



# **Kokkolan kaupungin omistajapoliittiset linjaukset ja konserniohje**

**Konsernihallinto ja -palvelut  
marraskuu 2022**

Hyväksytty kaupunginvaltuustossa 12.12.2022 § 119

Kansilehden kuva: [Nimi, Kaupunki]

# Sisällysluettelo

1	Kokkolan kaupungin omistajapolitiikka .....	4
1.1	Konsernin määritelmä .....	4
1.2	Omistajapoliittisten linjausten ja konserniohjeen tarkoitus .....	4
1.3	Omistajaohjauksen yleiset periaatteet .....	5
1.3.1	Yhteisön toimintamuodon valinta .....	5
1.3.2	Markkinoilla toimiminen .....	5
2	Omistajaohjauksen organisointi, tehtävät ja toimivalta omistajaohjauksessa .....	7
2.1	Omistajaohjaus Kokkolan kaupunkikonsernissa ja konsernijohto .....	7
2.2	Yhtiökohtaiset omistajakortit .....	8
3	Tytäryhteisöjen hallitusten nimitys- ja palkkiopolitiikka .....	9
3.1	Tytäryhteisöjen hallitusten nimittäminen .....	9
3.2	Hallitusten jäsenten palkkiopolitiikka .....	9
4	Konsernijohtoon ennakkokäsityksen hankkiminen .....	10
5	Talouden ja investointien suunnittelu ja ohjaus .....	11
5.1	Tilikausi ja kirjanpidon järjestäminen .....	11
5.2	Takaukset .....	11
5.3	Sijoitus- ja rahoitustoiminta .....	11
5.4	Yhteisöjen rahoituksen järjestäminen ja yhtiöiden pääomittaminen .....	12
5.5	Konsernin sisäiset palvelut ja niiden hinnoittelu .....	12
6	Keskitettyt konsernitoiminnot .....	12
6.1	Hankinnat ja palveluiden osto ja myynti .....	12
6.2	Tiedottaminen konsernia koskevissa asioissa .....	12
7	Konsernin henkilöstöpolitiikka .....	13
7.1	Resurssien tehokas hyödyntäminen .....	13
7.2	Henkilöstön palkkaus ja muut edut .....	13
8	Konsernivalvonta ja -raportointi .....	14
8.1	Tilintarkastajien valinta .....	14
8.2	Tarkastuslautakunnan tehtävät konsernin tarkastuksessa .....	14
8.3	Raportointi .....	14
8.4	Valvonta ja riskienhallinta .....	15
9	Muutokset omistamisessa .....	15

# 1 Kokkolan kaupungin omistajapolitiikka

Omistajaohjaus on kaupunkistrategiaan, omistajapolitiikkaan ja kaupungin tavoitteisiin perustuvaa tytär- ja osakkuusyhteisöihin sekä muihin yhteisöihin kohdistuvaa omistajaohjausta. Omistajaohjaus tarkoittaa toimenpiteitä, joilla kaupunki omistajana ja jäsenenä vaikuttaa yhtiön tai muun yhteisön hallintoon ja toimintaan. Ensisijaisena tavoitteena on kaupungin omistamien yhteisöjen kehittäminen, omistaja-arvon pitkäjänteisen kasvun tukeminen ja yhteisöjen kilpailukyvyn turvaaminen, siltä osin kuin siihen voidaan vaikuttaa.

Omistajaohjauksella huolehditaan, että tytäryhteisöjen toiminnassa otetaan huomioon kaupunkikonsernin kokonaisuus. Omistajaohjauksen toimintojen taustalla on yhteisöjen aktiivinen analysointi mm. niiden strategisuuden, toimintaympäristön, rahoituksen ja omistuspohjan näkökulmista. Analysoinnin perusteella kaupunkikonserniin kuuluvat yhteisöt voidaan ryhmitellä niiden toiminnan ja merkittävyyden mukaan (kiinteistöt, liiketoiminta sekä palvelut ja neuvonta). Ryhmitys selkiyttää omistuksen tavoitteita ja terävöittää riskien analysointia.

Kaupunkistrategiaan perustuvassa omistajapolitiikassa määritellään ne periaatteet, joilla kaupunkikonsernia johdetaan, ohjataan ja valvotaan. Omistajapolitiikassa myös konkretisoidaan, milloin kaupunki on mukana omistajana, sijoittajana tai kuntien yhteistoiminnassa. Omistaminen ei ole kaupungille itsetarkoitus, vaan sen tulee aina olla harkittua toimintaa, joka perustuu valittuihin kriteereihin. Tärkein kriteeri on, että omistus on olennaista kaupungin strategian toteuttamisen kannalta ja tukee valittuja päämääriä. Tämän lisäksi omistamisen tulisi aina olla taloudellisesti kannattavaa. Omistamisen kolmantena kriteerinä on korkealaatuisten palvelujen tuottaminen kustannustehokkaasti.

Omistajaohjauksen tavoitteena on turvata päätöksenteon systemaattisuus, pitkäjänteisyys ja pääomien käytön tehokkuus. Omistajaohjauksen tarkoituksena on osaltaan liittää konserniin kuuluvat yhteisöt osaksi kaupungin strategista johtamista.

Kokkolan kaupungin yhtiöiden ja yhteisöjen omistajapolitiikka keskittyy tarkastelussa olevassa kokonaisuudessa kaupungin tytäryhtiöihin, osakkuusyhteisöihin ja muihin yhteisöihin. Laajemmassa tarkastelussa kaupungin omistajapolitiikka käsittää mm. kaupungin omaisuususerät, maaomistukset ja sijoitusomaisuuden.

## 1.1 Konsernin määritelmä

Kuntakonserni on määritelty kuntalaissa kirjanpitolain konsernimääritelmän mukaisesti. Kuntalain 6 §:n mukaan yhteisö, jossa kunnalla on kirjanpitolain 1 luvun 5 §:ssä tarkoitettu määräysvalta, on kunnan tytäryhteisö. Kunta tytäryhteisöineen muodostaa kuntakonsernin. Kuntakonsernilla tarkoitetaan kunnan sekä yhden tai useamman juridisesti itsenäisen yhteisön muodostamaa taloudellista kokonaisuutta, jossa kunnalla yksin tai yhdessä muiden kuntakonserniin kuuluvien yhteisöjen kanssa on määräysvalta yhdessä tai useammassa yhteisössä (tytäryhteisö). Määräysvaltasuhde voi perustua myös siihen, että tytäryhteisöllä yksin tai yhdessä muiden tytäryhteisöjen kanssa on määräysvalta toisessa yhteisössä.

## 1.2 Omistajapoliittisten linjausten ja konserniohjeen tarkoitus

Kuntalain 37 § mukaan kunnassa on oltava strategia, jossa valtuusto päättää toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteista. Kaupunkistrategiassa on huomioitava myös kaupungin omistajapolitiikka. Kuntalain 14 §:n mukaan valtuuston tulee päättää omistajaohjauksen periaatteista ja konserniohjeesta. Omistajapoliittisilla linjauksilla tarkennetaan kaupunkistrategian määritelmiä omistajapolitiikkaan sekä konserniyhtiöiden johtoon ja päätöksentekoon kohdistuvasta omistajan ohjauksesta.

Konserniohjeella yhdenmukaistetaan menettelytapoja sekä tehostetaan kuntakonsernin johtamisen edellytyksiä siten, että kuntakonsernia voidaan johtaa kokonaisuutena yhtenäisin periaattein ja kunnan kokonaisuuteen huomioon ottaen. Konserniohjeella pyritään yhteisöjen ohjauksen yhtenäistämiseen, toiminnan läpinäkyvyyden lisäämiseen, kaupungin yhteisöstä saaman tiedon laadun parantamiseen ja tiedonkulun tehostamiseen.

Konserniohjeita sovelletaan Kokkolan kaupunkikonsernissa sekä soveltuvin osin kuntayhtymissä ja osakkuusyhteisöissä. Konserniohje saatetaan yhteisöjen hallitusten puheenjohtajille tiedoksi. Tytäryhteisöjen on yhtiöjärjestystä laatiessaan tai muuttaessaan huomioitava konserniohjeen määräykset. Konserniohjeessa voi olla myös sellaisia pysyväisluonteisia ohjeita, joita kunnan omistajanvaltaa eri yhteisöissä käyttävien edustajien tulee ottaa huomioon yhteisöjen yhtiökokouksissa tai vastaavissa toimielimissä. Konserni- ja kaupunkikehitysjaosto tai kaupunginjohtaja antaa yhtiökokous- tai vuosikokousedustajilleen ohjeet kaupungin kannan ottamisesta käsiteltäviin asioihin sekä ohjeet yhteisöjen hallitusten jäsenten ja tilintarkastajien valinnasta.

Kaupunkistrategian tavoitteena on, että omistajaohjaus on ennakoivaa ja vuorovaikutteista. Omistuksia arvioidaan ja konsernirakennetta tarkastellaan kehittämisenäkökulmasta säännöllisesti. Strategiakaudella 2022–2025 omistajapolitiikan keskeiset teemat ovat konsernirakenteen keventäminen, yhtiökohtaisen raportoinnin kehittäminen sekä omistajastrategioiden laatiminen tytäryhteisöille.

### **1.3 Omistajaohjauksen yleiset periaatteet**

Konserniin kuuluvien yhteisöjen tulee noudattaa niiden toimintaa ohjaavia lakeja ja määräyksiä sekä huolehtia yhteiskuntavastuusta.

Liitteenä 1 olevaa H yvä hallinto- ja johtamistapa ohjeistusta noudatetaan kaupungin ja sen tytäryhteisöjen hallinnossa ja soveltuvin osin muiden yhteisöjen (osakkuusyhteisöt, kuntayhtymät, yhdistykset, säätiöt) hallinnossa.

Kaupunginvaltuuston hyväksymät eettiset ohjeet koskevat myös koko kaupunkikonsernia.

#### **1.3.1 Yhteisön toimintamuodon valinta**

Tytäryhteisöjen toimintaa käynnistettäessä tulee harkita, mitä toimintamuotoa kulloinkin käytetään. Valittaessa yhteisön toimintamuotoa on tarkasteltava, harjoitetaanko liiketoimintaa taloudellisin perustein vai onko tehtävällä muu yleishyödyllinen tai voittoa tavoittelematon tarkoitus. Toimintaa voidaan harjoittaa osakeyhtiö, liikelaitos, kuntayhtymä ja liikelaitoskuntayhtymä muotoisesti.

Säätiömuotoa ei voida käyttää elinkeinotoiminnan harjoittamiseen, mutta säätiö voi omistaa elinkeinoa harjoittavia yhteisöjä. Kaupunki osallistuu säätiöiden toimintaan vain poikkeustapauksissa. Säätiömuodon käytön edellytys on, että toiminta perustuu omaan rahoitukseen.

Kaupungin toimitaan selkeästi liittyvän toiminnan tai palvelun tuottamisen muotona voidaan käyttää myös yhdistystä. Kaupunki toimii tällöin yleensä myös toiminnan merkittävänä rahoittajana. Muita yhdistysjäsenyys perusteita ovat esimerkiksi edunvalvonta, kehitystyö tai yleinen sosiaalikultuurinen elinvoiman vahvistaminen.

Kaupunginhallitus päättää yhteisöjen perustamisesta.

#### **1.3.2 Markkinoilla toimiminen**

Kaupungin omistajaohjaus on erilaista riippuen siitä, millaisia markkinatoimijoita omistettavat yhteisöt ovat. Mikäli kyseisellä toimialalla on avoimet markkinat, tulee

omistajaohjauksessa kiinnittää erityistä huomiota kilpailuneutraliteettiin. Osa kaupungin kokonaan tai osittain omistamista yhtiöistä ovat toiminnaltaan ja tavoitteeltaan ns. erityisyhtiöitä, jotka hoitavat esimerkiksi jotain yhteiskunnallista tehtävää ja joiden toiminnassa on muusta taloudellisesta toiminnasta poikkeavia piirteitä. Ko. yhteisöt eivät voi esimerkiksi hinnoittelun tai muun toimintansa osalta toimia vapaasti markkinoilla.

Markkinoilla toimiva yhteisö harjoittaa taloudellista toimintaa liiketaloudellisin periaattein kilpailuilla markkinoilla. Markkinoilla toimiva yhteisö tuottaa palveluja myös muille kuin kaupungille. Yhteisöille, jotka toimivat kilpailuilla markkinoilla asetetaan taloudelliset ja toiminnalliset tavoitteet sekä tuottovaatimukset sijoitetulle pääomalle.

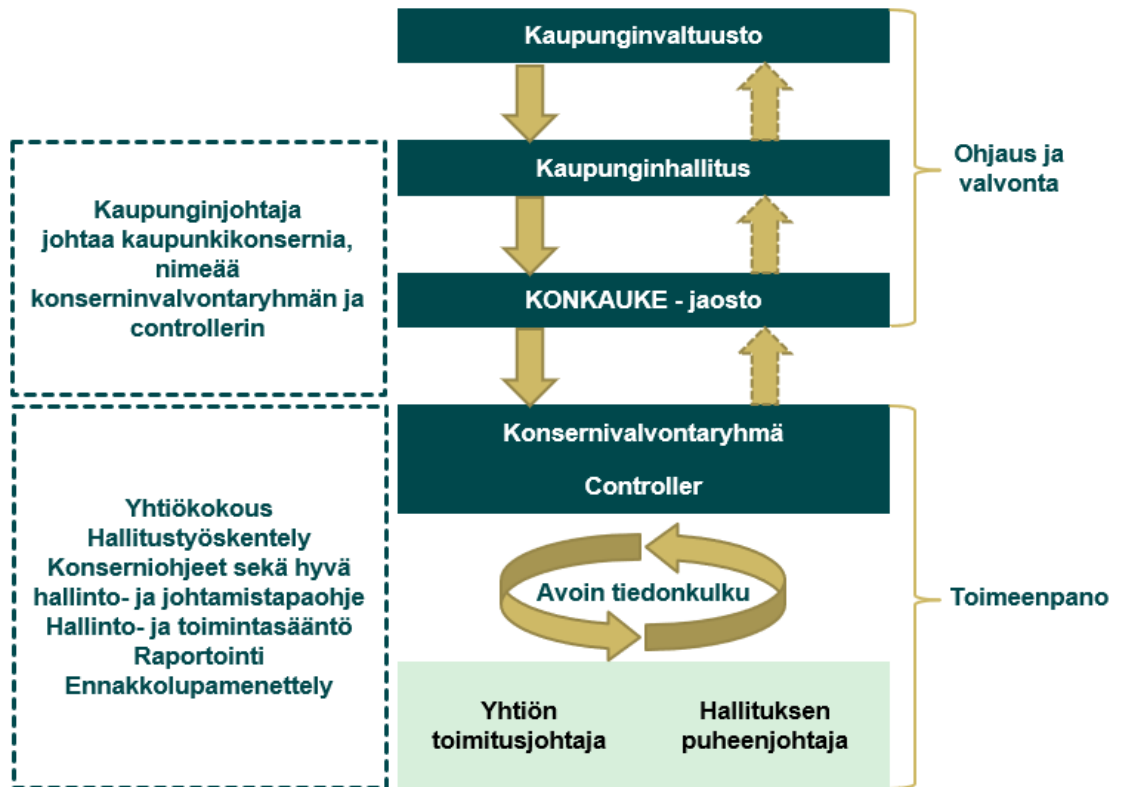
Julkisista hankinnoista annetussa laissa tarkoitetut sidosyksikköasemassa olevat kaupungin omistamat yhteisöt ovat ns. in house – yhteisöjä, mikäli niiltä hankitaan palveluita kilpailuttamatta hallinnollisen päätöksen tai niiden kanssa tehdyn sopimuksen perusteella. In house – yhteisö on hankintayksiköstä muodollisesti erillinen ja päätöksenteon kannalta itsenäinen sidosyksikkö, jonka toimintaa hankintayksikkö yksin tai yhdessä muiden hankintayksiköiden kanssa valvoo.

In house – yhteisöjen perustamisella tai niihin liittyvillä omistuksilla on pääsääntöisesti oltava taloudellisten perusteiden lisäksi strategisia tai yhteiskunnallisia perusteita. Näitä perusteita voivat olla esim. sosiaaliset, työllisyys- tai aluepoliittiset perusteet. In house -yhteisöjen on toimittava kilpailukykyisesti ja taloudellisesti kannattavasti. Kaupunki hyödyntää palveluiden tai muun toimintansa järjestämisessä in house – yhteisöjä silloin, kun se on lainsäädännön perusteella mahdollista ja taloudellisesti sekä toiminnallisesti perusteltua.

## 2 Omistajaohjauksen organisointi, tehtävät ja toimivalta omistajaohjauksessa

### 2.1 Omistajaohjaus Kokkolan kaupunkikonsernissa ja konsernijohto

Kuvio 1 Omistajaohjauksen organisointi Kokkolan kaupunkikonsernissa



#### *Kaupunginvaltuusto*

Vastuu omistajapolitiikan ohjauksesta ja linjaamisesta on kaupunginvaltuustolla, jonka tulee kuntalain 14 § mukaisesti päättää omistajaohjauksen periaatteista ja konserniohjeesta sekä kaupunkikonserniin kuuluvien keskeisten tytäryhteisöjen toiminnan ja talouden tavoitteista. Valtuusto päättää kaupungin omistajapoliittisista linjauksista kerran valtuustokaudessa.

#### *Kaupunginhallitus*

Kaupunginhallitus valvoo, että kaupunkikonserniin kuuluvat yhteisöt toimivat kaupunginvaltuuston asettamien tavoitteiden ja omistajapolitiikan mukaisesti. Lisäksi kaupunginhallitus tekee esityksiä ja raportoi kaupunginvaltuustolle omistajapolitiikan linjauksista ja konserniohjauksen periaatteista. Kaupunginhallituksen tehtävät on määrittä tarkemmin hallintosäännössä.

#### *Konserni- ja kaupunkikehitysjaosto*

Konserni- ja kaupunkikehitysjaosto ylläpitää ja kehittää konsernijohtoon ja konserniyhteisöjen välistä raportointia ja tiedonkulkua. Lisäksi jaosto päättää ennakkokäsitysmenettelyyn liittyvistä asioista.

Jaosto nimeää edustajat tytä- ja osakkuusyhteisöjen yhtiökokouksiin ja tekee esityksiä yhteisöjen hallitusten jäsenistä. Jaosto seuraa aktiivisesti kaupunkikonserniin

kuuluvien yhteisöjen toimintaa ja tekee tarvittaessa toimenpide-ehdotuksia havaitsemistaan epäkohdista. Konserni- ja kaupunkikehitysjaoston tehtävät on määrätty tarkemmin hallintosäännössä.

#### *Kaupunginjohtaja*

Kaupunginjohtaja johtaa kaupunginhallituksen alaisena kaupunkikonsernia. Kaupunginjohtaja nimittää konsernivalvontaryhmän. Kaupunginjohtajan tehtävät määritellään tarkemmin hallintosäännössä.

#### *Konsernivalvontaryhmä*

Konsernivalvontaryhmä on osa kaupungin omistajaohjauksen organisointia. Se seuraa aktiivisesti konserniyhteisöjen toimintaa, taloudellisten tavoitteiden toteutumista ja kehittää edelleen yhteisöjen välistä vuoropuhelua ja raportointia.

#### *Controller*

Controller kuuluu konsernivalvontaryhmään, joka seuraa aktiivisesti konserniyhteisöjen toimintaa. Controllerin vastuulla on tarkastella yhtiöiden toiminnallisia ja taloudellisia tavoitteita. Controllerin tehtävät määritellään toimenkuvassa.

#### *Tytäryhteisön hallitus ja toimitusjohtaja*

Tytäryhteisön hallitus ja toimitusjohtaja vastaavat yhtiökohtaisesta toiminnan ja talouden tunnuslukujen raportoinnista konsernivalvontaryhmälle. Tytäryhteisön on jo valmisteluvaiheessa hankittava omistajan ennakkokäsitys tehdessään päätöksiä yhtiön toiminnan kannalta merkittävästä asiasta.

## **2.2 Yhtiökohtaiset omistajakortit**

Kokkolan kaupungin tytäryhteisöille laaditaan yhteisökohtaiset omistajakortit. Omistajakortit määrittävät mm. omistuksellisesta näkökulmasta yhteisön tehtävän ja omistusrakenteen sekä sitä koskevia järjestelyitä, strategisen tahtotilan tavoitteita ja kehittämislinjauksia sekä yhteisön hallituksen osaamisvaatimuksia sekä palkkiota. Lisäksi yhteisöille asetetaan keskeiset tavoitteet, mahdolliset tuottovaatimukset ja niitä koskevat mittarit.

Yhteisöille, joille ei voida määrittää taloudellisia tuottovaatimuksia, asetetaan kaupungin strategiaa tukevat selkeät mitattavat tavoitteet. Tavoiteasetannassa on huomioitava konserniyhtiöiden moninaisuus. Tavoitteena on, että yhtiöiden toiminta on kannattavaa ja niiden talous on tasapainossa. Voiton tulouttamisessa ns. erityisyhtiöistä ja in house – yhteisöistä tulee kiinnittää huomiota, että yhteisöille jää riittävästi varoja toiminnan kehittämiseen ja vakavaraisuuden ylläpitämiseen.

Omistajakortit laaditaan valtuustokauden ensimmäisen vuoden aikana, ja ne tarkistetaan valtuustokauden puolessa välissä. Omistajakorttien laatimisen käytännön valmistelusta vastaa konsernivalvontaryhmä. Omistajakortit laaditaan yhteistyössä tytäryhteisöjen hallitusten puheenjohtajan, toimitusjohtajan ja konsernivalvontaryhmän välillä. Valmiit omistajakorttiesitykset viedään konserni- ja kaupunkikehitysjaoston käsiteltäväksi. Jaoston hyväksymät omistajakortit saatetaan tiedoksi kunkin tytäryhteisön hallitukselle. Yhtiöiden on huomioitava omistajakortti yhtiön strategiaa laadittaessa.

Omistajakorttien päivittäminen tai tarkistaminen on mahdollista myös valtuustokauden aikana, mikäli omistaja katsoo sen olevan tarpeellista. Yhtiöiden omistajakorttien tavoitteiden toteutumista seurataan vuosittain osavuosisikatsausten ja tilinpäätösten yhteydessä.

Malli omistajakortista on esitetty liitteessä 2.



### 3 Tytäryhteisöjen hallitusten nimitys- ja palkkiopolitiikka

Nimettäessä Kokkolan kaupungin edustajia kaupungin tytär- ja osakkuusyhteisöjen hallituksiin tai johtokuntiin, tavoitteena on hallitustyön osaamisen kehittäminen ja tehostaminen. Yhteisön hallituksen jäseneksi valittavalla olisi oltava tehtävän edellyttämä pätevyys ja mahdollisuus käyttää riittävästi aikaa tehtävän hoitamiseen.

Jäseneltä edellytetään yhteisön toimialaan ja liiketoimintaan perehtymistä ja osaamista. Hallitusten puheenjohtajille suositellaan hallitustyöskentelyn puheenjohtajakoulutuksen suorittamista (HHJ PJ-tutkinto). Puheenjohtajan tulee hallita mm. hyvä hallintotapa, hallituksen ja hallitustyön organisointi, strategiatyö ja yhteisön talouden seuranta. Hallituksen puheenjohtaja huolehtii omistajapolitiikan toteutumisesta yhtiön toiminnassa.

Nimityspolitiikassa on huomioitava naisten ja miesten välinen tasa-arvo.

#### 3.1 Tytäryhteisöjen hallitusten nimittäminen

Yhtiöiden hallitus valitaan kunkin yhteisön yhtiöjärjestyksen tai sääntöjen mukaan. Kaupunkikonsernin toimintaperiaatteiden ohella osakeyhtiöiden hallitus työskentelee osakeyhtiölakiin perustuvilla oikeuksilla, vastuilla ja velvoitteilla.

Konserniyhtiöiden hallitukset valitaan sääntömääräisissä yhtiökokouksissa. Osassa yhtiöissä hallituskausi on kaksi vuotta, mutta suurimmassa osassa yhtiöitä jakso on vuosi kerrallaan. Hallitustyöskentelyn jatkuvuuden näkökulmasta yhtiöiden hallitusten nimittämisessä kiinnitetään huomiota siihen, että koko hallitus ei voi erota yhdellä kertaa. Konserniyhtiöissä pyritään rakentamaan järjestelmä, jossa korkeintaan puolet hallituksesta on erovuorossa. Strategisesti merkittävässä yhtiöissä enintään 1/3 hallituksesta on erovuorossa normaalioloissa.

Kuntaomisteisen yhtiön hallituksen tavoitekoko on 5-7 jäsentä. Jäsenistön tulisi edustaa omistajaa sekä luottamushenkilö että hallinnon näkökulmasta. Strategisissa yhtiöissä poliittisen edustuksen tulee perustua substanssiosaamiseen. Luottamushenkilö voi olla jäsenenä enintään kahden yhtiön hallituksessa samanaikaisesti. Laajalla edustustolla toimivassa hallituksessa varmistetaan omistajan näkökulma yhtiön strategisessa toiminnassa. Laajalla osaamis pohjalla hallituksessa varmistetaan myös, että kuntaomisteisen yhtiön erityispiirteet huomioidaan yhtiön toiminnassa.

Kaupungin tytäryhteisön hallituksen kokoonpanossa on kuntalain 47 §:n mukaan otettava huomioon yhteisön toimialan edellyttämä riittävä talouden ja liiketoiminnan asiantuntemus sekä strateginen merkittävyys. Yhtiöiden hallitusten jäseniltä edellytetään asiantuntemusta yhteisön toimialasta ja liiketoiminnasta. Myös talouden, raportoinnin, sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tuntemus on oleellista laadukkaassa hallitustyöskentelyssä. Hallituksen jäseneltä edellytetään riittävästi aikaa tehtävän asianmukaiseen hoitamiseen. Hallitusten jäsenille suositellaan hallitustyöskentelyn koulutuksen suorittamista (HHJ-tutkinto).

Konserni- ja kaupunkikehitysjaosto käynnistää yhteisöjen hallitusten jäsenten nimittämisen prosessin linjaamalla vuosittain nimittämisen prosessin toteuttamisen periaatteet.

#### 3.2 Hallitusten jäsenten palkkiopolitiikka

Hallituksen jäsenten palkkiosta päättää yhtiökokous. Konserniyhtiöissä kokouspalkkio seuraa Kokkolan kaupungin voimassa olevaa palkkiosääntöä. Palkkioista

todetaan tarkemmin yhtiökohtaisesti omistajakorteissa kuvion 2 mukaisen palkkiotaulukon mukaisesti.

Kuvio 2 Palkkiotaulukko

			KOKOUSPALKKIOT	
			Kokouspalkkio, kaupunginhallituksen palkkiosäänön mukaan. (PJ:n palkkio on +50% jäsenen verrattuna).	Ei kokouspalkkiota.
			A	B
K I I N T E Ä P A L K K I O	PJ kiinteä palkkio, jäsenet ei. (KHn palkkiosääntö)	1		
	PJ kiinteä ja jäsenet kiinteä palkkio. (KH palkkiosääntö.)	2		
	PJ kiinteä palkkio 1000€/vuosi, jäsenillä ei palkkiota. Poikkeuksellisesti	3		
	Ei kiinteätä palkkiota	4		

#### 4 Konsernijohdon ennakkokäsityksen hankkiminen

Tytäryhteisön on jo valmisteluvaiheessa hankittava konsernijohdon ennakkokäsitys tehdessään päätöstä asiasta, jolla saattaa olla merkittävä vaikutus tytäryhteisön, kaupungin tai konsernin toimintaan tai taloudelliseen asemaan tai vastuuseen. Vastuu ennakkokäsityksen hankkimisesta on tytäryhteisön hallituksen puheenjohtajalla ja / tai toimitusjohtajalla. Asia esitellään ensin konsernivalvontaryhmälle, jossa linjataan asian käsittelyn jatkosta. Kiireelliset asiat linjataan konsernijohtajan päätöksellä.

Ennakkokäsitys pyydetään ainakin seuraavista asioista:

- tytäryhtiön perustaminen ja purkaminen
- liiketoiminta-ajatuksen oleellinen muuttaminen
- periaatteellisesti laajakantoiset ja taloudellisesti merkittävät toiminnan muutokset
- pääomarakenteen muuttaminen
- kiinteistö- ja yrityskaupat
- osakkeiden merkintä, mikäli osakkeiden ostamista tai omistamista ei ole erityisesti annettu yhteisön tehtäväksi
- varsinaiseen toimintaan kuulumattomat tai siihen vain epäsuorasti liittyvät investoinnit ja niiden rahoitus
- lainanotto tai –anto sekä vakuuksien, takauksien taikka muiden yhteisöjä sitovien merkittävien rahavelvoitteiden antaminen taikka niiden ehtojen olennainen muuttaminen
- muuhun kuin yhteisön tavanomaiseen toimintaan kuuluvat sopimukset yhteisön ja sen osakkeenomistajan, jäsenen tai hallituksen jäsenen välillä, tällaisten sopimusten muuttaminen ja sopimuksiin perustuvista vaatimuksista luopuminen
- periaatteellisesti tai taloudellisesti merkittävät sopimukset

- merkittävät henkilöstöpoliittiset ratkaisut, toimitusjohtajan tai vastaavan valinta ja palkkaus sekä tulospalkkiojärjestelmän käyttöönotto ja muuttaminen
- yhtiökokoukselle tehtävä voitonjakoehdotus, mikäli se poikkeaa yhtiön noudattamasta tavanomaisesta voitonjakokäytännöstä
- yhteisön omaisuuden luovuttaminen konkurssiin tai selvitystilaan tai saneerausmenettelyyn hakeutuminen

Omistajan ennakkokäsityksen hankkiminen ei muuta tytäryhteisön hallituksen ja johdon oikeudellista asemaa tai vastuuta.

## 5 Talouden ja investointien suunnittelu ja ohjaus

### 5.1 Tilikausi ja kirjanpidon järjestäminen

Kaikkien Kokkolan kaupunkikonserniin kuuluvien yhteisöjen tilikausi on kalenterivuosi. Yhteisöt järjestävät kirjanpidon yhtenäisesti siten, että tilinpäätöksestä voidaan laatia kaikkia konsernin yhteisöjä koskeva kuntalain tarkoittama konsernitase.

Kaupunkikonsernin yhteisöjen tilinpäätösten tulee valmistua niin, että kaupunki voi valmistella konsernitaseen kuntalain edellyttämällä tavalla. Yhtiön tilinpäätöstiedot toimitetaan helmikuun loppuun mennessä tai erikseen ilmoitetun aikataulun mukaisesti. Yhtiön tilintarkastus on valmis huhtikuun loppuun mennessä sekä yhtiökokous on pidetty viimeistään toukokuun aikana.

### 5.2 Takaukset

Kuntalain 15 luvun 129 §:ssä säädetään muun muassa takauksen antamisen edellytyksistä.

Kaupungilla on mahdollisuus antaa takaus kilpailutilanteessa markkinoilla olevan yhteisön velasta tai muusta sitoumuksesta, mikäli yhteisö kuuluu konserniin tai se on kuntien tai kuntien ja valtion yhteisessä määräysvallassa. Lisäksi kaupungilla on mahdollisuus antaa takaus

- ns.” puhtaasti ei -taloudelliseen toimintaan” tai
- taloudelliseen toimintaan, joka ei tapahdu kilpailutilanteessa markkinoilla.

Mikäli yhteisö pyytää lainoilleen kaupungin takausta, tulee tämän takauspyynnön liitteeksi laatia selvitys yhteisön liiketoiminta- ja taloussuunnitelmasta sekä takaukseen mahdollisesti sisältyvistä riskeistä, jotka saatetaan kaupunginvaltuuston tietoon takauspäätöstä tehtäessä. Takauksen ehdot hyväksyvät kaupunginvaltuusto takauspäätöksen yhteydessä tai kaupunginhallitus ennen takauksen täytäntöönpanoa. Tytäryhteisöt eivät saa ilman kaupunginhallituksen suostumusta antaa takauksia tai muita vastaavia sitoumuksia.

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.

### 5.3 Sijoitus- ja rahoitustoiminta

Sijoitustoiminnalle tulee hakea ennakkokäsitys kappaleessa 4 kuvatun mukaisesti. Ne yhteisöt, joiden rahoitus- ja sijoitustoiminnan keskittämisestä voidaan saada merkittävää taloudellista hyötyä, järjestävät sijoitustoiminnan kaupungin taloushallintopalveluiden kautta tai yhteistyössä sen kanssa.

## 5.4 Yhteisöjen rahoituksen järjestäminen ja yhtiöiden pääomittaminen

Yhteisöön sijoitettu pääoma jakautuu omaan ja vieraaseen pääomaan. Osakeyhtiössä omaa pääomaa ovat osakepääoma, rahastot sekä tilikauden ja edellisten tilikausien voitto. Vierasta pääomaa ovat yhteisölle velaksi annetut korolliset ja korottomat sijoitukset, kuten velkakirjalainat ja pääomalainat. Pääomalaina on laina, jolla on muita velkoja huonompi etuoikeus yhtiön purkautuessa tai konkurssissa ja jonka pääoma saadaan palauttaa tai sille maksaa korkoa vain yhtiön vapaan oman pääoman puitteissa pääasiassa voittovaroista.

Yhteisöjen toimintaa voidaan rahoittaa myös mm. konsernilainana (tytäryhteisöt), konserniavustuksena, palvelujen ostoina, projektirahoituksena tai muuna tukena.

Kaupunki sijoittaa uutta pääomaa vain omistamansa yhteisön toiminnan kehittämiseen ja laajentamiseen, mikäli toiminta voidaan osoittaa pitkällä aikavälillä kannattavaksi. Kannattavuutta arvioitaessa voidaan poikkeuksellisesti huomioida yhtiöiden tuottama mahdollinen lisäarvo alueen kehittymisen ja talouselämän kannalta. Kaupunki ei pääomita pitkällä aikavälillä kannattamatonta liiketoimintaa ja pääomittaminen vaatii aina perusteelliset selvitykset ja taustalaskelmat.

Yhteisöjen rahoitus järjestetään mahdollisuuksien mukaan keskitetysti siten, että voidaan päästä kaikkien yhteisöjen kannalta parhaimpiin mahdollisiin lainaehtoihin. Yhteisöjen tulee selvittää lainoitustarpeensa kaupungille ja sopia talousjohtajan kanssa lainoituksen järjestämistavasta. Kaupunkikonsernin rahoitusaseman puitteissa toteutetaan konsernin sisällä lainoitusjärjestelyjä niin, että konsernin kokonaisuuden kannalta vältetään tarpeettomat rahoituskustannukset.

## 5.5 Konsernin sisäiset palvelut ja niiden hinnoittelu

Markkinoilla toimivien yritysten osalta konsernin sisäisten palvelujen hankinnassa noudatetaan markkinaehtoperiaatetta. Markkinaehtoperiaatteen mukaan konsernin sisäisissä liiketoimissa on käytettävä samoja hinnoittelu- ja muita ehtoja kuin jos liiketoimet tehtäisiin riippumattomien yritysten välillä vastaavissa olosuhteissa.

Ns. erityisyhtiöt voivat tuottaa konsernin sisäisiä palveluja omakustannushintaan vain, mikäli niiden yhtiöjärjestyksessä, säännöissä tai osakassopimuksessa on määrätty, että yhteisöllä on tavoitteena muu kuin voiton tuottaminen omistajilleen.

# 6 Keskitetyt konsernitoiminnot

## 6.1 Hankinnat ja palveluiden osto ja myynti

Kaupungin ja yhteisöjen kesken tulee pyrkiä sellaisiin hankintoihin sekä palveluiden ostoon ja myyntiin, että ne tulevat kokonaistaloudellisesti mahdollisimman edullisiksi. Hankintatoiminnassaan konserniyhteisöjen tulisi noudattaa kaupungin hankintaohjelmaa ja osallistua yhteishankintajärjestelmiin.

## 6.2 Tiedottaminen konsernia koskevissa asioissa

Konsernin tiedottamisessa noudatetaan kaupungin hyväksymää viestintä- ja kriisiviestintäsuunnitelmaa.

Yhteisön on annettava tiedotusta varten kaupungille tämän pyytämät tiedot. Ennen tietojen antamista yhteisön on arvioitava, voidaanko tiedot antaa aiheuttamatta yhteisölle haittaa.

Kuntalain 83 §:n mukaan luottamushenkilöillä on oikeus saada kaupungin konsernijohtolta tytäryhteisöjen toimintaa koskevia tietoja, jollei salassapitoa koskevista sääöksistä muuta johdu.

Yhteisöjä koskevasta tiedotuksesta ja sen järjestämisestä vastaa yhteisön puolesta hallitus ja toimitusjohtaja. Tiedottamisessa ja tietojen antamisessa yhteisöjä koskevissa asioissa tulee ottaa huomioon kaupungin yleiset tiedotusperiaatteet sekä julkisuus- ja salassapitosäännökset.

## **7 Konsernin henkilöstöpolitiikka**

Konsernin henkilöstöpoliittiset periaatteet perustuvat kaupungin henkilöstöohjelmassa esitettyihin periaatteisiin. Toimitusjohtajasopimukset tulee laatia kaupungin johtajasopimusmallin mukaisesti yhteistyössä henkilöstöyksikön kanssa.

### **7.1 Resurssien tehokas hyödyntäminen**

Konserniyhteisön hallitus päättää yhteisön organisointimallista neuvoteltuaan siitä konsernijohtoon kanssa. Suuremmissa toiminnallisissa yhtiöissä hallitus päättää kokoaikaisen toimitusjohtajan nimeämisestä. Konsernin tytäryhtiöiden toimitusjohtajan tehtäviä voi tilapäisesti hoitaa kaupungin virassa tai toimessa oleva henkilö. Tällöin maksettava palkkio voi olla 0 – 20 % yhtiön toimitusjohtajan kuukausipalkkiosta. Palkkion %-osuuden määrittelee yhtiön hallitus yhteistyössä henkilöstöpalveluiden kanssa. Mikäli palkkiota ei makseta, katsotaan työn olevan normaalia virkatyötä. Mikäli toimitusjohtajan tehtävä hoidetaan sivutoimena, on siitä sovittava esihenkilön kanssa ja tehtävä sivutoimi-ilmoitus.

Henkilöstön rekrytoinnissa tulee mahdollisuuksien mukaan ottaa huomioon konsernin sisäiset siirtotarpeet. Konserniyhtiöissä avoinna olevat työpaikat suositellaan ilmoitettavaksi myös kaupunkiorganisaation hakualustoilla.

### **7.2 Henkilöstön palkkaus ja muut edut**

Palkkauksessa ja palkitsemisessa sekä palkkaukseen liittyvissä virka- ja työehtosopimusten tulkinnassa noudatetaan konsernissa yhtenäistä linjaa. Kaupungin henkilöstöjohtaja toimii koko konsernissa työnantajan edustajana sopimusten soveltamisessa sekä antaa yhtenäiset soveltamisohjeet.

Toimitusjohtajan palkkaeduista päättää kunkin yhtiön hallitus neuvoteltuaan kaupungin henkilöstöjohtajan kanssa. Yhtiöiden henkilöstön palkkaeduista päättää yhtiön toimitusjohtaja tai hallitus. Palkkausjärjestelmän kehittämistoimenpiteet tulee linjata kaupungin henkilöstöpalveluiden kanssa.

Henkilöstön palkitsemiseen ja työhyvinvointiin liittyvien etujen suositellaan olevan konsernissa samantasoisia. Tytäryhteisöt voivat halutessaan soveltaa kaupungin palkitsemis- ja työhyvinvointilinjauksia.

## 8 Konsernivalvonta ja -raportointi

Konsernin valvonnasta vastaa konsernijohto. Kaupungin sisäisellä tarkastuksella on oikeus tarkastaa tytäryhteisön toimintaa ja taloutta tarvittavassa laajuudessa ja saada tarkastustehtävän edellyttämät tiedot.

Sisäisen valvonnan järjestämisestä säädetään hallintosäännössä ja sen nojalla ane- tuissa ohjeissa ja määräyksissä. Tarkastuslautakunta arvioi ovatko valtuuston asetta- mat toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet kuntakonsernissa toteutuneet.

### 8.1 Tilintarkastajien valinta

Konserniyhteisöjen tilintarkastus on järjestettävä yhteisön yhtiöjärjestyksen, perusso- pimuksen tai vastaavaan määräyksen sekä yhteisöä koskevan tilintarkastussäännös- ten edellyttämällä tavalla. Tilintarkastajien tulee olla auktorisoituja.

Kuntalain 122 §:n mukaan valtuusto valitsee hallinnon ja talouden tarkastamista varten tilintarkastusyhteisön. Yhteisön on määrättävä vastuunalaiseksi tilintarkastajaksi JHT - tilintarkastaja. Tilintarkastaja toimii tehtävässään virkavastuulla. Kaupungin tytäryhtei- sön tilintarkastajaksi on valittava kaupungin tilintarkastusyhteisö, jollei tästä poikkeami- seen ole perusteltua tarkastuksen järjestämiseen liittyvää syytä.

Kuntalain 122 §:n ja hallintosäännön mukaan tilintarkastaja voidaan valita kerrallaan enintään kuuden (6) tilikauden hallinnon ja talouden tarkastusta varten.

### 8.2 Tarkastuslautakunnan tehtävät konsernin tarkastuksessa

Tarkastuslautakunnan tehtävänä on arvioida, onko kaupunginvaltuuston asettamat tavoitteet saavutettu ja onko omistajapoliittisia linjauksia noudatettu sekä huolehtia kunnan ja sen tytäryhteisöjen tarkastuksen yhteensovittamisesta. Arvioinnin suoritta- miseksi tarkastuslautakunnalla on oikeus saada tietoja tytäryhteisöistä ja kaupungin määräysvaltaan kuuluvista säätiöistä.

### 8.3 Raportointi

Konsernijohto seuraa säännöllisesti kaupunkikonserniin kuuluvien yhteisöjen toimin- nallisten ja taloudellisten tavoitteiden toteutumista. Konserni- ja kaupunkikehitysjaosto tekee tarvittaessa omistajaohjauksellisia toimenpiteitä toiminnan tehostamiseksi ja omaisuuden arvon säilyttämiseksi. Kaupunkikonserniin kuuluvat tytäryhteisöt raportoiv- vat vuosittain toiminnastaan konsernivalvontaryhmälle. Raporttien pohjalta konserni- valvontaryhmä kokoaa omistajakorttien mukaisen yhteenvetoraportin kaupunginhalli- tukselle ja kaupunginvaltuustolle käsiteltäväksi osavuosikatsausten sekä tilinpäätök- sen yhteydessä.

Lisäksi konserniyhteisöt raportoivat myös kesken tilikautta kuukausittain tuloslaskel- man sekä taseen tiedot konserniohjelmaan konserniraportointia varten.

Yhteisöjen tulee toimittaa tilinpäätöksen valmistumisen jälkeen tilinpäätösasiakirjat kä- sittäen tuloslaskelman, taseen, tuloslaskelman ja taseen liitetiedot, talousarvion toteu- mavertailun, toimintakertomuksen ja tilintarkastuskertomuksen. Tämän lisäksi yhteisö- jen tulee ennen kunkin vuoden tilivuoden alkua toimittaa konsernijohtolle alkavaa tili- vuotta koskeva talousarvio. Tilivuoden aikana talousarvioon tehtävistä olennaisista muutoksista tulee raportoida konsernijohtolle.

## 8.4 Valvonta ja riskienhallinta

Sisäisellä valvonnalla tarkoitetaan kunnan ja kuntakonsernin sisäisiä menettely- ja toimintatapoja, joiden avulla pyritään varmistumaan organisaation tavoitteiden saavuttamisesta ja toiminnan laillisuudesta.

Konserniyhteisöjen hallitukset ja toimitusjohtajat vastaavat niiden sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä ja tuloksellisuudesta. Konserniyhteisöt raportoivat konsernijohtolle sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä ja tuloksellisuudesta sekä merkittävien riskien hallinnasta.

## 9 Muutokset omistamisessa

Kaupungin tavoitteena on selkeä konsernirakenne, jossa toteutuvat toiminnan tehokkuus ja läpinäkyvyys. Nykyisen konsernirakenteen osalta tavoitteena on rakenteen selkiyttäminen.

Kaupungin omistukset pyritään järjestämään toimialoittain selkeiksi kokonaisuuksiksi siten, että useissa eri yhtiöissä ei harjoiteta samankaltaista toimintaa. Kaupungin omistamiin yhteisöihin ei tarpeettomasti muodosteta alakonserneja, vaan kaupunki pyrkii omistamaan yhteisöjä ensisijaisesti suoraan. Omistukset keskitetään konsernin sisällä pääsääntöisesti yhdelle omistajalle eli kaupunki ei omista samaa yhteisöä suoraan ja omistamansa yhtiön kautta.

Kaupunki voi fuusioda ja tehdä rakenneratkaisuja omistamilleen yhteisölle tai luopua niistä kokonaan. Omistuksesta luovuttaessa arvioidaan luovutuksen taloudellinen arvo, mutta asiaa arvioidaan myös monipuolisesti muista näkökulmista, kuten kaupungin strategia, kilpailu, työllisyys, palvelut, henkilöstö ja kaupungin talous.

Liite 1 Hyvä hallinto- ja johtamistapa  
Liite 2 Malli omistajakortista