

KOKKOLA



KARLEBY

Karleby stads ägarpolitiska riktlinjer

**Koncernförvaltningen och koncerntjänster
januari 2018**

Godkända i stadsfullmäktige 29.1.2018 § 5

Innehåll

1 Allmänt om stadens ägarstyrning	3
1.1 Beskrivning av Karleby stads koncernstruktur	3
1.2 Karleby stads strategi	5
2 Ägarstyrningen som process.....	5
2.1 Organiseringen av ägarstyrningen, uppgifter inom och behörigheten för ägarstyrningen	5
2.2 Utnämnings- och arvodespolitik.....	7
2.3 Rapportering och granskning.....	7
3 Allmänna principer för ägarstyrningen.....	8
3.1 Val av samfundets verksamhetsform	8
3.1.1 Aktiebolag	8
3.1.2 Affärsverk.....	8
3.1.3 Samkommun och affärsverkssamkommun.....	8
3.1.4 Stiftelse	9
3.1.5 Förening.....	9
3.2 Agerande på marknaden	9
3.3 Kapitalisering av bolag och stadens finansieringsansvar för bolagen.....	10
3.4 Allmänna principer för avkastningskrav	10
3.5 Koncerninterna tjänster och prissättningen av dem	10
3.6 Samhällsansvar och personalpolitik.....	11
3.7 Ändringar i innehav.....	11
4 Ägarpolitiska riktlinjer enligt indelningen av bolag i portföljer	12
4.1 Fastigheter	13
4.2 Affärsverksamhet.....	14
4.3 Tjänster och rådgivning	15

1 Allmänt om stadens ägarstyrning

Ägarstyrningen utgår från stadsstrategin, ägarpolitiken och stadens mål. Den inriktas på dotter- och intressesamfundens samt samarbetsorganisationernas ledning och beslutsfattande. Ägarstyrning avser åtgärder genom vilka staden som ägare och medlem påverkar förvaltningen och verksamheten i ett bolag eller en annan sammanslutning. Det primära målet är att utveckla av staden ägda samfund, att stödja en långsiktig ökning av ägarvärdet och att trygga samfundens konkurrenskraft i den mån det är möjligt att påverka den.

Genom ägarstyrning ska det ses till att stadskoncernens fördel som helhet beaktas i styrelsens verksamhet i stadskoncernens dottersamfund. Bakom ägarstyrningens funktioner finns en aktiv analysering av samfunden på basis av bl.a. deras strategiska natur, verksamhetsmiljö, finansiering och ägarunderlag. Samfund som ingår i stadskoncernen kan utgående från analyseringen delas in i portföljer enligt deras verksamhet och betydelse. Portföljbildningen skapar klarhet i mål för ägandet och spetsar till analyseringen av risker.

I ägarpolitiken som utgår från stadsstrategin definieras de principer enligt vilka stadskoncernen leds, styrs och övervakas. I ägarpolitiken konkretiseras det också när kommunen deltar som ägare, placerare eller i samarbete med andra kommuner. I de ägarpolitiska riktlinjerna definieras hur man förhåller sig till olika risker. Ägandet är inget självändamål för staden utan ska alltid vara genomtänkt verksamhet som utgår från valda kriterier. Det viktigaste kriteriet är att ägandet är väsentligt med tanke på genomförandet av stadens strategi och stödjer valda målsättningar. Därtill bör ägandet alltid vara ekonomiskt lönsamt. Det tredje kriteriet för ägande är att tjänster av kvalitet produceras på ett kostnadseffektivt sätt.

Syftet med de ägarpolitiska riktlinjerna är att trygga ett systematiskt och långsiktigt beslutsfattande och en effektiv kapitalanvändning. Avsikten med ägarpolitik är att ansluta de samfund som ingår i koncernen till en del av stadens strategiska ledning.

Karleby stads ägarpolitik vad gäller bolag och samfund koncentreras i helheten som granskas på stadens dottersamfund, intresseföretag och affärsverk. I en bredare granskning omfattar stadens ägarpolitik bl.a. stadens egendomsposter, markinnehav och placeringsegendom. Man tar ställning till detaljerade ägarpolitiska frågor som gäller dessa genom separata handlingar och beslut.

1.1 Beskrivning av Karleby stads koncernstruktur

Stadskoncernen består av staden som modersamfund och av dess dottersamfund i vilka staden utövar bestämmanderätt i och med sin ägarandel på över 50 procent. Därtill har staden yttranderätt i de intresseföretag som den äger till 20 - 50 procent. Karleby stad har utöver den egna organisationen och affärsverket som ingår i den dessutom 36 dottersamfund bestående av bland annat aktieföretag, stiftelser och samkommuner. Staden är också delägare i 20 intresseföretag. De av staden ägda samfunden utgör en betydande förmögenhet. Därför måste ägarpolitiken vara väl styrd, transparent och målinriktad. Egendomen måste följas upp och granskas kritiskt och dess ställning som en del av stadskoncernen måste bedömas ur flera olika perspektiv.

Figur 1 Karleby stads koncernorganisation

Karleby stad

Dottersamfund, ägarandel över 50 %	%	Intresseföretag, ägarandel 20 - 50 %	%
Asunto Oy Humupekka	50,30	Asunto Oy Chydeniuksenkulma	50,00
Asunto Oy Lohtajan Hakapuisto	64,40	Asunto Oy Kirkkovainio	22,20
Asunto Oy Marinkaisten Hirvenmäki	100,00	Asunto Oy Kälviän Mäntylä	22,20
Asunto Oy Ouluntie 56	52,00	Asunto Oy Lohtajan Kotokuja	38,60
Kokkolan Energiaverkot Oy (Kenet Oy)	100,00	Asunto Oy Ruotsalon Helmi	23,30
Kiinteistö Oy Ampulli	68,70	Asunto Oy Saharati	37,10
Kiinteistö Oy Kokkolan AH Park	72,00	Asunto Oy Taskula	20,10
Kiinteistö Oy Kokkolan Alu-Boat Park	60,00	Centria yrkeshögskola	27,16
Kiinteistö Oy Kokkolan Innogate	61,20	Ab Ekorosk Oy	35,90
Kiinteistö Oy Kokkolan Marin Park	60,00	Kiinteistö Oy Kokkolan Apteekkitalo	44,40
Kiinteistö Oy Kokkolan Snellman	100,00	Kiinteistö Oy Kokkolan Kampus	25,00
Kiinteistö Oy Kokkolan Steel Park	60,00	Kiinteistö Oy Kokkolan Palvelutalo	24,60
Kiinteistö Oy Kälviän Virastotalo	91,30	Kronoby Flyghangar Fastighets Ab	50,00
Kiinteistö Oy Pikkuruukki	100,00	Kiinteistö Oy Port Handling	39,40
Kiinteistö Oy Tankkari	99,90	Fastighets Ab Såka Bygård	30,00
Kiinteistö Oy Tec Park Fastighets Ab	59,00	Kokkolan Linja-autoasemakiinteistö Oy	27,00
Kiinteistö Oy Trullevi	100,00	Kokkolan Teollisuusvesi	35,00
KIP Infra Oy	100,00	Kokko-Pesu Oy	45,00
KIP Service Oy	54,00	Kälviän Liiketalo Oy	32,90
Koivuhaan Palvelukeskus Oy	100,00	Österbottens Biogas Ab	33,00
Karleby Energi Ab	100,00		
Kokkolan Kaupunginteatterin kannatusyhdistys	100,00	Samkommuner	%
Karleby Utvecklingsbolag Ab	100,00	Mellersta Österbottens Utbildningskoncern	49,10
Karleby Turism Ab	99,90	Mellersta Österbottens förbund	67,10
Karleby Hamn Ab	100,00	Mellersta Österbottens sjukvårdsdistrikt	70,40
Kokkolan Sotainvalidien palveluasuntosäätiö	100,00	Samkommun	
Kokkolan Talohoito Oy	100,00	Kvarnen samkommun	19,10
Karleby Industriby Ab	100,00	Kårkulla samkommun	2,10
Kokkolan Urheilutalo Oy	100,00	Optima samkommun	13,70
Karleby Hyresbostäder Ab	100,00	Svenska Österbottens förbund för utbildning och kultur	2,30
Karlebynejdens Utveckling Ab	100,00	Affärsverken	
Kälviän Vuokra-asunnot Oy	100,00	Karleby Vatten	
Ungdomscentra Villa Elba Ab	100,00		
Stifelsen för Nordisk Konstkola	100,00		
Silverstone Bay Logistics	100,00		
Työplus Oy	80,00		

1.2 Karleby stads strategi

Enligt 37 § i kommunallagen ska kommunen ha en kommunstrategi i vilken fullmäktige beslutar om de långsiktiga målen för kommunens verksamhet och ekonomi. I kommunstrategin tar kommunen hänsyn till främjandet av sina invånares välfärd och sitt områdes livskraft samt till ordnandet av tjänsterna för sina invånare på ett ekonomiskt, socialt och miljömässigt hållbart sätt. I samband med utarbetandet av kommunstrategin ska de omvärldsförändringar och -risker som är av betydelse förutses vilka väsentligt kan inverka på hur kommunen når sina mål.

Genom kommunstrategin och utvecklingsprogram som utnyttjas för genomförandet av den, såsom bl.a. de ägarpolitiska riktlinjerna, styrs ordnandet och finansieringen av kommunens och dess concernsamfunds serviceverksamhet samt hur resurserna fördelas enligt den godkända budgeten.

Karleby stads ägarpolitiska riktlinjer utgår från stadsstrategin 2018-2021, Karleby förnyas djärvt. Strategin drar upp riktlinjer för stadens verksamhet och mål samt beskriver i vilken riktning utvecklingen i staden ska styras.

Visionen i Karleby stads strategi 2018 - 2021 lyder enligt följande: "Karleby är en tvåspråkig stad som djärvt förnyas och utvecklas hållbart. Vår framgång bygger på intern enhetlighet, ansvarsfull ekonomisk hushållning och konsekvent beslutsfattande." Strategin omfattar fyra strategiska mål för vilka mål och åtgärder har fastställts:

1. Lämpligt nära – Staden som anordnare av tjänster
2. En lockande och attraktiv stad – En livskraftig och attraktiv stad där man vill bo
3. Tillsammans lyckas vi – Aktivitet bland kommuninvånare
4. Resurssmart stad – Modern kommunorganisation

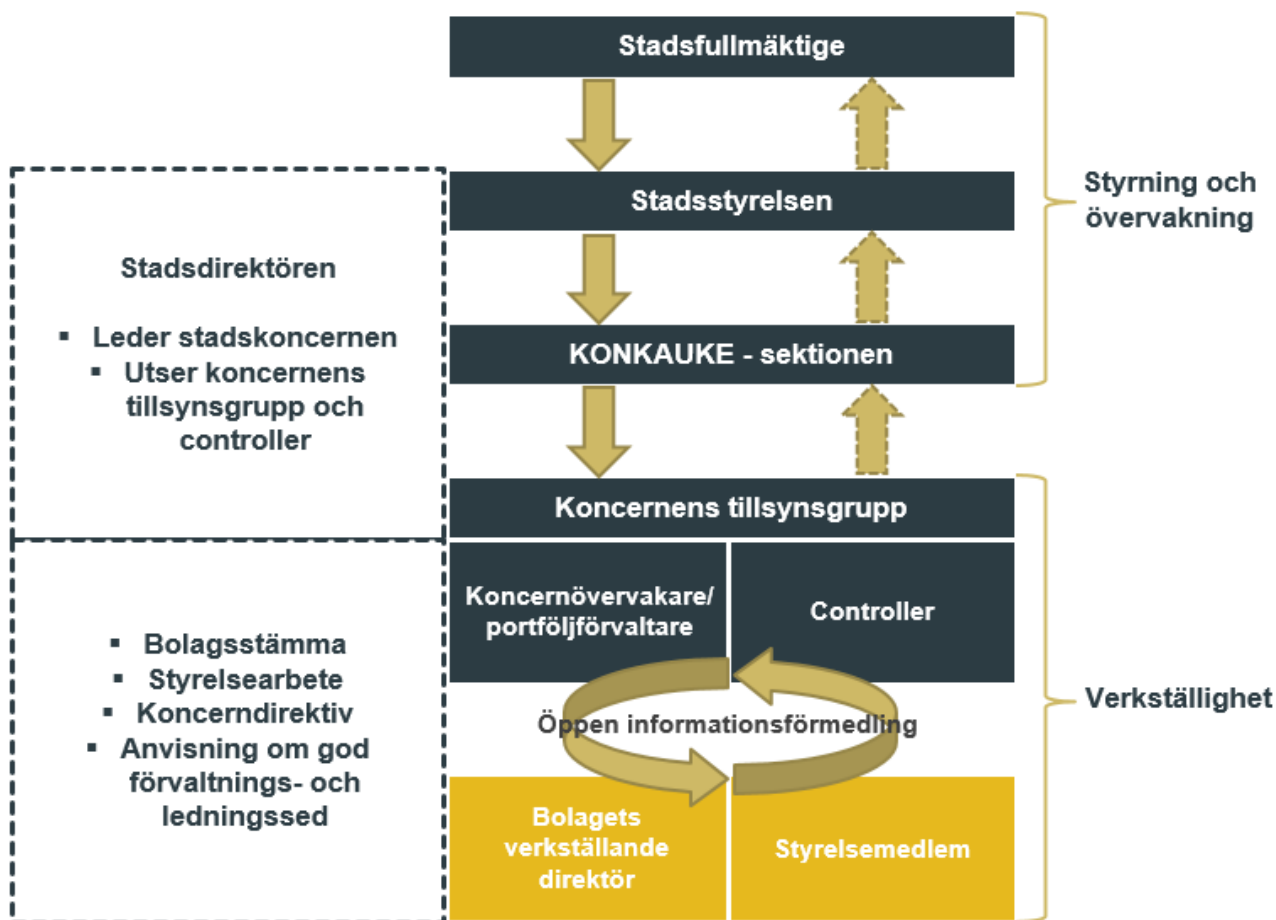
Ägande är ett sätt att sköta stadens uppgifter. Genom ägarstyrning ser man till att stadskoncernens helhetsintresse tas i beaktande i dottersamfundens verksamhet. Stadsstrategins mål är att ägarstyrningen är förutsägande och interaktiv. Ägandet måste utvärderas och koncernstrukturen som helhet kritiskt diskuteras med jämna mellanrum.

2 Ägarstyrningen som process

2.1 Organiseringen av ägarstyrningen, uppgifter inom och behörigheten för ägarstyrningen

De ägarpolitiska riktlinjerna utgår från riktlinjer och mål i Karleby stads strategi. De ägarpolitiska riktlinjerna binder samfunden till stadens strategiska ledning och därför utgör de ägarpolitiska riktlinjerna en väsentlig del av stadens ledning och å andra sidan också ett verktyg i ledningen.

Figur 2 Ägarstyrningen i Karleby stadskoncern



Stadsfullmäktige bär ansvaret för styrningen av och riktlinjerna för ägarpolitiken. Enligt 14 § i kommunallagen fattar stadsfullmäktige beslut om principerna för ägarstyrning samt koncerndirektiv. Fullmäktige beslutar om stadens ägarpolitiska riktlinjer minst en gång per fullmäktiges mandattid. Riktlinjerna ses över under andra året av fullmäktiges mandattid före vårens bolagsstämmor. Ägarpolitiken byggs upp långsiktigt, men uppställda mål kan omvärderas då omständigheter förändras eller för att effektivisera verksamheten. Stadsfullmäktige beslutar också årligen i samband med godkännandet av budgeten om ekonomiska mål för verksamheten i centrala dottersamfund som ingår i stadskoncernen. Dessutom tillsätter stadsfullmäktige en revisionsnämnd för utvärdering av hur de mål som fullmäktige ställt upp har nåtts i stadskoncernen.

Stadsstyrelsen följer med hur de av stadsfullmäktige uppställda ägarpolitiska riktlinjerna iaktas samt hur mål för verksamheten och ekonomin nås och rapporterar om dessa vid behov till fullmäktige.

Koncern- och stadsutvecklingssektionen (KONKAUKE) utser företrädare till dottersamfundens och intresseföretagens bolagsstämmor. Sektionen följer aktivt med verksamheten i samfund som ingår i stadskoncernen och ger vid behov åtgärdsförslag då missförhållanden upptäcks. Sektionen följer också med hur hela koncernen och koncerndirektiven fungerar och ger vid behov stadsdirektören och stadsstyrelsen förslag om hur koncernstrukturen och -direktiven kan utvecklas. Sektionen upprätthåller och utvecklar rapporteringen och informationsförmedlingen mellan koncernledningen och koncernsamfunden. Dessutom deltar sektionen till stöd för koncernledningen i beredningen av ärenden som hänför sig till förfarandet med förhandsgodkännande och ger vid behov sitt utlåtande i ärendet som bereds.

Stadsdirektören, som lyder under stadsstyrelsen, leder stadskoncernen. Stadsdirektören utser koncernens tillsynsgrupp, portföljförvaltare och controller.

Koncernens tillsynsgrupp följer aktivt med koncernsamfundens verksamhet. Det ligger på portföljförvaltarens ansvar att granska bolagets verksamhetsmål. Controllern koncentrerar sig för sin del på att bolagets ekonomiska mål nås. Portföljförvaltare analyserar tillsammans med kontrollern verksamhetsrapporterna skilt för varje bolag och sammanställer en rapport skilt för varje portfölj. I portföljrapporten reflekteras med hjälp av indikatorer de mål som ställts upp för portföljen i de ägarpolitiska riktlinjerna. Rapporten behandlas i koncern- och stadsutvecklingssektionen som vid behov tar enskilda bolag till noggrannare granskning.

Dotterksamfundets styrelse och verkställande direktör svarar för rapporteringen av det egna bolagets verksamhet och ekonomiska nyckeltal till koncerntillsynen. Dotterksamfundet måste redan i beredningsskedet inhämta ägarens förhandsuppfattning då beslut fattas som med tanke på bolagets verksamhet är väsentliga. Ärenden, på vilka förfarandet med förhandsgodkännande tillämpas, preciseras i stadens koncerndirektiv.

2.2 Utnämnings- och arvodespolitik

Då Karleby stad utser företrädare till stadens dotterksamfunds och intresseföretags styrelser eller direktioner är syftet att höja och effektivera kunnandet i styrelsearbetet. Den som utses till samfundets styrelsemedlem ska ha den kompetens som uppdraget förutsätter och möjlighet att avsätta tillräckligt med tid för sitt uppdrag. Av en medlem förutsätts förtrogenhet med och kompetens i samfundets bransch och affärsverksamhet. Det rekommenderas att varje styrelseordförande genomgår en utbildning i styrelsearbete (HHJ-examen; Godkänd styrelsemedlem). En ordförande ska behärska bl.a. god förvaltningssed, organisering av styrelsen och styrelsearbetet, strategiarbete och uppföljningen av samfundets ekonomi. Styrelsens ordförande svarar för att ägarpolitiken förverkligas i bolagets verksamhet.

Arvodespolitiken utarbetas på så sätt att dess mål är att uppmuntra styrelsen att främja bolagets konkurrenskraft, ekonomiska framgång på lång sikt samt att medverka till en gynnsam utveckling av ägarvärdet. Bolagsstämman beslutar om styrelsemedlemmarnas arvoden. Arvode betalas till styrelsens ordförande och medlem.

2.3 Rapportering och granskning

Koncern- och stadsutvecklingssektionen följer regelbundet med hur mål för verksamheten och ekonomin i samfund som ingår i stadskoncernen nås. Vid behov vidtar sektionen ägarstyrningsåtgärder för att effektivera verksamheten och bevara egendomens värde. Dotterksamfund och intresseföretag som ingår i stadskoncernen rapporterar varje år om sin verksamhet till koncernens tillsynsgrupp. Portföljförvaltare sammanställer tillsammans med kontrollern en rapport skilt för varje portfölj på basis av rapporterna och ger den vidare till koncern- och stadsutvecklingssektionen för behandling. De viktigaste koncernbolagen rapporterar dessutom om sin verksamhet i samband med delårsrapporten.

Stadsstyrelsen lämnar varje år i samband med verksamhetsberättelsen in en rapport till stadsfullmäktige om hur ägarpolitiken har förverkligats under föregående räkenskapsperiod.

I förvaltningsstadgan och i anvisningar och bestämmelser som getts med stöd av den bestäms om ordnandet av intern kontroll. Revisionsnämnden bedömer om de mål för verksamheten och ekonomin som fullmäktige satt upp har nåtts i kommunkoncernen.

3 Allmänna principer för ägarstyrningen

3.1 Val av samfundets verksamhetsform

Styrningen av olika juridiska verksamhetsformer avviker från varandra. Då verksamheten inleds ska det övervägas vilken verksamhetsform ska användas eller om verksamheten ska pågå inom moderstaden. Vid val av samfundets verksamhetsform är det viktigt att också undersöka om verksamheten bedrivs på affärsekonomiska grunder eller om den bedrivs i ett annat allmännyttigt eller icke-vinstbringande syfte. Andra grunder för val av samfundets verksamhetsform är hur ekonomisk och öppen verksamheten är och dess funktionsförmåga.

3.1.1 Aktiebolag

Enligt aktiebolagslagen är syftet med aktiebolagets verksamhet att bereda vinst. Ett aktiebolag kan också bedriva verksamhet som har något annat syfte än att bereda vinst om det i aktiebolagets bolagsordning så har bestämts.

Affärsverksamhet och verksamhet som anknyter till boende/fastighetsverksamhet bedrivs i regel i aktiebolagsform. Verksamheten bedrivs i aktiebolagsform (med undantag av boende) i regel då merparten av intäkterna erhålls från andra källor än staden själv. En förutsättning för aktiebolagsformen är att verksamheten är lönsam genom egen inkomstfinansiering och med eget kapital. Aktiebolagsformen är också motiverad om samfundet har flera ägare.

Aktiebolag kan också vid behov utnyttjas i in-house-verksamhet om verksamheten anses ändamålsenlig. I allmänhet ägs in-house-bolag av staden tillsammans med andra offentliga organisationer.

3.1.2 Affärsverk

Ett kommunalt affärsverk kan grundas för affärsverksamhet eller för en uppgift som ska skötas enligt företagsekonomiska principer. Ett kommunalt affärsverk är en del av kommunens egentliga organisation. Enligt kommunallagen ska ett kommunalt affärsverk ha en direktion. Direktionen leder och övervakar affärsverkets verksamhet och ansvarar för att affärsverkets förvaltning och verksamhet samt den interna kontrollen ordnas på behörigt sätt.

3.1.3 Samkommun och affärsverkssamkommun

I 55 § i kommunallagen bestäms om samkommuner. En samkommun är ett samfund som bildas för verksamhet som kommunerna driver gemensamt och den bildas genom ett avtal mellan kommunerna, vilket godkänns av fullmäktige (grundavtal).

En samkommun är en juridisk person som kan förvärva rättigheter och ingå förbindelser samt föra talan i domstolar och hos andra myndigheter.

En samkommun som bildats av flera kommuner och samkommuner och som har i uppgift att vara huvudman för ett kommunalt affärsverk kallas affärsverkssamkommun. Om affärsverkssamkommuner bestäms i 65 § i kommunallagen. Uppgifterna för en affärsverkssamkommun ska bestämmas i grundavtalet.

3.1.4 Stiftelse

En stiftelse är en juridisk person som består av förmögenhet som avsatts för ett visst ändamål. På stiftelser tillämpas stiftelselagen. Stiftelsens grundare eller styrelsemedlem kan inte bereda sig själv ekonomisk fördel ur stiftelsens medel. De personer som sköter stiftelsens förvaltning väljs på det sätt som bestäms i stiftelsens stadgar. Stiftelseformen kan inte tillämpas för att bedriva näringsverksamhet, men en stiftelse kan äga samfund som bedriver näringsverksamhet. Därför passar stiftelseformen för främjande av exempelvis vetenskap, konst och kultur.

Staden deltar bara i undantagsfall i stiftelsernas verksamhet. Stiftelseformen kan tillämpas då verksamheten utgår från egen finansiering och på stadens eventuella kompletterande finansiering och då syftet inte är att bereda ekonomisk fördel.

3.1.5 Förening

För produktion av verksamhet eller service som tydligt anknyter till stadens verksamhet kan också en förening användas. I dessa fall fungerar staden i allmänhet också som en betydande finansiär av verksamheten. Andra motiveringar för föreningsmedlemskap är exempelvis intressebevakning, utvecklingsarbete eller stärkandet av en allmän socialkulturell livskraft.

3.2 Agerande på marknaden

Stadens ägarstyrning varierar beroende på hurdana marknadsaktörer de samfund är som staden äger. Om sektorn ifråga har öppna marknader ska det i ägarstyrningen fästas speciell uppmärksamhet vid konkurrensneutralitet. En del av de bolag som staden äger helt eller delvis är till sin verksamhet och till sina mål s.k. specialbolag som handhar t.ex. ett samhällsuppdrag eller vilkas verksamhet har drag som avviker från annan ekonomisk verksamhet. Dessa samfund kan inte agera fritt på marknaden t.ex. vad gäller prissättningen eller annan verksamhet.

Ett samfund som agerar på marknaden bedriver ekonomisk verksamhet enligt affärsekonomiska principer i ett konkurrensläge på marknaden. Ett samfund som agerar på marknaden producerar tjänster även för andra än staden. För samfund som bedriver verksamhet i ett konkurrensläge på marknaden uppställs mål för ekonomin och verksamheten samt avkastningskrav på placerat kapital. Intäktsmålet ska vara jämförbart med bolag som är verksamma inom samma bransch.

I lagen om offentlig upphandling avsedda enheter anknutna till den upphandlande enheten är av staden ägda s.k. in-house-bolag såvida tjänster upphandlas av dem utan konkurrensutsättning på basis av förvaltningsbeslut eller ett avtal som ingåtts med dem. Ett in-house-bolag är en från den upphandlande enheten formellt separat och med tanke på beslutsfattandet en självständig anknuten enhet vars verksamhet kontrolleras av den upphandlande enheten ensam eller tillsammans med andra upphandlande enheter. Ett in-house-bolag utövar minst 90 procent av sin affärsverksamhet med de upphandlande enheter som det lyder under.

Grundandet av in-house-bolag eller innehav relaterade till dem måste i regel utöver ekonomiska grunder också ha strategiska eller samhällliga grunder. Sådana grunder kan vara exempelvis sociala, sysselsättnings- eller regionpolitiska grunder. In-house-bolagens verksamhet måste vara konkurrenskraftigt och ekonomiskt lönsamt. Staden utnyttjar in-house-bolag vid ordnandet av tjänster eller annan verksamhet då lagstiftningen det tillåter och då det är motiverat både ekonomiskt och med tanke på verksamheten.

3.3 Kapitalisering av bolag och stadens finansieringsansvar för bolagen

Kapitalet som placeras i ett samfund delas in i eget och främmande kapital. I ett aktiebolag är eget kapital aktiekapitalet, fonderna samt räkenskapsperiodens vinst och vinst från föregående räkenskapsperioder. Främmande kapital är räntebärande och räntefria placeringar såsom skuldebrevslån och kapitallån vilka överlåts till samfundet som skuld. Ett kapitallån är ett lån som har sämre förmånsrätt än andra skulder då bolaget upplöses eller försätts i konkurs. Kapitalet av ett kapitallån får återbetalas och ränta på det får betalas endast inom ramen för det fria egna kapitalet, i huvudsak från vinstmedel.

Samfundens verksamhet kan också finansieras bl.a. som koncernlån (dottersamfund), koncernbidrag, köp av tjänster, projektfinansiering eller annat stöd.

Staden placerar nytt kapital bara för utveckling eller utvidgning av verksamheten i ett samfund som den äger ifall det kan påvisas att verksamheten på lång sikt är lönsam. Vid bedömningen av lönsamheten kan det undantagsvis beaktas det mervärde som bolagen har för regionens utveckling och näringsliv. Staden kapitaliserar inte olönsam affärsverksamhet på lång sikt och kapitaliseringen kräver alltid grundliga utredningar och bakgrundskalkyler.

3.4 Allmänna principer för avkastningskrav

Med affärsverket och dottersamfunden ska en långsiktig mål- och resultatplanering på minst 2-3 år eftersträvas. Stadsfullmäktige ställer varje år avkastningskrav på stadens affärsverk och vid behov på dottersamfund i samband med budgeten. På detta sätt strävar man efter att styra dem mot lönsam verksamhet och säkerställer att det kapital staden placerat är i produktiv användning. Koncernens tillsynsgrupp har som uppgift att följa upp hur mål- och resultatavtal förverkligas och att informera koncern- och stadsutvecklingssektionen om förändringar.

För samfund, för vilka avkastningskrav inte kan ställas, uppställs mål som tydligt kan mätas och som stöder stadens strategi. Vid uppställandet av mål ska koncernbolagens mångfald beaktas. Målet är att bolagens verksamhet är lönsam och att deras ekonomi är i balans.

Vid intäktsföring av vinst från s.k. specialbolag och in-house-bolag bör det fästas uppmärksamhet vid att samfundet blir kvar med tillräckliga medel för utveckling av verksamheten och för att upprätthålla soliditeten.

3.5 Koncerninterna tjänster och prissättningen av dem

Vad gäller företag som agerar på marknaden iakttas principen om marknadsmässiga villkor vid köp av koncerninterna tjänster. Enligt principen om marknadsmässiga villkor ska man i koncerninterna affärstransaktioner använda samma

prissättningsvillkor och övriga villkor som om affärerna gjordes i motsvarande förhållanden, men med ett oberoende företag.

S.k. specialbolag kan producera koncerninterna tjänster till självkostnadspris bara om det bestäms i deras bolagsordning, stadgar eller bolagsavtal att samfundet har ett annat mål än att bereda sina ägare vinst.

Köp av tjänster eller varor utan konkurrensutsättning från ett in-house-bolag ska grunda sig på ett skriftligt avtal och prissättningen ska säkerställa att samfundets inkomstfinansiering och soliditet är tillräckliga.

3.6 Samhällsansvar och personalpolitik

Samfunden som ingår i koncernen ska iaktta lagar och bestämmelser som styr deras verksamhet samt bära sitt samhällsansvar.

Då ägarpolitiska beslut fattas ska det säkerställas att personalens ställning i bolagen tas i beaktande vid beslutsfattande. Innehållet i personalpolitiken som iakttas i koncernstyrningen besluts skilt i stadens personalprogram.

3.7 Ändringar i innehav

Staden eftersträvar en överskådlig koncernstruktur som har effektiv och transparent verksamhet. Vad gäller nuvarande koncernstruktur eftersträvas ett ytterligare förtydligande av strukturen.

Man strävar efter att ordna stadens egendom sektorvis till överskådliga helheter på så sätt att likartad verksamhet inte bedrivs i flera olika samfund. Underkoncerner till av staden ägda samfund bildas inte i onödan, utan staden strävar efter att i första hand äga sina samfund direkt. Ett undantag utgör en situation där underkoncernen bildas av fastighetsaktiebolags aktier. Ägandet koncentreras inom koncernen i regel till en ägare, därmed äger staden inte samma samfund direkt och genom ett bolag den äger.

Staden kan fusionera och fatta strukturbeslut om samfund som den äger eller avstå från dem helt. Då staden avstår från ägande uppskattas det ekonomiska värdet för avståendet men saken bedöms också mångsidigt ur andra perspektiv såsom stadens strategi, konkurrens, sysselsättning, personal och stadens ekonomi.

Om samfundet som staden äger inte är betydande med tanke på stadens strategi och samfundet har en fungerande marknad, kan det övervägas om kapitalet som är bundet till samfundet kan frigöras för att användas till strategiskt viktig verksamhet genom att avstå från ägandet.

4 Ägarpolitiska riktlinjer enligt indelningen av bolag i portföljer

Karleby stad har utöver den egna organisationen och affärsverk som ingår i den dessutom 36 dottersamfund och 20 intresseföretag. De ägarpolitiska riktlinjerna och de strategiska utvecklingsmål som ställs upp för koncernbolagen samt mål för verksamheten och ekonomin slås fast utgående från kommunstrategin samt analyseringen och portföljbildningen av bolagen. Vid portföljbildningen har de bolag som ingår i stadskoncernen kategoriserats enligt deras verksamhet, betydelse och risker.

På basis av analyser och måluppställning kan Karleby stads koncernsamfund delas in i tre portföljer: fastigheter, affärsverksamhet samt tjänster och rådgivning. Innehållet i varje portfölj kan ytterligare grupperas i underportföljer utgående från verksamheten. Portföljbildningens syfte är att skapa klarhet i målet för innehavet, att underlätta och rationalisera rapporteringen samt att exaktare rikta in verksamhetens indikatorer och på så sätt effektivera uppföljningen av bolagen och analyseringen av risker.

Figur 3 Portföljbildningen av Karleby stads dottersamfund och intresseföretag



4.1 Fastigheter

I fastighetsportföljen ingår boende, serviceverksamhet och industrifastigheter. Boendet inbegriper stadskoncernens bostadsaktiebolag vilkas syfte är att erbjuda stadens invånare hyresbostäder. I serviceverksamheten ingår samfund som hyr ut lokaler för serviceverksamhet, dvs. skapar förhållanden både för stadens och för andra organisationers serviceverksamhet. Industrifastigheterna är fastighetsaktiebolag i vilka produktionsföretag är verksamma.

Vad fastighetsportföljen beträffar ska uppmärksamhet fästas vid följande riskscenarier:

- fastigheternas skick försämras
- stadens dragningskraft försvagas om tillgången till företagslokaler och bostäder inte är tillräcklig
- fluktuationer i efterfrågan (fastigheternas låga beläggningsgrad)

Figur 4 Schema över fastighetsportföljens ägarstyrning

FASTIGHETER	
Stadens ägarintresse: Strategisk och ekonomisk; samhälleligt, bostads- och näringspolitiskt perspektiv	
Mål	Indikatorer
Hyresbostädernas beläggningsgrad över 80 %	Uthyrningsgrad i %
Fastigheterna i gott skick	Omfattningen av eftersatt underhåll
Förhållanden skapas för stadens egna och andra organisationers serviceproduktion	Lokalernas beläggningsgrad i % Omfattningen av eftersatt underhåll
Tillgången till verksamhetslokaler för företag tryggas	Antalet arbetsplatser i fastigheterna
Företagens funktionssäkerhet på god nivå (relativ skuldsättning under 50 %)	Relativ skuldsättning i %

4.2 Affärsverksamhet

I affärsverksamhetsportföljen ingår stadskoncernens samfund som fungerar enligt affärsekonomiska principer. I dessa samfund är det i huvudsak affärsverksamhet som bringar inkomster. Affärsverksamhetsportföljen delas in i två undersektioner:

- Infra
- Tjänster

Vad affärsverksamhetsportföljen beträffar ska uppmärksamhet fästas vid följande riskscenarier:

- förändrade marknader
- förändrade riktlinjer i lagstiftning och bestämmelser
- förändringar i bolagens verksamhetsmiljö

Figur 5 Schema över affärsverksamhetsportföljens ägarstyrning

AFFÄRSVERKSAMHET	
Stadens ägarintresse: Strategisk och ekonomisk; livskrafts- och sysselsättningsperspektiv	
Mål	Indikatorer
Stadens livskraft och tillväxt	Etableringen av företag Arbetsplatser
Avkastningen på placerat kapital på god nivå (10-15 %)	Avkastning på placerat kapital i %
Företagens funktionssäkerhet på god nivå (relativ skuldsättning under 50 %)	Relativ skuldsättning i %

4.3 Tjänster och rådgivning

I portföljen tjänster och rådgivning ingår stadskoncernens samfund som i huvudsak fungerar med offentlig finansiering. Portföljen tjänster och rådgivning delas in i tre underportföljer:

- främjandet av näringar
- social- och hälsovårdstjänster
- utbildning, ungdom, sysselsättning och kultur

Vad portföljen tjänster och rådgivning beträffar ska uppmärksamhet fästas vid följande riskscenarier:

- personalens kompetens i företag med experttjänster
- nedskärningar i statsunderstöd
- intresset för kulturtjänster

Figur 6 Schema över ägarstyrningen i portföljen tjänster och rådgivning

TJÄNSTER OCH RÅDGIVNING	
Stadens ägarintresse: Strategisk; livskrafts- och dragningskraftsperspektiv	
Mål	Indikatorer
Näringsutveckling, övergripande tjänster för företagare på ett och samma ställe	Antalet företagsbesök Antalet grundade företag Nöjdhetsundersökningar bland kunder som utnyttjat näringstjänster
Omfattande och kostnadseffektiva tjänster av hög kvalitet inom social- och hälsovården	Sjukhusens produktivitet Nettokostnaderna per invånare för social- och hälsovårdstjänster
Samarbete mellan läroinrättningar och näringslivet samt utbildning för näringslivets behov i regionen	Utexaminerade Utexaminerades sysselsättningsgrad i regionen
Övergripande kulturtjänster och utökad frivillig finansiering av dem	Antalet kunder Stadens stöd i förhållande till verksamhetskostnaderna