



# **OMISTAJAPOLITIikka JA OMISTAJAPOLIITTiset LINJAUkset**

---

<b>Hyväksytty:</b> Kunnanvaltuusto	11.3.2024 § 5
Kunnanhallitus	19.2.2024 § 30
Konserni- ja elinvoimajaosto	12.2.2024 § 7

**Voimaantulo:** 1.5.2024

## Sisällysluettelo

1.	Omistajapolitiikka .....	2
1.1.	Laihian kunnan omistajapolitiikan lähtökohdat .....	3
1.2.	Kehitysnäkymät omistajapolitiikan lähtökohtana .....	3
1.3.	Omistajapolitiikka johtamisen välineenä .....	3
1.3.1.	Kunnan omaisuuden käytön tavoitteet .....	4
1.3.2.	Omistajapolitiikka palvelutuotannon välineenä.....	5
1.3.3.	Omistajapolitiikka kehittämisen välineenä .....	5
1.3.4.	Omistajapolitiikka sijoitustoiminnan välineenä .....	5
1.3.5.	Omaisuuden arvon säilyttäminen.....	6
1.3.6.	Omistuksesta luopuminen.....	6
1.3.7.	Pääoman käytön tehostaminen.....	7
1.3.8.	Oman toiminnan ja osaamisen parantaminen .....	7
1.3.9.	Tuotantovälineiden käytön tehostaminen .....	7
1.3.10.	Riskien hallinta ja varautuminen .....	8
1.3.11.	Vastuu omistajapolitiikan toteutuksesta.....	8
2.	Laihian kunnan omistukset .....	9
2.1.	Maaomaisuus.....	9
2.2.	Konserniyhtiöt .....	9
2.2.1.	Tytäryhteisöt.....	9
2.2.2.	Osakkuusyhteisöt.....	9
2.2.3.	Kuntayhtymät .....	9
2.3.	Muu omaisuus .....	9
3.	Omistajapoliittiset linjaukset .....	10
4.	Omaisuuden hankkiminen ja omistuksista luopuminen .....	11
5.	Konserniraportointi ja takaukset .....	12
6.	Tytäryhteisöjen neuvotteluelvoitteet.....	12
7.	Kunnan edustajien velvollisuudet omistajaohjauksessa .....	13

---

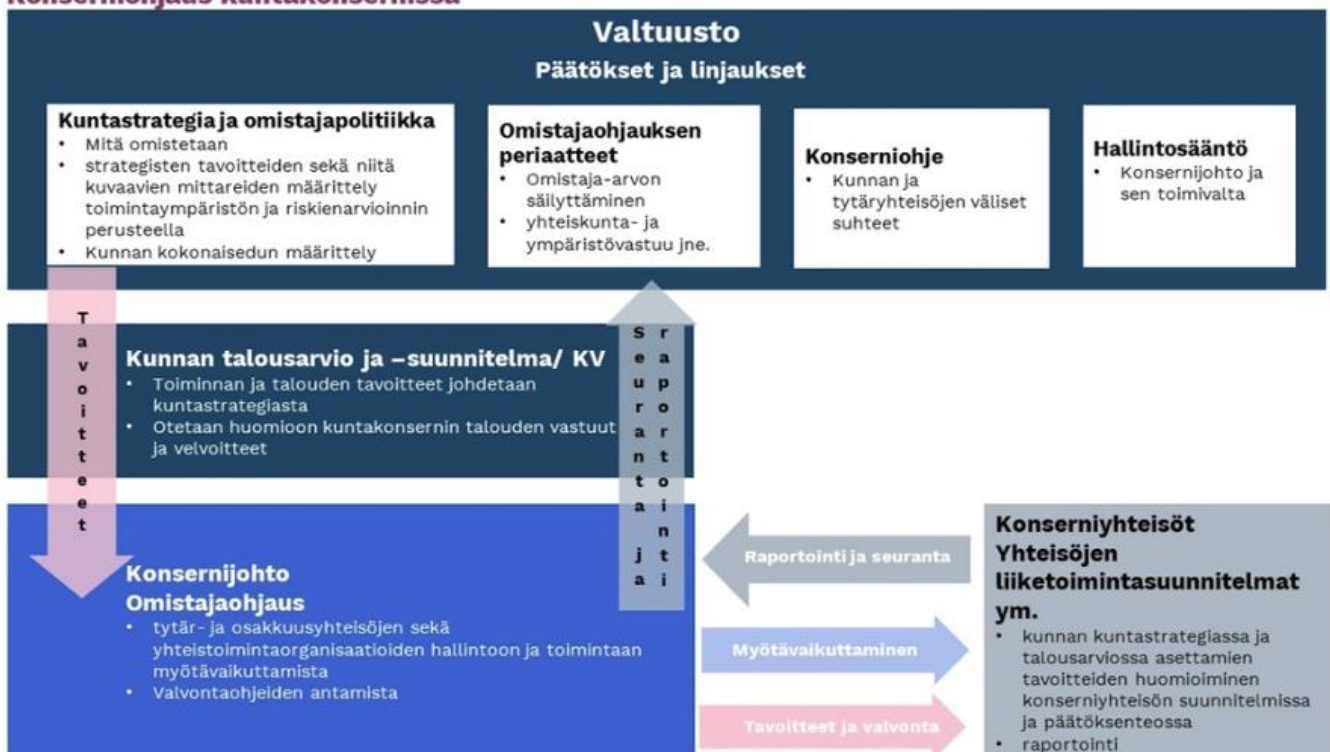
# 1. Omistajapolitiikka

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

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

Omistajapolitiikka on kunnan johtamisen väline. Se luo puitteet kunnan menestykselliselle toiminnalle ja määrittelee, missä tehtävissä ja hankkeissa kunta 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 kunnan toiminta- ja taloussuunnitelmaan ja yksittäisiin investointipäätöksiin.

## Konserniohjaus kuntakonsernissa



Kuvio 1. Konserniohjaus kuntakonsernissa. Suomen Kuntaliitto.

### **1.1. Laihian kunnan omistajapolitiikan lähtökohdat**

Laihian kunnan omistajapolitiikka on kunnan voimavarojen suuntaamista siten, että palvellaan kuntalaisia parhaalla mahdollisella tavalla ja valitaan tehokkaita toimintatapojen. Kunnan on huolehdittava, että sitoutunut pääoma on tehokkaassa käytössä ja sitä käytetään ja hoidetaan niin, ettei omaisuus menetä arvoaan. Kunnan omistajapolitiikasta vastaavat toimi- ja luottamushenkilöt asettavat kunnan toiminnalle ja omaisuuden käytölle tavoitteet ja toiminnasta vastuulliset huolehtivat tavoitteiden toteuttamisesta.

Kunnassa hyväksytyyn omistajapolitiikan noudattaminen edellyttää selkeää ohjaus- ja seurantajärjestelmää sekä vastuunjakoa kunnan ylimmän johdon ja käytännön toiminnasta vastaavien yksiköiden ja toimihenkilöiden välillä.

Laihian kunta on eri tavoin monien yhtiöiden ja yhteisöjen omistajana. Menestyksellisen toiminnan perustaksi on tunnettava, mitä omistetaan, mihin omaisuutta käytetään, millaisia kustannuksia omaisuudesta syntyy ja mitkä ovat omistamisen vaihtoehdot. Omistajapolitiikalla tuetaan kunnan kehittämistavoitteita. Sen avulla määritellään, millaista omaisuutta kunta hankkii sekä missä tehtävissä ja hankkeissa kunta on mukana omistajana tai sijoittajana. Lisäksi määritellään omistukselle asetettavat tuotto- ja muut tavoitteet, kuka omaisuuden käytöstä vastaa ja miten omaisuuden hallinta ja raportointi on järjestetty.

Omistajapolitiikka ulottuu kunnan suoran omaisuuden lisäksi tytä- ja osakkuusyhtiöihin sekä sellaisiin muihin yhteisöihin, joissa kunnalla on vaalittavana taloudellisia etuja. Omistajapolitiikan piiriin kuuluu siten koko kunnan ja kuntakonsernin omaisuus omistuksen luonteesta tai organisointitavasta riippumatta.

### **1.2. Kehitysnäkymät omistajapolitiikan lähtökohtana**

Omistajapoliittisten linjausten lähtökohtana ovat kuntastrategia ja kunnan kehittämistavoitteiden ja palvelutuotannon vaatimat voimavarat, kunnan nykyiset toimintatavat ja tuotantovälineiden omistus sekä arviot toimintaympäristön muutoksista. Erityisesti vaikuttavat arvioidut muutokset palvelujen kysynnässä, kunnan 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 kunnan omaa toimintaa järjestettäessä. Mahdollinen kuntayhteistyö ja toimiminen kilpailluilla markkinoilla edellyttävät kunnan toiminnan uudelleen organisointia.

### **1.3. Omistajapolitiikka johtamisen välineenä**

Kunnan omistajapolitiikka on kunnan johtamisen väline. Omistajapolitiikan jatkuva arviointi on kunnan strategista johtamista ja liittyy olennaisena osana kunnan koko toiminnan suunnitteluun. Kunta voi hyödyntää omistajapolitiikkaa palvelutuotannon, kehittämisen ja sijoitustoiminnan sekä omaisuutensa arvon säilyttämiseen ja lisäämisen välineenä. Lisäksi kunta voi linjata omistajapolitiikkaa omistuksista luopumiseen.

### 1.3.1. Kunnan omaisuuden käytön tavoitteet

Omaisuuden käyttöä, hankintaa tai myyntiä arvioitaessa on perusteena oltava selkeät laskelmat eri harjoittavana olevien vaihtoehtojen taloudellisista vaikutuksista kunnan talouteen. On myös arvioitava, voitaisiinko omaisuutta myyminen sijasta käyttää nykyistä tehokkaammin.

Kaikista tuotantovälineistä aiheutuu pääoma- ja muita kustannuksia, jotka on tunnettava riippumatta hyödykkeiden käyttötarkoituksesta. Kustannustietoisuus muodostaa perustan eri toimintavaihtoehtojen vertailulle ja toimintojen tehokkaalle sekä tarkoituksenmukaiselle järjestämiselle. Jos kunta hankkii palvelut ostopalveluna, ei kunnan tarvitse hankkia tuotannossa tarvittavaa käyttöomaisuutta. Jos taas kunta tuottaa palvelut itse, on käytössä oltava tarpeelliset tuotantovälineet. Kunta voi hankkia tuotantovälineet käyttöönsä ostamalla ne tai käyttämällä vuokra- tai muiden sopimusten perusteella muiden omaisuutta. Ennen palvelutuotannossa tarvittavien tilojen tai muun omaisuuden hankinta- tai vuokrauspäätöstä on tehtävä valinta hankintatavasta kannattavuus- ja vertailulaskelmien perusteella. Jos kunta tuottaa palvelut yhteistyönä muiden kuntien tai yksityisen sektorin kanssa, yhteistyöstä sovittaessa on sovittava myös siitä, kuka omistaa palvelutuotannon edellyttämän käyttöomaisuuden ja miten omaisuudesta aiheutuvat kustannukset osapuolten kesken jaetaan. Kunnan ydintoiminnoissa pysyvästi tarvittavat tuotantovälineet ovat useimmiten tarkoituksenmukaista pitää kunnan omistuksessa. Liikkumavaraa on esimerkiksi toimistotilojen sekä erilaisten koneiden ja laitteiden omistuksen suhteen, jolloin esim. vuokraus tai muut vaihtoehtoiset toimintamallit ovat mahdollisia.

Toiminnasta riippuu, miten kunnan palvelutuotanto kannattaa organisoida. Jos toiminta on tarkoitus rahoittaa kokonaan, investoinnit mukaan lukien, myyntituloilla, soveltuu toimintamuodoksi kunnan omistama yhtiö.

Valtaosa kunnan omaisuudesta toimii palvelutuotannon välineenä. Verorahoitteen toiminnan käytössä olevalle pääomalle ei useinkaan voida asettaa varsinaista taloudellista tuottovaatimusta. Oman toiminnan kustannuksissa on otettava huomioon pääoman hinta ja siitä aiheutuvat kustannukset. Tällaisen omaisuuden käytön tehokkuutta on arvioitava edullisuusvertailujen ja erilaisten toimintamallien vaihtoehtois-kustannusten avulla. Omaisuuden käytölle asetettavat muut kuin taloudelliset tavoitteet voivat liittyä esim. palveluiden saatavuuteen ja laatuun.

Omistaminen on kunnalle myös keino ohjata ja tukea kunnan kehitystä sekä menestystä. Selkeimmin nämä omistajapoliittiset tavoitteet liittyvät maan omistamiseen ja maapolitiikkaan. Maaomaisuuden ohella kunnan kehittämisen välineitä ovat sijoitukset elinkeinojen kehittämiseen, työllisyyttä tukeviin tai asukkaiden viihtyvyyttä lisääviin kohteisiin. Tällaisia sijoituksia ovat mm. toimitila- ja asuntorakentaminen, panostus teknisiin verkostoihin tai välitön osallistuminen yritystoimintaan.

Tällaisille kohteille asetettavat tavoitteet kohdistuvat kunnan väestökehitykseen, työllisyyteen ja muihin yhteiskunnallisiin vaikutuksiin.

Jos kunta 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

### *1.3.2. Omistajapolitiikka palvelutuotannon välineenä*

Valtaosa kunnan omaisuudesta toimii palvelutuotannon suoranaisena tuotantovälineenä, esimerkiksi toimitilat, verkostot ja muut tuotantovälineet. Oman toiminnan kustannuksissa on otettava huomioon pääoman 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 saataavuuteen, saavutettavuuteen ja laatuun. Maksurahoitteen palvelutuotannon käytössä olevalle omaisuudelle luonnollinen tuottovaatimus on sitoutuneelle pääomalle saatava korko.

### *1.3.3. Omistajapolitiikka kehittämisen välineenä*

Omistaminen on keino ohjata ja tukea kunnan kehitystä. Selkeimmin tällaisia tavoitteita liittyy kunnan maanomistukseen ja maapolitiikkaan. Maaomaisuuden ohella kunnan 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 omaisuserille asetettavat tavoitteet kohdistuvat usein väestökehitykseen, työllisyyteen ja muihin yhteiskunnallisiin vaikutuksiin. Keinot näiden tavoitteiden saavuttamiseksi saattavat muuttua hyvinkin nopeasti. Kunnan omistajapolitiikan on kyettävä reagoimaan tällaisiin muutoksiin.

### *1.3.4. Omistajapolitiikka sijoitustoiminnan välineenä*

Valtuusto päättää kunnan sijoitustoiminnan perusteista. Sijoitustoiminta jakaantuu toimialasijoittamiseen ja kassavarojen sijoittamiseen.

Toimialasijoituksia ovat oman vieraan pääoman ehtoiset sijoitukset yhteisöihin, jotka hoitavat kunnan tehtäviä tai joiden toiminnan tarkoituksena on tukea kunnan tehtäviin liittyviä päämääriä kuten palvelutuotannon järjestämistä, elinkeinorakenteen muutosta tai työllisyyden turvaamista kunnan 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 kunnan taseen keventäminen siirtämällä kiinteistöjä, muita tuotantovälineitä ja myös velkoja kunnan jonkun toisen yhteisön omistukseen ja vastuulle.

Sijoitukset kuntayhtymiin ja muihin yhteisöihin palvelevat kunnan vastuulla olevaa palvelutuotantoa tai kunnan kehittämistä. Tällaiset sijoitukset ovat perus-, osake tai osuuspääomasijoituksia kuntayhtymiin, osakeyhtiöihin tai osuuskuntiin, antolainoja tällaisille yhtiöille tai rahoitusosuuksia nimettyihin investointikohteisiin tai hankkeisiin. Sijoitukset toimivat kunnan palvelutuotannon tai kehittämisen välineenä ja niille asetettavat tavoitteet ovat sen mukaisia. Etenkin maksurahoitteista toimintaa harjoitaviin 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.

### *1.3.5. Omaisuuden arvon säilyttäminen*

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

Omaisuuden arvon säilyttäminen edellyttää asiantuntevaa arvioita eri omaisuuserien kunnosta ja peruskorjaustarpeesta. Kunnalla 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. Kunnan liiketoimintoja on kehitettävä ja toiminnot on pidettävä kilpailukykyisinä.

### *1.3.6. Omistuksesta luopuminen*

Kunta 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 tytär- tai muiden yhteisöjen omistuksista, jotka eivät palvele kunnan toimintaa tai strategisia tavoitteita, on pyrittävä luopumaan. Luopumisen vaihtoehtona on aina selvitettävä mahdollisuus kehittää kulloinkin tarkasteltavana olevaa toimintaa siten, että se vastaa kunnan tarpeita.

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

Omaisuudesta 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 kehitettävä, jolloin niiden arvon nousu kiinnostaa mahdollisia ostajia.

### *1.3.7. Pääoman käytön tehostaminen*

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

### *1.3.8. Oman toiminnan ja osaamisen parantaminen*

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

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

Kunnan 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.

### *1.3.9. Tuotantovälineiden käytön tehostaminen*

Kunnan on jatkuvasti arvioitava toimintatapojaan ja sitä, ovatko kunnan tuotantovälineet tehokkaassa käytössä. Tämä arviointi edellyttää jatkuvaa vaihtoehtoisten toimintatapojen kartoitusta ja markkinoiden seuranta. On arvioitava, millaisia ja minkä laatuista palveluja kuntalaiset tulevaisuudessa tarvitsevat ja pystyykö nykyinen tuotantokoneisto vastaamaan näihin odotuksiin. Kunnan 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, kunnan tukema vapaaehtois- tai omaistyö sekä harrastus- ja vapaaehtoisporhaisten toimijoiden tukeminen.



### *1.3.10. Riskien hallinta ja varautuminen*

Kokonaisvaltainen riskienhallinta tukee strategista johtamista. Riskienhallinta on järjestelmällistä ja ennakkoivaa uhkien ja mahdollisuuksien tunnistamista, analysointia ja hallintaa. Se on osa toiminnan suunnittelua, seurantaa 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 kunnan menestyksellistä toimintaa.

Varautuminen häiriö- ja kriisitilanteisiin sekä poikkeusoloihin on osa kunnan perustehtävää. Laihian kunnan tavoitteena on olla turvallinen kunta kaikille kuntalaisille, 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.

### *1.3.11. 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 kunnanjohtajan tehtäviin. Kunnanjohtaja seuraa kunnan omistajapolitiikan toteutumista ja raportoi tarvittaessa kunnanhallitukselle. Kunnan operatiivisesta toiminnasta vastaavat lautakunnat ja osastopäälliköt. Kunnan tytäryhteisöjen toiminnasta vastaavat näiden omat hallintoelimet.

Konserni- ja elinvoimajaosto ohjaa ja valvoo omistajana, että tytäryhteisöt toimivat kunnanvaltuuston ja kunnanhallituksen asettamien toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden mukaisesti. Konserni- ja elinvoimajaosto valvoo, että tytäryhteisöjen toimintapolitiikat ovat kunnan päämäärien mukaisia sekä seuraa ja arvioi tytäryhteisöjen hallitustyöskentelyn edellyttämää asiantuntemusta, toimialatuntemusta, kokemusta hallituksissa. Konserni- ja elinvoimajaosto voi tehdä esityksiä kunnanhallitukselle omistajapoliittisista linjauksista ja konserniohjauksen periaatteista.

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

## 2. Laihian kunnan omistukset

### 2.1. Maaomaisuus

Maaomaisuuden päivityksen hoitaa maanmittausinsinööri sekä pääkirjanpitäjä.

### 2.2. Konserniyhtiöt

#### 2.2.1. Tytäryhteisöt

	Kunnan omistusosuus
Kiinteistö Oy Laihian Vuokratalot	100 %
Laihian Nuuka Lämpö Oy	100 %
Laihian Tilapalvelu Oy	100 %
Laihian VSS-tilat Oy	90 % (7,14 % omistuksesta KOY Laihian Vuokratalojen kautta)
Kiinteistö Oy Laihian Virastokeskus	86,6 % (2,56 % omistuksesta KOY Laihian Vuokratalojen kautta)
Poronkankaan Vesi Oy	57,50 %

#### 2.2.2. Osakkuusyhteisöt

	Kunnan omistusosuus
Kiinteistö Oy Säästökirja	25,1 %
Laihian Painehalli Oy	40 %
Asunto Oy Laihianraitti II	24,6 % (koko omistus KOY Laihian Vuokratalojen kautta)

#### 2.2.3. Kuntayhtymät

	Kunnan omistusosuus
Pohjanmaan liitto	3,7 %

### 2.3. Muu omaisuus

Muu omaisuus ilmenee kunnan käyttöomaisuuskirjanpidosta.

### 3. Omistajapoliittiset linjaukset

Omistajapolitiikan keskeiset linjaamiskohteet voidaan jakaa seuraavasti:

- Strategiset omistukset – mitä kunnan tulee omistaa ja mistä luopua
- Omistusten hyödyntäminen kunnan toiminnassa
- Edustaminen omistusyhtiöissä ja tiedonkulku kunnan organisaatiossa
- Linjaukset niiden toimijoiden osalta, joissa kunnalla on vähemmistöosuuksia

Strateginen omistus on perusteltua säilyttää. Ei-strategiselta omistuksen osalta tulee miettiä myös luopumisen mahdollisuutta.

Omistajapoliittiset linjaukset maaomaisuuden osalta

- Laihian kunta jatkaa aktiivista maapolitiikkaa. Asuin- ja myös yritystonttima on kunnan strateginen omistus.
- Laihian kunta myy pääasiassa omakotitalotontteja. Rivi- ja kerrostalotontteja myydään tarpeen ja mahdollisuuksien mukaan. Tonttien hinnoittelussa pyritään siihen, että tonttien hinta kattaa mahdollisimman hyvin niistä aiheutuvat kulut (alimmillaan 50 %) ottaen kuitenkin huomioon kunnan kilpailukykyyn säilyttämisen näiltä osin.
- Maapolitiikalla tuetaan yrittäjyyttä ja kunnan elinkeinoelämää. Kunta pyrkii varmistamaan, että potentiaalisille yrittäjille ja yrityksille on tarjolla riittävästi yritystontteja.
- Aktiivinen maapolitiikka edellyttää tiivistä yhteydenpitoa maanomistajiin ja valmiutta nopeaan reagointiin ja hankintoihin.

Omistajapoliittiset linjaukset asunto-osakeyhtiöiden ja muun rakennusomaisuuden osalta

- Kunnan suoraan omistamat vuokra-asunnot ja osa muista kunnan omistamista rakennuksista eivät ole kunnan perustehtävien kannalta strategisia omistuksia.
- Kunta huolehtii omistamiensa rakennusten kunnossapidosta, etteivät ne rappeudu ja menetä sitä kautta arvoaan
- Rakennusten ja tilojen käyttö pyritään huolellisen ennakkosuunnittelun avulla pitämään tehokkaana
- Asunto-osakeyhtiöiden toiminnan tulee olla kannattavaa ja vuokrataso tulee pitää kilpailukykyisenä.

Omistajapoliittiset linjaukset konsernin osakkuusyhtiöiden osalta

- Konsernin osakkuusyhtiöt eivät ole kunnan perustehtävien kannalta strategisia omistuksia

Omistajapoliittiset linjaukset kuntayhtymien osalta

- Laihian kunta seuraa aktiivisesti kuntayhtymien toimintaa ja pyrkii omistajaohjauksella varmistamaan kunnalle sekä kuntalaisille tarkoituksenmukaisen ja kustannustehokkaan toiminnan

Omistajapoliittiset linjaukset Kiinteistö Oy Vuokratalojen, Laihian Nuuka Lämpö Oy:n sekä Poronkankaan Vesi Oy:n osalta:

### **Kiinteistö Oy Laihian Vuokratalot**

Tavoitteena

- Yhtiön toiminta tulee olla kannattavaa
- Asuntojen käyttöaste vuokratalojen osalta 98,5 % ja välivuokrausasuntojen osalta 85 %.
- Asiakastyytyväisyystavoite 3 (kysely joka viides vuosi, asteikko 1–5)
- Asuntokannan kunnosta huolehtiminen (vuosikorjauskustannusten seuranta)
- Seudullisesti kilpailukykyinen vuokrataso (vertailutiedot)
- Tukea kunnan asumiseen ja palveluihin liittyviä tarpeita (vuosina 2013–2025 erityisesti tarpeita, jotka koskevat erityisryhmiä sekä ikääntyvää väestöä)
- Vuokrattavien asuntojen helpompi saavutettavuus digitaalisten alustojen kautta.

### **Laihian Nuuka Lämpö Oy**

Tavoitteena

- Yhtiön toiminta tulee olla kannattavaa
- Energian hinta Energiateollisuus Ry:n tilaston keskiarvon alapuolella. Keskiarvo on yrityksiltä, joiden myymä kaukolämpö on tuotettu pääosin erillistuotannolla
- Laitosten ja verkoston kunnosta huolehtiminen (ei käyttökeskeytyksiä)

### **Laihian Tilapalvelu Oy**

Tavoitteena

- Kunnan kiinteistöistä huolehtiminen tehokkaasti ja taloudellisesti (korjausvelkaa ei synny)
- Aktiivinen ja ennakoiva toimiminen yrityselämän tilatarpeitten tyydyttämiseksi.

### **Poronkankaan Vesi Oy**

Tavoitteena

- Hyvälaatuisen veden toimittaminen (laadun seuranta ja raportointi)
- Veden toimittaminen häiriöttömästi (häiriötilanteiden kirjaus ja seuranta)
- Veden tuottaminen omakustannushintaan (investoinnit mukana)

## **4. Omaisuuden hankkiminen ja omistuksista luopuminen**

Laihian kunta hankkii tarvitsemansa tuotantovälineet käyttöönsä mahdollisimman hyvällä kustannus/laatu – suhteella. Hankinnat toteutetaan kunnan sääntöjen määräämien viranhaltijoiden kautta. Hankinnat suoritetaan ja tarvittaessa kilpailutetaan voimassa olevan hankintalainsäädännön ja omien hankintaohjeiden mukaisesti ottaen huomioon yhteishankintamahdollisuudet/velvoitteet tehtyjen sopimusten myötä.

Jos omasta käyttöomaisuudesta aiheutuvat kustannukset ovat pitkällä aikavälillä vastaavien tuotantovälineiden vuokratkustannuksia korkeammat, on harkittava omistuksesta luopumista ja vuokrauksen lisäämistä. Tuotantovälineiden omistuksesta luovuttaessa on varmistettava niiden saatavuus tarvittaessa. Sellaisesta omaisuudesta ja tytäryhteisöjen omistuksista, jotka eivät palvele kunnan toimintaa tai strategia tavoitteita, on pyrittävä luopumaan. Luopumisen vaihtoehtona on aina selvitettävä mahdollisuus kehittää tarkasteltavana olevaa toimintaa siten, että se vastaa kunnan tarpeita.

Kunnan luopuessa omaisuudestaan tai omistuksistaan, on ratkaistava, miten se vaikuttaa palvelutuotantoon ja miten palvelut kuntalaisille turvataan jatkossa.

Omaisuudesta luovuttaessa lähtökohtana on vapautuvan pääoman eli myyntihinnan nykyistä tehokkaampi ja taloudellisempi käyttö. Pääoma on saatava tuottamaan uudelleen sijoitettuna nykyistä paremmin. Kun omaisuudesta luovutaan, on omaisuuden arvo tällöin siitä saatava myyntihinta, joka saattaa poiketa huomattavastikin sen tasearvosta. Tarpeettoman omaisuuden realisointia ei kuitenkaan pidä jättää tekemättä sen vuoksi, että siitä kirjautuisi myyntitappiota. Omistuksista luovuttaessa on kehitettävä toimintoja ja tuotantovälineitä kiinnostavaksi ja näin nostettava niiden arvoa ja myyntihintaa.

## 5. Konserniraportointi ja takaukset

Konserniin kuuluvien kokonaan kunnan omistamien yhteisöjen on vuosittain raportoitava toiminnastaan kunnanhallitukselle. Raportointi tapahtuu toimintavuoden aikana valtuustolle tehtävän kolmannesvuosiraportoinnin yhteydessä sekä toimintavuoden päätyttyä yhteisöjen tilinpäätösten valmistumisen jälkeen. Kunnanhallitukselle tulee toimittaa tilinpäätösasiakirjat, käsittäen toimintakertomuksen, tuloslaskelman ja taseen tase-erittelyineen sekä tilintarkastuskertomuksen. Tilinpäätös tulee toimittaa hallintopalveluihin aina kunkin vuoden maaliskuun loppuun mennessä.

Kolmannesvuosiraportointi tapahtuu kunnan pyynnöstä konserniyhtiöille toimitetun ohjeen mukaisesti. Tämän lisäksi yhteisöjen tulee ennen kunkin tilivuoden alkua toimittaa kunnanhallitukselle alkavaa tilivuotta koskeva talousarvio. Tilivuoden aikana talousarvioon tehtävistä olennaisista muutoksista tulee raportoida kunnanhallitukselle. Yhteisöt ovat myös muutoin velvolliset antamaan kunnanhallitukselle sen pyytämät tiedot ja selvitykset. Mikäli yhteisö pyytää lainoilleen kunnan takausta, tulee tämän takauspyynnön liitteeksi laatia selvitys yhteisön liiketoiminta- ja taloussuunnitelmasta sekä takaukseen mahdollisesti sisältyvistä riskeistä, jotka saatetaan kunnanvaltuuston tietoon takauspäätöstä tehtäessä.

## 6. Tytäryhteisöjen neuvotteluelvoitteet

Yhteisön hallituksen / hallituksen puheenjohtajan on hankittava kunnan/ konsernijohdon ennakkokäsitys seuraaviin toimenpiteisiin:

- tytäryhteisön perustaminen
- yhteisön toiminta-ajatuksen, toiminnan tai juridisen rakenteen muuttaminen
- asioihin, jotka olennaisilta osin poikkeavat kuntastrategiassa ja talousarviossa tytäryhteisöille asetetuista tavoitteista
- yhteisön toiminnan muuttaminen siten, että yhteisö voi menettää hankintalainsäädäntöön tai oikeuskäytäntöön perustuvan sidosyksikköasemansa suhteessa kuntaan
- hallituksen yhtiökokoukselle tekemästä voitonjakoehdotuksesta
- yhtiöjärjestyksen ja sääntöjen muuttaminen
- toimitusjohtajan valinta ja palkkausjärjestelmä ja sen muutokset
- yhtiön henkilöstön kannustinjärjestelmä ja sen muutokset
- pääomarakenteen muuttaminen
- toimintaan nähden merkittävät investoinnit
- varsinaiseen toimintaan kuulumattomat tai siihen vain epäsuorasti liittyvät
- investoinnit ja niiden rahoitus

- kiinteistö- ja yrityskaupat
- osakkeiden merkintä, mikäli osakkeiden ostamista ja omistamista ei erityisesti annettu yhtiön tehtäväksi
- toimintaan nähden tärkeän omaisuuden tai oikeuksien (ml. immateriaalioikeudet) hankkiminen, myyminen, vuokraaminen, luovuttaminen tai panttaaminen
- merkittävä lainanotto ja -anto sekä vakuuksien, takausten taikka muiden yhtiöitä sitovien merkittävien rahavelvoitteiden antaminen tai niiden ehtojen muuttaminen
- johdannaisinstrumenttien käyttö
- muuhun kuin yhteisön tavanomaiseen toimintaan kuuluvat tai epätavallisin ehdoin tehtävät sopimukset yhtiön ja sen osakkeenomistajan taikka hallituksen jäsenen välillä, kyseisten sopimusten muuttaminen sekä sopimukseen perustuvista oikeuksista luopuminen
- periaatteelliset tai taloudellisesti merkittävät sopimukset ja toiminnan laajakantoiset muutokset, merkittävät henkilöpoliittiset ratkaisut
- yhteisössä noudatettavan työehtosopimuksen valinta tai vaihtaminen
- eläkeyhtiön valinta ja vaihtaminen
- yhteisön omaisuuden luovuttaminen konkurssiin tai selvitystilaan taikka saneerausmenettelyyn hakeutuminen.

## 7. Kunnan edustajien velvollisuudet omistajaohjauksessa

Kunnanhallitus nimeää merkittävien kunnan yhteisöjen hallitukseen tai vastaaviin toimielimiin Laihian kuntaa edustavan jäsenen tai jäsenet, joilla on oikeus osallistua ja käyttää puhevaltaa näissä yhteisöjen kokouksissa.

Konserni- ja elinvoimajaosto valitsee näihin yhteisöihin yhtiökokousedustajan tai muun vastaavan kokouksen edustajan ja antavat tälle tarvittavat ohjeet.

Kunnanjohtaja valitsee kunnan yhteisön yhtiökokousedustajan tai muun vastaavan kokouksen edustajan siinä tapauksessa, kun päätösvaltaa ei ole selvästi osoitettu konserni- ja elinvoimajaostolle.

Kunnan valitsemilla edustajilla on velvollisuuksia kunnan omistajaohjauksessa. Ensisijainen tehtävä on

- varmistaa paitsi yhtiöiden ja yhteisöjen toiminta, myös valvoa Laihian kunnan etua.

Tämän lisäksi edustajien tulee

- olla aktiivisia tehtävässään ja yhteisön toiminnan kehittämisessä sekä tuntea ja noudattaa kunnan antamia ohjeita
- perehtyä riittävästi yhteisön toimintaan ja tuntea kunnan yhteisölle asettamat toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet ja valvoa niiden toteutumista
- raportoida ja pitää yhteyttä Laihian kuntaan yhteisön toimintaan liittyen sekä noudattaa mahdollisesti erikseen toiminnasta annettavia ohjeita
- olla pyydettyinä kunnan käytettävissä asiantuntijana yhteisön asioita käsiteltäessä.