

# Lahti- konsernin omistajaohjauksen periaatteet

## Sisällys

Lahti-konsernin omistajaohjauksen periaatteet.....	1
Omistajaohjauksen sisältö ja toteuttaminen.....	2
Hallitustyön kehittäminen Lahti-konsernissa.....	3
Omistajapoliittiset periaatteet.....	3
Rahoitus- ja sijoitustoiminnan yleiset periaatteet.....	4
Hankintojen yleiset periaatteet.....	4
Henkilöstöpoliittiset linjaukset.....	4
Riskienhallinta Lahti-konsernissa.....	5

## Omistajaohjauksen sisältö ja toteuttaminen

Kaupunginvaltuusto päättää Kuntalain 14§:n mukaan omistajaohjauksen periaatteista ja konserniohjeesta. Lisäksi kaupunginvaltuusto kaupunkikonsernin ylimpänä päättävänä elimenä asettaa kaupunkikonsernin toiminnan ja talouden keskeiset tavoitteet.

Lahten kaupungin konsernivalvonnasta vastaa konsernijohto, johon kuuluu kaupunginhallitus, konserni- ja tilajaosto, kaupunginjohtaja sekä palvelualueiden johtajat. Konsernivalvonnan ja ohjauksen keskeisin tehtävä on seurata konsernin tavoitteiden ja annetun ohjauksen toteutumista. Konserni- ja tilajaosto päättää erikseen konserniyhteisöjen valvonta- ja seurantavastuiden jakamisesta kaupunginjohtajan ja palvelualueiden johtajien välillä. Tytäryhteisöjen ja säätiöiden seurantavastuuta on jaettu myös kaupunginjohtajan delegointipäätöksillä viranhaltijoille. Konserniohjauksen ja -valvonnan järjestäminen edellyttää toimivaa tiedonkulkua ja vuorovaikutusta konsernijohtoon ja tytäryhteisöjen sekä säätiöiden välillä.

Kaupunginhallituksen alaisuudessa toimii konserni- ja tilajaosto, joka hallintosäännön mukaan mm. vastaa kaupungin konsernivalvontaan ja ohjaukseen liittyvistä tehtävistä, koko konsernin toimitiloihin ja kiinteistöihin liittyvästä tilapolitiikasta sekä siihen liittyvästä valvonnasta ja ohjauksesta, konsernin toimitiloihin kohdistuvien merkittävien hankkeiden periaatepäätöksistä.

Konsernivalvonnan tarkoituksena on varmistaa, että kaupunkikonsernin toiminta on taloudellista ja tuloksellista, päätösten perusteena oleva tieto on riittävää ja luotettavaa ja että lain säännöksiä, viranomaisohjeita ja toimielinten päätöksiä noudetaan sekä omaisuus ja voimavarat turvataan.

Kaupungin konsernivalvonnasta vastaa konsernijohto, johon kuuluvat kaupunginhallitus ja kaupunginjohtaja sekä muut johtosäännössä määrätyt viranomaiset.

Kuntalaki määrittää, että kunnalla on oltava omistajapolitiikka. Omistajapolitiikka jaetaan kunnan omistajastrategiaan sekä omistajaohjaukseen. Jolle omistajapolitiikalla luodaan linjaukset. Omistajapolitiikan toteuttaminen edellyttää selkeää ohjaus- ja seurantarjestelmää sekä vastuunjaon määrittelyä viranhaltijaorganisaatiossa.

Omistajastrategia määrittelee kunnan omaisuutta koskevan omistamisen tarpeen ja tarkoituksen. Se kattaa myös kunnan mukanaolon omistajana tai sijoittajana eri tehtävissä ja hankkeissa.

Omistajaohjauksella pyritään varmistamaan varmistetaan, että kunnan tytäryhteisön toiminnassa otetaan huomioon kuntakonsernin kokonaisuus, omistamiseen kuuluvat menettelytavat ovat kunnan omistajastrategian mukaisia. Se Omistajaohjaus on kuntakonserniin kuuluvien tai kunnan omistuksiin muuten luettavien yhteisöjen ja säätiöiden toiminnan ohjaamista koko kuntakonsernin omistajapolitiittiset tavoitteet huomioon ottaen. Siihen kuuluu myös konsernivalvonnan, eli omistajapolitiikan noudattamisen seurannan ohjaaminen. Omistusta koskevissa linjauksissa on otettu huomioon julkisen intressin ja strategisen merkityksen näkökulma sekä omistuksen taloudellinen ulottuvuus. Julkinen intressi nousee kunnille asetetuista lain- säädännöllisistä velvoitteista ja julkisen palvelutehtävän luonteesta. Strateginen merkitys näkyy toimintaan sitoutuneena korkeana odotusarvona. Omistuksen taloudellista ulottuvuutta arvioitaessa otetaan huomioon sekä tuotto- että kustannusvaikutukset.

Omistajapolitiikkaa ohjauksen periaatteet käsitellään ja päivitetään yhteisöjen ja säätiöiden omistusta koskevien strategisten linjausten sekä pitkän aikavälin toiminnallisten tavoitteiden osalta tarvittaessa, kuitenkin vähintään yhden kerran valtuustokaudessa.

Omistajapolitiikkaa päivitetään yhteisöjä ja säätiöitä koskevien vuotuisten toiminnallisten tavoitteiden osalta kerran vuodessa Lahden kaupungin talousarvion yhteydessä.

Yhteisöjen ja säätiöiden toiminnallisia ja taloudellisia tavoitteita päivitetään Lahden kaupungin talousarvion yhteydessä vuosittain.

## Hallitustyön kehittäminen Lahti-konsernissa

Lahti-konsernissa kiinnitetään erityisesti huomiota hallitustyön toimivuuteen ja hallitusten osaamiseen. Hallitusten toimivuutta mitataan vuosittain hallitusten itsearvioinnilla, jossa kiinnitetään huomiota hallituksen aktiivisuuteen, johtamiseen, tiedon hyödyntämiseen ja vuorovaikutukseen. Samassa kyselyssä hallitus arvioi myös toimitusjohtajan onnistumista tehtävässään. Hallitusten osaamista kartoitetaan valtuustokausittain. Lisäksi Lahti-konsernissa panostetaan hallitusten osaamisen kehittämiseen.

## Omistajaohjauksen periaatteet

Omistajana kaupunki on kiinnostunut tyttäristään. Kaupunki on aktiivinen omistaja, joka haluaa auttaa tytäryhteisöjä menestymään. Tytäryhtiölle turvataan edellytykset joustavaan operatiiviseen toimintaan. Omistajaohjauksen periaatteiden ja Tytäryhteisöjen tavoitteena on edistää konsernin kokonaisedun toteutumista. Konsernin näkökulma voi poiketa tytäryhteisön välittömästä näkökulmasta. Näissä tilanteissa ratkaisu pyritään etsimään neuvottelemalla. Ohjeen tavoitteena on, että konsernin tyttärillä on yhtenäinen tapa toimia. Tiedon kulku on aktiivista ja avointa omistajalta tyttäriin ja tyttäristä omistajalle ja Tytäryhteisöt tiedottavat omistajaa kaikista yhteisöä koskevista merkittävistä muutoksista. Tytäryhteisön on annettava kuntalaisille toiminnastaan riittävät tiedot.

1. Kaupunki on vastuullinen, aktiivinen ja johdonmukainen omistaja.
2. Kaupunki yhdessä tytäryhteisöjen kanssa kehittää tytäryhteisöjen hallitustyöskentelyä.
3. Omistamisella tulee olla strategiset, toiminnalliset tai liiketaloudelliset perusteet.
4. Omistamisen tarkoituksenmukaisuutta arvioidaan säännöllisesti.
5. Kaupunkikonsernia tarkastellaan kokonaisuutena, jossa konsernin yksittäisen yhtiön omistamiseen, omistuksesta luopumiseen tai kaupungin yksikön yhtiöittämiseen liittyvät päätökset tulee johtaa

konsernin talouden tai toiminnan kannalta positiiviseen lopputulokseen. Toiminnan positiivisella lopputuloksella voidaan tarkoittaa muitakin kuin taloudellisia tekijöitä.

6. Kaupunki luo aktiivisesti yritysten kanssa liiketoiminnallisia kumppanuuksia, joihin voi liittyä omistuksellisia järjestelyjä.
7. Samalla toimialalla ja asiakassegmentissä toimii ainoastaan yksi kaupungin omistama yhtiö.
8. Lähtökohteisesti kaupunki ei toimi toimialoilla, joilla on toimivat markkinat ellei omistukselle ole strategisia perusteita. Liiketoimintaa harjoitetaan siten, että turvataan tasapuoliset kilpailuedellytykset eli kilpailuneutraaliteetti julkisen ja yksityisen elinkeinotoiminnan välillä. Uusia tytäryhtiöitä voidaan perustaa myös avoimille markkinoille, mikäli se nähdään tarkoituksenmukaisena tapana kaupungin toiminnan kehittämiseksi.
9. Kaupunki rajaa taloudellisen vastuunsa omistusosuuteensa, muiden omistajien kanssa tehtävillä sopimuksilla, eikä rahoita toimintaa muiden omistajien puolesta ilman erillistä päätöstä.
10. Yhtiölle tai perustettavalle yhtiölle asetetaan selkeät ja mitattavat taloudelliset ja toiminnalliset tavoitteet.
11. Kaupunki ei pääomita pitkällä aikavälillä kannattamatonta liiketoimintaa ja pääomittaminen vaatii aina perusteelliset selvitykset ja taustalaskelmat.
12. Yksittäisen yhtiön liiketoiminnan tai rahoituksen riskit eivät saa nousta merkittäviksi suhteessa konsernin vastaaviin riskeihin

### Rahoitus- ja sijoitustoiminnan yleiset periaatteet

Rahoitus- ja sijoitustoiminnan ensisijaisena tehtävänä on tukea kaupungin ja kaupunkikonsernin toimintaa ja suojata saavutettua varallisuusarvoa. Rahoitus- ja sijoitustoiminnan hoidossa on tavoitteena riippumattomuus ja tasapuolisuus suhteessa palveluja tarjoaviin osapuoliin nähden. Lahden kaupungin sekä Lahti-kaupunkikonsernin rahoitus- ja sijoitustoiminnan sekä rahoitusriskien hallinnan periaatteet päivitetään valtuustokausittain tai tarvittaessa kesken valtuustokauden. Kaupunginhallitus antaa tarvittaessa tarkempia ohjeita, määräyksiä tai tavoitteita rahoitus- ja sijoitustoiminnalle näiden periaatteiden pohjalta.

Lahti-konsernin luottoriskien hallintaa toteutetaan järjestelmällisellä tavalla arvioida ja hallita annettujen lainojen ja takausten riskejä. Rahoitusriskien koordinoinnilla voidaan tasata ja vähentää konsernin rahoitusriskejä ja valvoa kokonaisriskien kehittymistä. Lainan ja takausten antoon liittyvä luottoriski on osa rahoituksen riskienhallintaa.

### Hankintojen yleiset periaatteet

Lahden kaupungin hankintaohjelman avulla vahvistetaan kaupungin hankintojen ja investointihankkeiden strategista tavoitteen asettelua (ympäristötavoitteet, työllistäminen, tuottavuus, kilpailukyky- ja elinkeinotavoitteet) ja toteutuksen kunnianhimoisuutta. Tytäryhteisön on julkisissa hankinnoissaan noudatettava lakia julkisista hankinnoista ja tarpeen vaatiessa erityisalojen hankintalakia. Tytäryhteisön on noudatettava kaupungin hankintaohjelmaa. Tytäryhteisön on julkisissa ja muissa hankinnoissaan otettava huomioon Lahti-konsernissa tuotetut tavarat, palvelut ja rakennusurakointi sekä selvitettävä niiden kilpailukykyisyys muihin vaihtoehtoihin nähden.

### Henkilöstöpoliittiset linjaukset

Lahden kaupungin henkilöstöpoliittisten linjausten tavoitteena on vahvistaa työnantajakuva, antaa uusia näkökulmia esimiestyöhön, osaamisen johtamiseen ja johtamisen johtamiseen. Linjaukset on tarkoitettu erityisesti henkilöstöjohtamisen ja esimiesten käytännön työkaluksi. Henkilöstöpolitiikalla tuetaan kaupungin strategiaa, jonka mukaisesti kaupunki on kasvava, kilpailukykyinen, ydintehtäviin keskittyvä,

uudistumiskykyinen, tehokas, taloudeltaan tasapainoinen ja haluttu työnantaja, jolla on osaava ja kehityshaluinen henkilöstö.

### Riskienhallinta Lahti-konsernissa

Tytäryhteisöjen riskienhallintaa ja sen periaatteita ohjataan kaupunginvaltuuston antaman Lahden kaupunkikonsernin sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet -ohjeen avulla. Kunkin yhteisön hallitus ja toimitusjohtaja vastaavat yhteisön sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan asianmukaisuudesta lainsäädännön ja konserniohjeen mukaisesti. Konsernijohdon tehtävänä on valvoa tytäryhteisöjen sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan asianmukaisuutta ja tuloksellisuutta.

Konserniohjeen avulla yhtenäistetään Lahti-konsernissa toteutettavaa riskienhallintatyötä ottaen huomioon tytäryhteisöjen ja säätiöiden toimiala, tytäryhteisön koko ja muut erityispiirteet. Hyvä hallinto- ja johtamistapa

Lahti-konsernissa -asiakirjassa on myös ohjeistettu sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan vastuista ja raportoinnista. Riskienhallintatyö Lahti-konsernin yhteisöissä ja säätiöissä on kehittynyt. Tytäryhteisöjen hallitusten systemaattista sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan riittävyyden arviointia tulee kehittää edelleen ja samalla selkiyttää tytäryhteisöjen ja konserniohjauksen välistä ohjausta ja tiedonvälitystä.

