheiluopiston maat ja rakennukset.

Jos säätiön puretaan tai lakkautetaan, omaisuudesta muodostetaan kolme rahastoa, joihin omaisuus siirretään hallituksen kokoonpanon mukaisessa suhteessa. Rahastoista yksi luovutetaan Suomen Hiihtoliitolle, yksi Kainuun Liikunnalle ja yksi Kajaanin kaupungille. Rahastot luovutetaan käytettäväksi alkuperäisen säätiön mukaiseen toimintaan.

Opetus- ja kulttuuriministeriö on Vuokatin Säätiön ja Kajaanin kaupungin yhteisestä anomuksesta siirtänyt urheiluopiston ammatillisen koulutuksen järjestämisluvan Kajaanin kaupungille 1.1.2019 alkaen. Kajaanin kaupungin alla oleva järjestämislupa mahdollistaa entistä monialaisemman koulutustoiminnan niin Vuokattissa kuin koko toiminta-alueella.

#### Omistajapoliittiset linjaukset

1. Kajaanin kaupunki jatkaa yhtenä Vuokatin Säätiön taustayhteisönä ja osaomistajana. Mikäli säätiön toimintaympäristössä tai taustayhteisöissä tapahtuu tulevaisuudessa muutoksia, Kajaanin kaupunki on valmis harkitsemaan kaikkia käytettävissä olevia vaihtoehtoja. Erityisesti huomioidaan Vuokatin urheiluopiston asiakkaiden pitkien viipymien tuoma aluetaloudellinen vaikutavuus.

# 6 Kuntayhtymät ja yhteistoimintasopimukset

## Kainuun liitto

Kainuun liitto edistää asukkaiden hyvinvointia ja kestävästä kehitystä alueellaan. Kainuun liitto toimii maakunnan ja sen asukkaiden toimintaympäristön, elinkeinojen ja palveluiden kehittäjänä. Se edistää yhteistyötä maakunnan kehittämisen kannalta keskeisten toimijoiden kanssa ja valvoo maakunnan asukkaiden ja kuntien etuja. Tämän toteuttamiseksi liitto toteuttaa hankkeita ja tekee tutkimus-, kehittämis-, suunnittelu- ja edunvalvontatyötä toimien jäsenkuntien ja muiden sidosryhmien yhteistyöelimenä.

### Omaisuuksien arvo

Kaupunki omistaa 48,88 prosenttia. Kajaani-konsernin osuus omasta pääomasta on 2,6 milj. euroa ja vieraasta pääomasta 0,2 milj. euroa (TP 2025)

#### Omistajapoliittiset linjaukset

1. Perussopimus ohjaa.
2. Perussopimus neuvotellaan uusiksi.  
Kajaanin kaupunki käyttää asemaansa Kainuun liiton merkittävimpana omistajana ja väestöllisenä keskuksena vastuullisesti koko maakunnan edun mukaisesti, edistäen yhteistyötä, alueellista vaikuttavuutta ja päätöksenteon vastaavuutta Kainuun väestörakenteeseen.

## Kainuun jätehuollon kuntayhtymä Eko-Kymppi

Hoitaa Kainuun kunnille ja Vaalan kunnalle lakisääteisesti kuuluvia jätehuollon palveluja ja viranomaistehtäviä.

### Omaisuuksien arvo

Kaupunki omistaa 42,79 prosenttia. Kajaani-konsernin osuus omasta pääomasta on 1,6 milj. euroa ja vieraasta pääomasta 2,6 milj. euroa (TP2025).

### Omaisuuksien merkitys palvelutuotannolle

Turvaa osaltaan kuntalaisten terveyttä ja hyvinvointia.

#### Omistajapoliittiset linjaukset

1. Kuntayhtymän toiminta mahdollistaa kustannustehokkaat jätehuollon palvelut asukkaille.
2. Kuntayhtymän toiminnan tulee tukea kaupunkistrategian elinvoimatavoitteiden toteutumista. Kuntayhtymän tulee kehittää yhteistyötä alueen yritysten kanssa ja tukea paikallisen yritystoiminnan kehittämistä.
3. Toteutetaan omistajapoliittinen selvitys kuntayhtymän hallintomallista. Arvioidaan kuntayhtymämallin rinnalla vaihtoehtoisia järjestämis- ja ohjausmalleja, kuten isäntäkuntamallia tai muuta kuntien yhteistoimintaan perustuvaa rakennetta.

## Ympäristöterveydenhuolto

Ympäristöterveydenhuollon tehtävät hoidetaan Kainuun kuntien yhteistoimintasopimuksella Sotkamon kunnan toimesta.

### Omaisuu den merkitys palvelutuotannolle

Turvata lainsäädännön vaatimusten mukainen suunnitelmallinen, säännöllinen, laadukas ja terveyshaittoja ja -vaaroja ehkäisevä ympäristöterveydenhuollon tehtävien hoito. Yhteistoiminta-alueella turvataan ympäristöterveydenhuollon palvelujen saatavuus ja toiminta siten, että toiminta on tehokasta, taloudellista, tasapuolista ja avointa.

#### Omistajapoliittiset linjaukset

1. Yhteistoimintasopimuksen mukaan.
2. Ympäristöterveydenhuollon palvelut järjestetään kustannustehokkaasti ja taloudellisesti kestävällä tasolla.

## Kainuu-Koillismaa työllisyysalue

1.1.2025 alkaen Kainuu-Koillismaan työllisyysalue on vastannut alueemme TE-palveluista. Lakisääteiset TE-palvelut siirtyivät kunnille ja Kajaanin kaupunki toimii vastuukuntana Kainuu-Koillismaan työllisyysalueella. Kunnat vastaavat henkilöasiakas ja työnvälityspalveluista toimivallan siirtosopimusten mukaisesti. Toimivaltaa työvoimaviranomaisen tehtävistä on siirretty laajasti jäsenkunnille.

### Omaisuu den merkitys palvelutuotannolle

Kainuu-Koillismaa työllisyyspalvelut ovat Kajaanille merkittävä kokonaisuus. Kajaani toimii koko työllisyysalueen vastuukuntana ja työvoimaviranomaisena, vastaten hallinnollisesta järjestämisestä ja keskitettyjen palvelujen, kuten yritys- ja työnantajapalvelujen, tuottamisesta. Järjestettävät palvelut vahvistavat Kajaanin roolia alueellisena keskuksena, sillä palvelut tukevat työntekijöiden nopeaa työllistymistä ja parantavat palvelujen saatavuutta koko alueella. Lisäksi työllisyyspalvelujen siirtyminen kunnille vuonna 2025 toi Kajaanille uusia lakisääteisiä tehtäviä ja mahdollistaa paikallisesti vaikuttavamman työllisyyspolitiikan toteuttamisen.

#### Omistajapoliittiset linjaukset

1. Järjestetään palvelut yhteistoimintasopimuksen mukaan.
2. Työllisyysalueen palvelut järjestetään kustannustehokkaasti ja taloudellisesti kestävällä tasolla.