



Lapuan kaupunki

Säännöt ja ohjeet nro 353

## **Lapuan kaupungin omistajapoliittiset linjaukset**

Hyväksytty: Kv 29.10.2018 § 8

Voimaantulo: 1.11.2018

## Sisällys

1 § Lähtökohtia omistajaohjaukseen.....	2
2 § Lapuan kaupungin omistajapolitiikka.....	3
3 § Kehitys kohti nykyistä konsernirakennetta.....	4
4 § Omistajapolitiikka muuttuvassa toimintaympäristössä .....	4
5 § Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan huomioiminen.....	5
6 § Vastuu omistajapolitiikan toteuttamisesta.....	5
7 § Lapuan kaupungin omistajapolitiikan päämäärä.....	6
8 § Lapuan kaupungin omistajapolitiittiset linjaukset .....	7
9 § Lapuan kaupungin omistajaohjaus ja omistajastrategia.....	9
10 § Voimaantulo .....	10
Liite 1 Lapuan kaupungin merkittävimmät omistukset . 8.10.2018 .....	11
Liite 2 Lapuan kaupungin omistajapolitiikan prosessi .....	13

## Lapuan kaupungin omistajapolitiittiset linjaukset

### 1 § Lähtökohtia omistajaohjaukseen

Omistajaohjauksen tulee olla aktiivinen toimija kehittäessään konsernikokonaisuutta muuttuvassa toimintaympäristössä. Myös kuntalaki asettaa vaatimuksia omistajaohjauksen terävöittämiselle. Omistajaohjaus tarkoittaa kuntalain 46 §:n mukaan toimenpiteitä, joilla kunta omistajana tai jäsenenä myötävaikuttaa yhtiön ja muun yhteisön hallintoon ja toimintaan. Toimenpiteet voivat liittyä ainakin perustamissopimukseen, yhtiöjärjestysmääräyksiin, muihin sopimuksiin, henkilövalintoihin, ohjeiden antamiseen kuntaa eri yhteisöissä edustaville henkilöille sekä muuhun kunnan määräysvallan käyttöön.

Kuntalain 14 §:n mukaan valtuusto päättää kuntastrategiasta ja omistajaohjauksen periaatteista sekä konserniohjeesta. Laissa kuntastrategia on 37 §:n mukainen valtuuston lakisääteinen ohjausväline, joka sisältää kunnan toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteet. Kuntastrategiassa tulee ottaa huomioon myös omistajapolitiikka. Lapuan kaupungin omistajaohjaus arvioi säännöllisesti liiketoiminnalle asetettujen strategisten kehittämistavoitteiden saavuttamista ja omistaja-arvon kehittymistä sekä konsernirakenteen tarkoituksenmukaisuutta.

Lapuan kaupungilla omistajaohjauksen strateginen johtamismalli käsittää kaupunginvaltuuston hyväksymän kaupunkistrategian ja omistajaohjauksen periaatteet sekä kaupunginhallituksen hyväksymä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan ohje. Strategista johtamismallia tukee kaupunginvaltuuston hyväksymä konserniohje.

Kuntalain 39 §:n mukaan kunnanhallituksen tulee vastata kunnan toiminnan omistajaohjauksesta. Lapuan kaupunkikonsernin omistajaohjauksesta ja konsernivalvonnan järjestämisestä vastaavaan konsernijohtoon kuuluvat kaupunginhallitus, kaupunginjohtaja sekä kaupunginhallituksen erikseen määräämät viranhaltijat. Kaupunginjohtajan tehtävänä on toimia konsernin johtajana ja aktiivisella omistajaohjauksella myötävaikuttaa hänen ohjattavakseen määrättyjen yhtiöiden hallintoon ja toimintaan.

Kaupungin on kaupunkikonsernin emoyhteisönä kiinnitettävä aiempaa enemmän huomiota myös omistamiinsa yhtiöihin ja yhteisöihin. Kaupungin on omistajana välttämätöntä aktivoitua kehittämään konsernikokonaisuutta. Samoin on toimittava kaupunkikonserniin kuuluvien säätiöiden kanssa.

Lapuan kaupunkikonserniin kuuluvat tytäryhtiöt ja säätiöt noudattavat toiminnassaan Lapuan kaupungin konserniohjetta sekä hallintolaissa (434/2003) säädettyä hyvää hallinto- ja johtamistapaa. Ohjeet ovat omistajan työkaluja omistustensa ohjaamiseen ja niiden tarkoituksena on osaltaan varmistaa, että kaupungin omaisuutta hoidetaan tuottavasti ja luotettavasti.

Lapuan kaupungin konsernijohton vastuulla oleva konsernivalvonta käsittää myös valtuuston tytäryhteisöjen toiminnalle asettamien toiminnan ja talouden tavoitteiden toteutumisen seurannan ja arvioinnin, konserniohjeen noudattamisen valvonnan sekä riskienhallintajärjestelmien toimivuuden arvioinnin. Omistajan on osaltaan huolehdittava siitä, että omistuksille asetetaan riittävän vaativia tavoitteita ja että niiden saavuttaminen toteutuu.

Konsernijohto vastaa myös konsernirakenteen strategisesta kehittämisestä. Omistajan on tehtävä tarpeelliseksi katsomiaan omistajajärjestelyjä konsernikokonaisuuden kehittämiseksi ja kaupungin omistajastrategian saavuttamiseksi. Kuntalain 47 §:n mukaan

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

Lapuan kaupungissa tarkastellaan vuosittain myös kaupunkikonsernin pitkän aikavälin investointisuunnitelmaa. Investointipaineet ovat merkittäviä ja osana uusinvestointien toteuttamisen rahoittamisessa ovat myös omaisuuden myynnit. Omaisuutta kierrättämällä on mahdollisuus rahoittaa tärkeiksi katsottuja investointeja, joiden toteuttaminen tulorahoituksen sallimalla nopeudella olisi muuten hidasta.

## 2 § Lapuan kaupungin omistajapolitiikka

Lapuan kaupungin yhtiöiden ja yhteisöjen omistajapolitiikka keskittyy kaupungin tytäryhtiöiden ja osakkuusyhtiöiden tarkasteluun. Omistajapolitiittisia linjauksia noudatetaan myös kaupungin toimintayksiköiden osalta harkittaessa esimerkiksi toiminnan yhtiöittämistä.

Laajemmassa tarkastelussa kaupungin omistajapolitiikka käsittää muun muassa kiinteistöt, maaomistukset, sijoitusomaisuuden, muut kaupungin omaisuuserät, sekä kuntayhtymät, joiden yksityiskohtaisempiin omistajapolitiittisiin kysymyksiin otetaan kantaa erillisten asiakirjojen ja päätösten kautta.

Lapuan kaupunkikonserni voidaan jakaa seuraaviin strategisen ohjauksen kannalta eri tavalla arvioitaviin kokonaisuuksiin (tilanne 5.9.2018):

- Peruskaupunki
- Tytäryhteisöt (10 kpl)
- Osakkuusyhteisöt (7 kpl)
- Säätiöt (1 kpl)
- Kuntayhtymät (4 kpl)

Lapuan kaupungin omistajapolitiikka on johtamisen väline, joka luo puitteet kaupunkikonsernin menestykselliselle toiminnalle. Lapuan kaupungin omistajapolitiittisten linjausten lähtökohtana on kaupungin strategia ja siihen perustuvat kehittämistavoitteet. Omistajapolitiittisten linjausten tavoitteena on turvata päätöksenteon systemaattisuus, pitkäjänteisyys ja pääomien käytön tehokkuus. Kaupungin omistajapolitiikassa on kyse omistajastrategian valinnasta ja sen onnistuneisuuden arvioinnista sekä konserniohjauksesta.

Lapuan kaupungin omistajapolitiittisissa linjauksissa määritellään periaatteet sille, millaisissa tehtävissä ja hankkeissa kaupunki on mukana omistajana sekä sijoittajana, miksi kaupunki toimii omistajana ja millaisia omistukselle asetettavia tuotto- ja muita kehitystavoitteita asetetaan.

Lapuan kaupungin omistajaohjauksen on perustuttava tosiasiallisiin tekijöihin ja kaupunkilaisen eli veronmaksajan etuun. Yleisesti omistuksia on tarkasteltava kriittisesti ja arvioitava niiden asemaa osana kaupunkikonsernia useista erilaisista näkökulmista:

- palvelustrategiset syyt (tarjolla kaupungin asukkaiden tarvitsemia palveluita)
- verotukselliset syyt (kaupungin tulojen kartuttaminen)
- kilpailuneutraliteetti (kilpailu markkinoilla ei vääristy kaupungin toiminnasta)
- yhtiöittämisvelvollisuus (kaupunki ei kilpaile yhtiöiden kanssa)

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

### **3 § Kehitys kohti nykyistä konsernirakennetta**

Lapuan kaupunki on perustanut yhtiöitä ja hankkinut osakkuuksia eri syistä. Nykyinen kaupunkikonsernirakenne on muodostunut paitsi suunnitelmallisen kehitystyön myös erilaisten historiallisten syiden seurauksena.

Joidenkin yhtiöiden osalta perusteet yhtiöiden perustamiselle tai hankkimiselle ovat joko kokonaan tai osittain muuttuneet. Näiden omistusten osalta on harkittava omistuksista luopumista. Asiaan vaikuttavat syyt koostuvat useista erilaisista tekijöistä ja vaativat yhtiö- ja yhteisökohtaista tarkastelua.

Yhtiömuotoisen toiminnan harjoittamiselle on ollut olemassa toiminnallisia, taloudellisia ja strategisia syitä, joiden vuoksi kaupunki on nähnyt tarpeelliseksi lähteä harjoittamaan liiketoimintalähtöistä toimintaa erillisen yhtiön perustamisen kautta. Useiden yhtiöiden perustaminen on liittynyt kiinteästi sen hetkiseen toimintaympäristöön ja yhteiskunnalliseen tilanteeseen. Joitakin aikaisemmin perustettuja yhtiöitä ei enää tänä päivänä mielletä niiden harjoittaman liiketoiminnan näkökulmasta samalla tavalla kaupungin toimialaan liittyväksi kuin mitä perustamishetkellä on tehty.

Nykyään kaupungin roolina pidetään enemmän elinvoiman vahvistamista ja erilaisten kehityshankkeiden mahdollistamista kuin niiden toteuttamista. Myös kuntien välinen yhteistyö on lisääntynyt viime vuosina. Yhteistyömuodoista yhteinen yhtiö on yksi vaihtoehto. Kuntien välinen palveluyhteistyö voidaan järjestää myös yhteistoimintajärjestelyin.

### **4 § Omistajapolitiikka muuttuvassa toimintaympäristössä**

Lapuan kaupungin omistajapolitiikan ja omistajapoliittisten linjausten tarkoituksena on selkeyttää omistamiseen liittyviä tekijöitä. Omistajapoliittisten linjausten ja periaatteiden kautta on mahdollista tehdä johdonmukaisia yhtiökohtaisia omistajapoliittisia ratkaisuja ja linjauksia. Omistajapoliittisten linjausten tarkoituksena on toteuttaa Lapuan kaupungin omistajapoliittista päämäärää.

Toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin on yhä tarpeellisempaa varautua ennakoiden. Kaupunkikonsernin toimintaympäristöön vaikuttavia tekijöitä ovat mm. sekä Euroopan unionin että kansallisen tason lainsäädäntö, kansantalouden ja kuntatalouden tila, julkisen talouden kestävyysvaje sekä kunta- ja palvelurakenteiden muutos.

Lainsäädäntöä tapahtuu yhä enemmän Euroopan unionin tasolla. Euroopan unionin tuomioistuimen ennakkoratkaisut ja muut päätökset saattavat nopeastikin johtaa muutoksiin lainsäädännössä. Kuntalain (410/2015) 15 luvun säännökset ohjaavat ja rajaavat kaupungin toimintaa markkinoilla, sillä lain säännöksillä on rakennettu ja laajennettu omistajapolitiikkaa ja konserniohjausta koskevia säännöksiä. Kuntakonsernia tarkastellaan enemmän taloudellisena kokonaisuutena, jossa lähtökohtana on se, että kunnan tytäryhteisön toiminnassa on otettava huomioon kuntakonsernin kokonaisuus. Myös julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista säädetyn lain (1397/2016) sidosyksikkösäännöksillä on tärkeä merkitys yhtiöiden toimintaa suunniteltaessa ja toteutettaessa.

Samoin kaupungin toiminnan julkisuus ja tiedonvälityksen nopeutuminen sekä vaatimukset tiedon läpinäkyvyydelle aiheuttavat osaltaan lisäpaineita julkiseen omistamiseen. Toimintaympäristön muutokset tapahtuvat aiempaa nopeammin, jolloin myös kaupunkikonsernien tulee varautua muuttuvan toimintaympäristön asettamiin haasteisiin ja sen on muutettava toimintatapojaan vaatimusten mukaisesti.

## 5 § Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan huomioiminen

Hyvin toimiva johtamis- ja hallintojärjestelmä edellyttää, että siihen on integroitu sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan menettelyt. Nämä yhdessä tuottavat kohtuullisen varmuuden tuloksellisesta ja tavoitteiden mukaisesta toiminnasta. Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tulee olla olennainen osa myös kaupungin tytäryhtiöiden ja -yhteisöjen hallitustyöskentelyä sekä hyvää hallinto- ja johtamistapaa. Lapuan kaupunkikonsernia koskevat vaatimukset riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan järjestämiselle on kuvattu Lapuan kaupungin sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan ohjeet -asiakirjassa, jonka kaupunginvaltuusto on hyväksynyt.

Sisäisellä valvonnalla ja riskienhallinnalla tarkoitetaan kaupunkikonsernin tehtävien, toimivallan ja vastuuden määrittelyä sekä ohjaus- ja toimintaprosesseihin sisältyviä menettelyitä. Niiden avulla kaupunkikonsernin tilivelvollisten toimielinten ja viranhaltijoiden, esimiesten sekä tytäryhteisöjen hallitusten tulee saada kohtuullinen varmuus:

1. toiminnan tuloksellisuudesta (ml. jatkuvuus) ja taloudellisesta kestävydestä
2. lakien, päätösten, sääntöjen ja johdon ohjeiden noudattamisesta
3. resurssien ja omaisuuden turvaamisesta sekä
4. toiminnan ja talouden raportoinnin oikeellisuudesta ja tietojen luotettavuudesta.

Järjestelmällisen toimintatavan varmentamiseksi tytäryhteisöt kuvaavat sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toimintatavan sisältäen tavoitteet ja toimintaperiaatteet, sekä prosesseihin ja toimintoihin luodut menettelyt sekä vastuut. Kuvauksen tulee perustua organisaation keskeisimpiin tehtäviin ja tavoitteisiin.

Kaupungin tytäryhteisöjen tulee säännönmukaisesti:

- analysoida toimintaympäristön muutoksia,
- tunnistaa toiminnan ja talouden tavoitteita uhkaavia riskejä sekä mahdollisuuksia,
- arvioida kokonaisvaltaisesti riskien ja mahdollisuuksien vaikutuksia ja toteutumisen todennäköisyyttä,
- ylläpitää ajantasaista kuvausta (riskiprofiili) merkittävimmistä riskeistä ja niiden hallintakeinoista sekä
- seurata ja arvioida riskien hallinnan toimenpiteiden tuloksellisuutta.

Kaupunkikonsernin tytäryhteisöissä kunkin yhteisön hallitus ja toimitusjohtaja vastaavat yhteisön sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan asianmukaisuudesta lainsäädännön ja konserniohjeen mukaisesti. Konsernijohton tehtävänä on valvoa tytäryhteisöjen sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisen asianmukaisuutta ja tuloksellisuutta valtuuston hyväksymien perusteiden ja konserniohjeen määräysten perusteella.

## 6 § Vastuu omistajapolitiikan toteuttamisesta

Kuntalain mukaan kunta tytäryhteisöineen muodostaa kuntakonsernin, jonka ohjauksesta ja konsernivalvonnan järjestämisestä vastaa konsernijohto. Lain mukaan konsernijohto vastaa kuntakonsernissa omistajaohjauksen toteuttamisesta sekä konsernivalvonnan järjestämisestä, jollei hallintosäännössä toisin määrätä.

Kaupunginvaltuuston tehtävänä on päättää omistajaohjauksen periaatteista ja konserniohjeesta.

Tarkastuslautakunnan tehtävänä on arvioida, ovatko valtuuston asettamat toiminnan ja talouden tavoitteet kunnassa ja kuntakonsernissa toteutuneet ja onko toiminta järjestetty tuloksellisella ja tarkoituksenmukaisella tavalla.

Kaupunginhallitus puolestaan vastaa omistajaohjauksen täytäntöönpanosta ja yhtiökohtaisista omistajastrategioista.

Viranhaltijaorganisaatiossa taas omistajaohjaus kuuluu kaupunginjohtajalle sekä kaupunginhallituksen erikseen määrittämille viranhaltijoille. Kaupungin johtoryhmä osallistuu konserniohjaukseen siten, kuin kaupunginjohtaja siitä erikseen määrää.

Konsernijohton tehtävät on määritelty tarkemmin Lapuan kaupungin hallintosäännössä ja konserniohjeessa.

Omistajaohjausta käytetään erityisesti yhtiökokouksessa. Yhtiökokousedustajan tulee olla konsernijohtoon tai -hallintoon kuuluva viranhaltija, muu toimihenkilö tai luottamushenkilö, jolla on riittävä osaaminen ja kokemus, ja joka käyttää osakkeenomistajan puhe- ja äänioikeutta. Konsernijohto koordinoi tytäryhteisöjen yhtiökokousedustuksia. Yhtiökokousedustajan tai omistajaohjauksesta vastaavan virkamiehen tulee viestiä omistajan yhtiökohtaiset näkemykset, omistajastrategia ja omistajatavoitteet yhtiön toimitusjohtajalle ja hallitukselle.

## 7 § Lapuan kaupungin omistajapolitiikan päämäärä

***Lapuan kaupunki on aktiivinen, vaativa ja johdonmukainen omistaja, joka varmistaa omien omistustensa tehokkaan hyödyntämisen kaupunkilaisten hyväksi.***

Omistajapolitiikka on kaupungin johtamisen väline. Omistajapolitiikka määrittelee mm. missä tehtävissä tai toiminnoissa kaupunki on mukana omistajana ja sijoittajana. Lapuan kaupungin omistajapoliittisten linjausten lähtökohtana on kaupunkistrategia. Linjausten tavoitteena on turvata päätöksenteon systemaattisuus, pitkäjänteisyys ja tästä seuraava pääomien käytön tehokkuus. Omistajapolitiikka sisältää toimintaperiaatteet, joilla johdetaan, ohjataan ja valvotaan konsernia. Omistajapolitiikan linjaukset konkretisoituvat yksittäisiä investointipäätöksiä ja konsernirakennetta koskevia ratkaisuja harkittaessa.

Omistaminen ei ole kaupungin perustehtävä, vaan se on väline kaupunkikehitykseen, palvelutuotannon järjestämiseen tai taloudellisen tuoton saavuttamiseen. Omistamisen tulee olla aktiivista ja sen tarkoituksenmukaisuutta ja organisointitapoja on arvioitava säännöllisesti toimintaympäristön muuttuessa.

Omistaminen on luonteeltaan strategista siten, että saadaan taloudellista tai toiminnallista hyötyä pitkällä aikavälillä. Strategisessa omistamisessa tulisi korostua omistamisen elinkaariajattelu. Omistajapolitiikan tarkoitus on osaltaan liittää konserniin kuuluvat yhteisöt osaksi kaupungin strategista johtamista. Näin varmistetaan kaupunginvaltuuston asettamien tavoitteiden tehokas toteuttaminen.

Lapuan kaupungin omistajapolitiikan päämäärä konkretisoidaan seuraavassa pykälässä esitettävien omistajapoliittisten periaatteiden kautta, mutta päämäärä on luonteeltaan myös yleismerkityksellinen, jota tulee lähtökohtaisesti noudattaa kaikissa omistamiseen liittyvissä ratkaisuissa.

## 8 § Lapuan kaupungin omistajapoliittiset linjaukset

Lapuan kaupungin omistajapolitiikan päämäärä (edellinen luku) konkretisoidaan omistajapoliittisten linjausten kautta. Omistajapoliittisista linjauksista poiketaan vain painavasta syystä.

### *Omistaminen ja suhde markkinoihin*

- Omistaminen ei ole itsetarkoitus, vaan sillä pitää olla toiminnalliset tai liiketaloudelliset perusteet.
  - Omistaminen on arvioitava nykyhetkeen ja tulevaisuuden toimintaympäristöön perustuen. Arvioidaan, ovatko ne tekijät, joiden seurauksena omistamiselle on aikanaan katsottu olevan tarvetta edelleen voimassa vai voidaan omistuksesta luopua.
  - Omistamiseen liittyvää harkintaa tehdään yhtiökohtaisissa omistajastrategioissa.
- Kaupunkikonsernin kokonaisuus otetaan huomioon omistamiseen liittyvissä päätöksissä.
  - Kaupunkikonsernia tarkastellaan kokonaisuutena, jossa konsernin yksittäisen yhtiön omistamiseen, omistuksesta luopumiseen tai kaupungin yksikön yhtiöittämiseen liittyvät päätökset eivät saa johtaa koko konsernin talouden tai toiminnan kannalta negatiiviseen lopputulokseen.
- Yhtiömuotoista toimintatapaa hyödynnetään, kun toiminta ja tuotettavat palvelut on tarkoituksenmukaista ja taloudellista hoitaa erillisessä osakeyhtiössä.
  - Yhtiömuoto ei ole itsetarkoitus, vaan eräs mahdollisuus toiminnan järjestämiseen.
- Lähtökohtaisesti kaupunki ei laajenna yhtiömuotoista toimintaansa toimialoille, joilla on toimivat markkinat.
  - Uusia tytäryhtiöitä voidaan perustaa myös avoimille markkinoille, mikäli se nähdään tarkoituksenmukaiseksi tavaksi kaupungin toiminnan kehittämiseksi tai toiminnasta luopumiselle myöhemmässä vaiheessa. Kaupunki ei kuitenkaan jää markkinoilla toimivaan yhtiöön pysyväksi omistajaksi.
- Yritystoimintaa tulee harjoittaa osana kaupunkikonsernia siten, että turvataan tasapuoliset kilpailunedellytykset eli kilpailun neutraalisuus julkisen ja yksityisen elinkeinotoiminnan välillä.
  - Yritystoiminnan harjoittamisessa ja tavaroiden ja palveluiden hinnoittelussa tulee huomioida kuntalain, kilpailulain ja Euroopan unionin kilpailusääntöjen rajoitukset.
- Kaupungin ja yhtiöiden väliset sopimukset ja muut oikeustoimet tehdään markkinaehtoisesti.
  - Kaupungin ja yhtiöiden välisiin sopimuksiin ei sisällytetä tukia, vaan ne tehdään markkinaehtoisesti mm. hinnoittelemalla palvelut niin, ettei niissä ole kiellettyä tukea. Vastaavasti yhtiöiden kaupungille maksamat korvaukset yms. määritellään niin, että ne ovat markkinaehtoisia.



### *Kaupunki on aktiivinen, selkeä ja johdonmukainen omistaja*

- Kaupunki seuraa yhtiöomistustensa toiminnan kehittymistä ja asemaa osana Lapuan kaupunkikonsernia ja tekee aktiivisesti omistajapoliittisia ratkaisuja.
  - Yhtiöiden toiminnan seuraaminen on jatkuva prosessi ja omistajapoliittiset ratkaisut (esim. investoinnit, toimialajärjestelyt, luopuminen) tehdään ennakkoiden ja kaupungin etu turvaten oikealla hetkellä, ei ulkopuolisten syiden johdosta.
- Samankaltaista toimintaa ei harjoiteta useissa eri yhtiöissä tai säätiöissä.
  - Useiden samankaltaista toimintaa harjoittavien yhtiöiden tai säätiöiden omistaminen ei ilman toiminnallisesti tai taloudellisesti perusteltua syytä ole kaupunkikonsernin edun mukaista. Konsernin toimintaa voidaan kehittää fuusioilla ja myös omistuksesta luopuminen on mahdollista.
- Omien yhtiöiden välille ei rakenneta keskinäisiä omistussuhteita.
  - Konsernirakenteen läpinäkyvyyden ja yhtenäisen omistajaohjauksen kannalta ei ole perusteltua muodostaa yhtiöiden välille rakenteita, joissa useat eri konserniyhtiöt omistavat yhdessä kolmannen yhtiön tai sen osia. Ei myöskään ole tarkoituksenmukaista, että kaupunki omistaa yhtiötä sekä suoraan että omistamansa toisen yhtiön kautta.
- Kaupunki osallistuu rahoitusvastuun kantamiseen omistuksensa suhteessa.
  - Kaupunki rajaa taloudellisen vastuunsa omistusosuuteensa, eikä rahoita toimintaa muiden omistajien puolesta.
- Kaupunki osallistuu säätiöiden perustamiseen tai hallintoon vain erityistapauksissa.
  - Kaupunki ei lähtökohtaisesti perusta uusia säätiöitä. Säätiöiden hallintoon kaupunki osallistuu ainoastaan silloin, kun säätiöllä on taloudellista merkitystä ja vastuita kaupungille tai kaupunkilaisten kannalta tärkeä toiminnallinen tehtävä hoidettavanaan.
- Kaupunki on valmis luopumaan yhtiön omistuksesta.
  - Yhtiön toiminta ei liity kunnan perustehtävän toteuttamiseen.
  - Yhtiö toimii kilpailutilanteessa markkinoilla ja luopumisesta on mahdollista saada hyvä tuotto.

### *Kaupunki on vaativa ja vastuullinen omistaja*

- Yhtiölle tai perustettavalle yhtiölle asetetaan selkeät ja mitattavat taloudelliset ja toiminnalliset tavoitteet.
  - Omistajan asettamat taloudelliset ja toiminnalliset tavoitteet määrittävät sen mitä omistaja omistamaltaan yhtiöltä odottaa.
- Kaupunki sijoittaa uutta pääomaa yhtiöihin vain liiketoiminnan kehittämiseen tai laajentamiseen.
  - Kaupunki ei pääomita pitkällä aikavälillä kannattamatonta liiketoimintaa ja pääomittaminen vaatii aina perusteelliset selvitykset ja taustalaskelmat.
- Kaupungin yhtiöissä toiminnan tulosta ja kannattavuutta verrataan toimialan yhtiöiden vastaaviin lukuihin.
  - Kaupunki edellyttää omistamiensa yhtiöiden toimivan tehokkaasti ja vertailupohjana toimivat saman toimialan yritykset.
- Kaupunki on vastuullinen ja eettinen omistaja.
  - Lapuan kaupunki on omistajana sitoutunut yhtiöidensä kautta harjoittamaan vastuullista ja kestävästä kehitystä tukevaa liiketoimintaa.

- Henkilöstöetuuksien sekä kannusteiden ja palkkioiden konserniyhteisöissä tulee olla kohtuullisia ja tavanomaisia.

## 9 § Lapuan kaupungin omistajaohjaus ja omistajastrategia

Omistajapolitiikan päämäärän ja linjausten toteuttaminen on jatkuva prosessi, jonka käytännön toteuttamistoimenpiteet konkretisoituvat yksittäisten päätösten kautta. Kaupungin omistamien yhtiöiden ja merkittävien säätiöiden (myös mahdolliset peruskaupungin liiketoimintapotentiaalia omaavat kokonaisuudet) muodostamaa kokonaisuutta arvioidaan kaupunginhallituksen omistajastrategiatyössä kerran kaupunginhallituksen toimikauden aikana. Kaupunki on aktiivinen omistaja ja tekee tarvittavat omistajapoliittiset ratkaisut toimintaympäristön muuttuessa.

Omistajastrategian tavoitteena on muodostaa näkemys yhtiöomistusten strategisista tavoitteista ja kehittämisvisiosta pidemmällä aikavälillä. Kaupunkikonsernin muuttuva toimintaympäristö edellyttää omistajaohjaukselta entistä strategisempaa ja aktiivisempaa roolia. Omistajastrategian avulla kaupunkikonsernille muodostuu selkeä näkemys siitä, missä toiminnoissa kaupungin on perusteltua olla mukana omistajana tai sijoittajana, mitä omistukselta odotetaan, mihin suuntaan omistusta ollaan kehittämässä ja mitkä ovat kriteerit, joilla omistuksen vaikuttavuutta arvioidaan. Kaupungin omistusten strategiseen johtamiseen sisältyy myös kehittämistavoitteiden määrittely, jotta toimintaa voidaan ohjata haluttuun suuntaan.

Omistajastrategian kautta kaupungille omistajana muodostuu:

- kokonaiskäsite, miksi omistetaan ja mitä omistukselta odotetaan
- kannanotto omistamiseen (esim. pidetään ja kehitetään omistusta/laajennetaan omistus pohjaa/rakennejärjestely/omistuksesta luovutaan)
- näkemys omistuksen kehittämisvisiosta
- näkemys pidemmän aikavälin yhtiölle asetettavista taloudellisista ja toiminnallisista tavoitteista (esim. osinkotavoite, merkittävän hankkeen suunnittelu/toteutus)

Strategiatyön osana yhtiöomistuksia luokitellaan eri luokkiin niiden strategisen käyttötarkoituksen ja omistajan kehittämisavoitteiden mukaan. Omistuksen luokittelun perusteella kaupunki voi keskittyä paremmin sen toimintaa tukevan strategisen omistuksen kehittämiseen ja maksimoida sitä kautta myös omistaja-arvoa. Osana strategian luontia tulee kysymykseen myös suhtautuminen omistuksesta luopumiseen niiden yhtiöomistusten kohdalla, joita ei luokitella enää kaupungin strategiaan omistuksiin kuuluviksi.

Omistajaohjauksen rooli on myötävaikuttaa siihen, että yhtiökohtaisen omistajastrategian kehittämisavoitteita ja toimenpiteitä toteutetaan yhtiöissä ja yhteisöissä. Omistajaohjauksen ydintehtävä on kasvattaa pitkäjänteisesti kaupungin omistamien yhtiöiden omistaja-arvoa. Kaupungin omistajaohjauksen toimintamallissa korostuu syvälinen perehtyminen omistettuihin yhtiöihin ja yhteisöihin: muun muassa niiden liiketoimintaan, strategiaan, toimintaympäristöön, vastuullisuuteen ja arvonmuodostukseen. Yhtiöiden omistajaohjaus on jatkuva ja dynaaminen prosessi, jossa omistajastrategiset ratkaisut tulisi tehdä syvälliseen analyysiin perustuen ja tulevaisuutta ennakoiden.

**10 § Voimaantulo**

Nämä omistajapoliittiset linjaukset tulevat voimaan 1.11.2018 ja korvaavat 1.1.2013 voimaan tulleet omistajapoliittiset linjaukset.

**Liite 1 Lapuan kaupungin merkittävimmät omistukset Ë 8.10.2018**
**Tytäryhteisöt:**

• Lapuan Energia Oy	100 %
• Lapuan Kehitys Oy	100 %
• Simpsiönvuori Oy	100 %
• Lapuan Jätevesi Oy	64 %
• Lapuan Jäähalli Oy	72,7 %
• Kiinteistö Oy Yllinpuisto	50,5 %
• Lapuan Kotiasunnot Oy	100 %
• Asunto Oy Koivusato	70,3 %
• Asunto Oy Lapuan Nahkurinkatu 9	100 %

**Säätiöt:**

• Lapuan taide- ja tiedesäätiö	100 %
--------------------------------	-------

**Osakkuusyhteisöt:**

• Asunto Oy Lapuan Vällilänkatu 6	45,9 %
• Asunto Oy Lapuan Myllytie 1	42,7 %
• Kiinteistö Oy Myllynkivi	31,3 %
• Kiinteistö Oy Sahanplassi	49,7 %
• Lappavesi Oy	45,0 %
• Thermopolis Oy	46,8 %
• Emineo Oy	27,3 %

**Kuntayhtymät:**

• Etelä-Pohjanmaan Liiton kuntayhtymä	7,38 %
• Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä	7,67 %
• Eskoon sosiaalipalvelujen kuntayhtymä	3,03 %
• Seinäjoen koulutuskuntayhtymä	5,57 %

## Muut osuudet:

• Asunto Oy Lapuan Aarlanmarkki	
• Asunto Oy Lapuan Kravatti	308. 379
• Asunto Oy Lapuan Pyhålahti	960. 1813
• Kiint. Oy Heimonkartano	325. 575
• Kiint. Oy Pohjanplassi	606. 769
• E-P:n Raviradan Katsomo Oy	28111. 28160
• Pohjanmaan YH-Rakennuttaja Oy (nyk. Lakea Oy)	59 . 68, 91 ja 92
• Kuortane Sports Management Ltd	1 kpl
• Kauhavan Jååhalli Oy	2733. 3722
• Kuntarahoitus Oyj	58585 kpl
• Lakeuden Etappi	58. 71, 306. 347
• Lapuan Yrittåjåhotelli Oy	107. 136
• Osuuskunta Metsåliiton jåsenosuuksia	
• Osuuskunta Viexpo	osuustodistus nro 71
• Lakavesi Oy	3 kpl
• Hellanmaan Vesi Oy	2 kpl
• Oy Merenkurkun Innovaatiokeskus	100 kpl
• Foodwest Oy	319. 368
• Emineo Oy	2000 kpl
• Kojolan Vesijohto Oy	1 kpl
• Kangasluoman vedenjohto-osuuskunta	70 kpl
• Ylikylån vesiosuuskunta	33 kpl
• Månnikån vesijohto-osuuskunta	5 kpl
• Mustamaan vesiosuuskunta	1 kpl
• Hårman Golf Oy	
• Kiint Oy Katinkullankenttå	7 kpl
• LifeIT Oyj	
• Sinåjoen työterveys Oy	
• Asunto Oy Lapuan Liinaharja	1. 7565

**Liite 2 Lapuan kaupungin omistajapolitiikan prosessi**