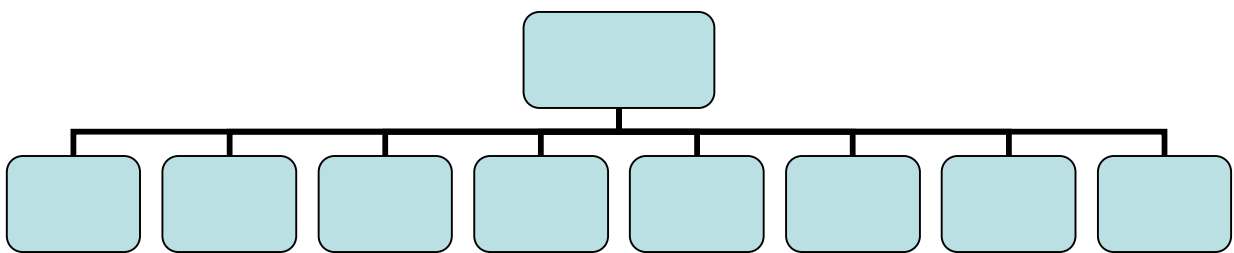




14.9.2006

---

# HELSINGIN KONSERNIOHJAUKSEN KEHITTÄMISLINJAUKSET



# HELSINGIN KONSERNIOHJAUKSEN KEHITTÄMISLINJAUKSET

## SISÄLLYSLUETTELO

1. Nykytila .....
  - kaupunkikonsernin rakenne
  - konsernin johto
  - tytäryhteisöjen ohjaaminen
  - ohjeiden sitovuus
  - seuranta
2. Kehittämistavoitteet .....
3. Kehittämislinjaukset .....

# 1 Nykytila

## Kaupunkikonsernin rakenne

Helsingin kaupunkikonserniin kuuluvat ne osakeyhtiöt, säätiöt, yhdistykset ja muut yhteisöt, joissa kaupungilla on määräysvaltaa.

Tällä hetkellä kaupunkikonserniin kuuluu 117 tytäryhtiötä ja 9 tytärsäätiötä. Näiden konserniohjausvastuu on jaettu toimialoittain kaupunginjohtajan ja apulaiskaupunginjohtajien kesken.

Konsernilla tarkoitetaan emoyhteisön sekä yhden tai useamman juridisesti itsenäisen yhteisön muodostamaa taloudellista kokonaisuutta, jossa emoyhteisöllä yksin tai yhdessä muiden konserniin kuuluvien yhteisöjen kanssa on määräysvalta. Määräysvalta voi perustua myös siihen, että tytäryhteisöllä yksin tai yhdessä muiden tytäryhteisöjen kanssa on määräysvalta toisessa yhteisössä. Kaupunkikonserni ei ole osakeyhtiölain mukainen konserni, koska osakeyhtiölain mukaan konsernin emoyhtiönä tulee olla osakeyhtiö.

Käsitteet määräysvalta sekä tytär- ja osakkuusyritys on määritelty kirjanpitolaissa.

Kaupunki emoyhteisönä vastaa kaupungin kehityksen ohjaamisesta sekä kaupungin järjestämien palvelujen määrittelystä. Yhtiöitä ja säätiöitä käytetään täydentämään kaupungin palvelutuotantoa ja hoitamaan konsernin muita tehtäviä.

## Konsernin johto

Konsernin johdon muodostavat:

- kaupunginvaltuusto
- kaupunginhallitus
- kaupunginjohtaja
- apulaiskaupunginjohtajat

Konsernin johdon tehtävistä on säädetty kuntalaissa ja määrätty kaupunginhallituksen johtosäännössä.

Kaupunginvaltuusto

- päättää konsernin toiminnan ja talouden keskeisistä tavoitteista
- päättää merkittävistä ja taloudellisesti laajakantoisista kaupungin hallinnon järjestämisen periaatteista
- hyväksyy tilinpäätöksen, joka sisältää konsernitaseen liitteineen.

### Kaupunginhallitus

- johtaa konsernia
- valvoo, että konsernin tytäryhteisöt toimivat kaupunginvaltuuston asettamien tavoitteiden mukaisesti ja niiden toimintapolitiikat ovat kaupungin päämäärien mukaiset.

### Kaupunginjohtajisto

- seuraa konserniin kuuluvien yksiköiden toimintaa
- huolehtii konsernin johtamisen ja hallinnon yhtenäisyydestä
- arvioi konsernirakenteen kehittämistarpeita.

### Kaupunginjohtaja

- huolehtii konsernin toiminnan ja talouden yleissuunnittelusta
- seuraa konsernin toimivuutta ja tekee ehdotuksia konsernirakenteen kehittämisestä
- huolehtii kaupungin edun valvomisesta niissä yhteisöissä ja säätiöissä, joissa kaupungilla on määräysvaltaa.

### Apulaiskaupunginjohtaja toimialallaan

- huolehtii kaupungin edun valvomisesta niissä yhteisöissä ja säätiöissä, joissa kaupungilla on määräysvaltaa.

## Tytäryhteisöjen ohjaaminen

### Tytäryhteisöjen perustaminen

Yhteisön ja säätiön perustamisesta päättää kaupunginhallitus, ellei kyse ole merkittävästä ja taloudellisesti laajakantoisesta asiasta, joka kaupunginhallituksen johtosäännön mukaan kuuluu kaupunginvaltuuston päätettäväksi.

Kaupunginhallitus hyväksyy tytäryhteisöjä koskevat yhtiöjärjestys- ja sääntömallit.

Asuntotuotantotoimikunnan oikeudesta perustaa asuntojen rakentamista varten tarvittavat yhtiöt ja niiden rakennusaikaisesta hallinnosta määrätään asuntotuotantotoimikunnan ja asuntotuotantotoimiston johtosäännössä.

### Välitön omistajaohjaus

Kuntalain 23 §:n mukaan kunnanhallitus tai johtosäännössä määrätty muu viranomainen antaa tarvittaessa ohjeita henkilöille, jotka edustavat kuntaa eri yhteisöissä, laitoksissa ja säätiöissä. Konsernissa ohjeita

voivat antaa kaupunginhallitus taloudellisesti merkittävässä tai periaatteellisesti laajakantoisissa asioissa ja muutoin kaupunginjohtaja tai omalla toimialallaan asianomainen apulaiskaupunginjohtaja.

#### Kaupunginhallitus

- antaa ohjeet tytäryhteisöjen hallintoon valittavista kaupungin edustajista tai valitsee edustajat
- määrää kaupungin edustajat yhteisöjen ja säätiöiden yhtiö- ja vuosikokouksiin silloin, kun kokouksessa käsitellään hallintoelinten jäsenten tai tilintarkastajien valitsemista tai kun kaupungilla on yhtiöjärjestykseen, sääntöön tai sopimukseen perustuva oikeus nimetä jäseniä hallintoelimiin.

#### Kaupunginjohtaja

- antaa tarvittaessa ohjeita kaupunkia eri yhteisöissä ja säätiöissä edustavalle kaupungin kannan ottamiseksi käsiteltäviin asioihin, ellei kysymyksessä ole taloudellisesti merkittävä tai periaatteellisesti laajakantoinen asia, jolloin ohjeet antaa kaupunginhallitus
- määrää kaupungin edustajat yhteisöjen ja säätiöiden yhtiö- ja vuosikokouksiin silloin, kun kokouksessa ei käsitellä hallintoelinten jäsenten tai tilintarkastajien valitsemista tai kun kaupungilla ei ole yhtiöjärjestykseen, sääntöön tai sopimukseen perustuvaa oikeutta nimetä jäseniä hallintoelimiin.

#### Apulaiskaupunginjohtaja toimialallaan

- antaa tarvittaessa ohjeita kaupunkia eri yhteisöissä ja säätiöissä edustavalle kaupungin kannan ottamiseksi käsiteltäviin asioihin, ellei ohjeiden antaminen kuulu kaupunginhallitukselle tai kaupunginjohtajalle.

Konsernin johto antaa tarvittaessa tytäryhteisöille menettelytapaohjeita, jotka koskevat esimerkiksi rahoitusjärjestelyjä, hankintoja, henkilöstöpolitiikkaa ja johdon valintaa.

Tytäryhteisöjen on ennalta hankittava konsernin johdon suostumus:

1. tytäryhteisön perustamiseen
2. yhtiöjärjestyksen ja sääntöjen muuttamiseen, ellei muutos ole tekninen tai muutoin vähäinen
3. periaatteellisesti laajakantoisiin tai taloudellisesti merkittäviin toiminnan muutoksiin
4. toiminta-ajatuksen olennaiseen muuttamiseen

5. pääomarakenteen merkittävään muuttamiseen
6. toimintaan nähden merkittäviin investointeihin
7. yhtiömuotoisten kiinteistöjen ja säätiömuotoisten asuinkiinteistöjen peruskorjaushankkeisiin, joiden kustannukset ylittävät kaupunginhallituksen hyväksymät rajat
8. merkittäviin kiinteistö- ja yrityskauppoihin
9. osakkeiden merkintään, mikäli osakkeiden ostamista ja omistamista ei ole erityisesti annettu yhteisön tehtäväksi
10. varsinaiseen toimintaan kuulumattomiin tai siihen vain epäsuorasti liittyviin investointeihin ja niiden rahoitukseen
11. toimintaan nähden tärkeän omaisuuden tai oikeuksien, mukaan lukien immateriaalioikeuksien hankkimiseen, myymiseen, vuokraamiseen tai panttaamiseen
12. merkittävään lainanottoon ja -antoon sekä vakuuksien, takauksien taikka muiden yhteisöjä sitovien merkittävien rahavelvoitteiden antamiseen taikka niiden ehtojen olennaiseen muuttamiseen
13. epätavallisin ehdoin tehtäviin tai muuhun kuin yhteisön tavanomaiseen toimintaan kuuluviin sopimuksiin yhteisön ja sen osakkeenomistajan, jäsenen taikka hallituksen jäsenen välillä, tällaisten sopimusten muuttamiseen sekä sopimuksiin perustuvista vaatimuksista luopumiseen
14. periaatteellisesti tai taloudellisesti merkittäviin sopimuksiin
15. merkittäviin henkilöstöpoliittisiin ratkaisuihin
16. yhtiökokoukselle tehtävään voitonjakoehdotukseen, mikäli se poikkeaa yhtiön noudattamasta tavanomaisesta voitonjakokäytännöstä
17. yhteisön omaisuuden luovuttamiseen konkurssiin tai selvitystilaan taikka saneerausmenettelyyn hakeutumiseen.

#### Ohjeiden sitovuus

Kaupunkia edustavien henkilöiden on toimittava kaupunginvaltuuston konsernille asettamien tavoitteiden mukaisesti.

Tytäryhteisöjen hallinnossa toimivien on noudatettava konsernin johdon antamia ohjeita.

## Seuranta

Kaupunginhallitus seuraa tytäryhteisöjen toimintaa ja tuloksellisuutta määräajoin laadittavien seurantaraporttien pohjalta ja arvioi tarvittaessa toiminnan tarvetta ja yksikön asemaa konserniorganisaatiossa.

Tytäryhteisöjen on toimitettava konsernitilinpäätöstä varten tarvittavat tiedot talous- ja suunnittelukeskukselle sen määräämällä tavalla.

## 2

### Kehittämistavoitteet

Nykyinen ohjausmalli on ollut käytössä vuodesta 2004 alkaen. Sen keskeisiä lähtökohtia on ollut mm. tytäryhteisöjen käytännön ohjausvastuun ja seurannan jakautuminen lähinnä toimialapohjaisesti kaupunginjohtoon kuuluvien kesken.

Kaupungin toimintaympäristössä vireillä olevien muutosten ja saatujen kokemusten perusteella ohjausmallia tulisi kehittää seuraavien tavoitteiden pohjalta:

- edistää nykyistä vielä selkeämmän ja yhtenäisemmän konsernijohdon tahtotilan muodostumista ja viestimistä mahdollisimman suoraan läpi koko kaupunkikonsernin riippumatta yksittäisen tytäryhteisön toimialasta, yritysmuodosta tai koosta
- siirtää painopistettä konserniohjauksesta konsernijohtamiseen lujittamalla konsernijohdon johtamisotetta tytäryhteisökohtaisin aloittein ja strategisin linjauksin
- kehittää kokonaisedun näkökulmasta kaupunkikonsernin johtamista nykyistä konsernilähtoisemmäksi ja kokonaistaloudellisemmäksi
- ohjata käytännön tasolla nykyistä vielä tehokkaammin yhtenäisiin toimintatapoihin ja johtamis- ja hallintokäytäntöihin konsernin sisällä
- varautua kuntalain kuntakonsernia koskevien, valmisteilla olevien säännösten mukaiseen ohjausmalliin, jossa konsernijohdon jatkossa tulevat ensisijaisesti muodostamaan kaupunginhallitus ja kaupunginjohtaja
- varautua pääkaupunkiseudun yhteistyön tiivistymisen myötä tapahtuvaan kaupunkien omistajaohjauksen keskitettympään päätöksentekoon ja omistajapolitiikan yhtenäistämiseen sellaisissa yhtiöissä ja muissa yhteisöissä, joissa kaupungit ovat osakkaina tai käyttävät määräysvaltaa.

### 3

#### Kehittämislinjaukset

Edellä mainituista lähtökohdista ehdotetaan, että konserniohjausta kehitetään seuraavien peruslinjausten pohjalta:

- **konserniohjausta tehostetaan** tavoitteena tytäryhteisöjen toiminnan tehokkuuden ja tuottavuuden parantaminen sekä johtamis - ja hallintokäytäntöjen yhtenäistäminen
- **kaupunginhallituksen asemaa omistajaohjauksessa vahvistetaan** ensi vaiheessa selvittämällä kaupunginhallituksen konsernijaoston perustamiseen liittyvät kysymykset
- **kaupunkikonsernin kokonaistaloudellista tarkastelua laajennetaan** liittämällä konsernitilinpäätökseen tilivuodesta 2007 alkaen konsernitaseen lisäksi myös muut tilinpäätöksen mukaiset laskelmat ja tiedot

### 4

#### Toimenpide-ehdotukset

Kaupunginhallitukselle ehdotetaan edellä mainittujen kehittämislinjausten hyväksymistä jatkovalmistelun pohjaksi.

Kaupunginhallituksen tulisi lisäksi tehdä samassa yhteydessä päätös, jonka mukaan talous- ja suunnittelukeskusta kehoitetaan valmistelemaan näin hyväksytyjen kehittämislinjausten pohjalta päätöksen edellyttämät muutokset konserni – ja muihin ohjeisiin sekä muut asiaan liittyvät toimenpiteet myöhemmin tapahtuvaa päätöksentekoa varten.