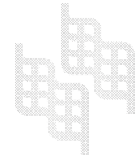


Tampereen kaupungin omistajaohjauksen periaatteet

Konsernihallinto
Omistajaohjaus

Kaupunginvaltuuston hyväksymä lokakuun 2 päivänä 2017





Tampereen kaupungin omistajaohjauksen periaatteet
Tampereen kaupunginvaltuuston 2.10.2017 hyväksymä

1. Yhtiöomistukset Tampereen kaupungissa.....	3
1.1 Yhtiöiden ja yhteisöjen omistajapolitiikka	3
1.2 Omistajapolitiikka muuttuvassa toimintaympäristössä	5
1.3 Omistajaohjaus	5
1.4 Kokonaisvaltainen riskienhallinta ja sisäinen valvonta	6
1.5 Vastuu omistajaohjauksen toteuttamisesta	7
2. Tampereen kaupungin omistajapolitiikan päämäärä	8
3. Tampereen kaupungin yleiset omistajapolitiittiset linjaukset	9
4. Tampereen kaupungin omistajaohjaus ja omistajastrategia	11





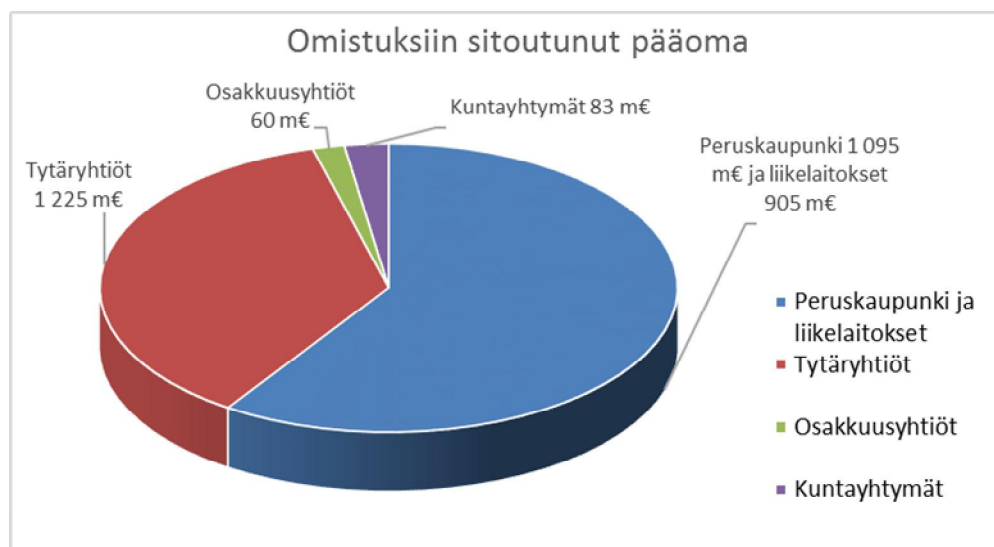
1. Yhtiöomistukset Tampereen kaupungissa

1.1 Yhtiöiden ja yhteisöjen omistajapolitiikka

Tampereen kaupungin yhtiöiden ja yhteisöjen omistajapolitiikka keskittyy tarkastelussa olevassa kokonaisuudessa kaupungin tytäryhtiöihin, osakkuusyhtiöihin ja merkittävimpiin säätiöihin. Omistajapolitiittisia linjauksia noudatetaan myös kaupungin liikelaitosten ja muiden toimintayksiköiden osalta harkittaessa esimerkiksi toiminnan yhtiöittämistä. Omistajapolitiikka ei koske kuntayhtymiä. Laajemmassa tarkastelussa kaupungin omistajapolitiikka käsittää muun muassa muut kaupungin omaisuuserät, maaomistukset, sijoitusomaisuuden sekä kuntayhtymät, joiden yksityiskohtaisempiin omistajapolitiittisiin kysymyksiin otetaan kantaa erillisten asiakirjojen ja päätösten kautta.

Tampereen kaupunkikonserni voidaan jakaa seuraaviin strategisen ohjauksen kannalta eri tavalla arvioitaviin kokonaisuuksiin (tilanne 31.12.2016, konsernitilinpäätöksen yhdisteltävät yhteisöt):

- Peruskaupunki
- Liikelaitokset 5 kpl
- Tytäryhtiöt 46 kpl
- Säätiöt 5 kpl
- Kuntayhtymät 3 kpl
- Osakkuusyhteisöt 9 kpl



Kuvio 1. Omistuksiin sitoutunut pääoma taseen loppusumman mukaan tarkasteltuna. Tampereen kaupunkikonserniin kuuluvat osakkuusyhtiöt ovat tarkastelussa mukana pelkästään oman pääoman osuuksina.





Tampereen kaupungin omistajapolitiikka on johtamisen väline, joka luo puitteet kaupunkikonsernin menestykselliselle toiminnalle. Kaupungin omistajapolitiikan lähtökohtina ovat kaupungin strategiset tavoitteet ja kuntalaisten etu. Kaupunki suhtautuu omistuksiinsa pitkäjänteisesti ja aktiivisesti. Omistaminen on väline kaupunkikehitykseen, palvelutuotannon järjestämiseen ja/tai taloudellisen tuoton saavuttamiseen. Kaupungin omistamia yhtiöitä ohjataan siten, että niiden toiminta tukee kaupungin strategiaa.

Kaupungille strategisesti merkittävien yhtiöiden ja liikelaitosten omistuksesta pidetään kiinni. Omistuksien tarpeellisuutta arvioidaan tapauskohtaisesti toimintaympäristön muuttuessa. Liikelaitosten osalta huomioidaan muun muassa lainsäädännön asettamat vaateet koskien toiminnan järjestämistä.

Omistajapoliittisten linjausten tavoitteena on turvata päätöksenteon systemaattisuus, pitkäjänteisyys ja pääomien käytön tehokkuus. Kaupungin omistajapolitiikassa on kyse omistajastrategian valinnasta ja sen onnistuneisuuden arvioinnista sekä konserniohjauksesta. Tampereen kaupungin omistajapoliittisissa linjauksissa määritellään periaatteet sille, millaisissa tehtävissä ja hankkeissa kaupunki on mukana omistajana ja sijoittajana, miksi kaupunki toimii omistajana ja millaisia omistukselle asetettavia tuotto- ja muita kehitystavoitteita asetetaan.

Tampereen kaupungin omistajaohjauksen on perustuttava tosiasiallisiin tekijöihin ja kaupunkilaisen eli veronmaksajan etuun. Yleisesti omistuksia on tarkasteltava kriittisesti ja arvioitava niiden asemaa osana kaupunkikonsernia useista erilaisista näkökulmista. Sellaisesta omaisuudesta ja sellaisista tytä- tai muiden yhteisöjen omistuksista, jotka eivät palvele kunnan toimintaa tai strategiaa tavoitteita on pyrittävä luopumaan. Luopumisen vaihtoehtona on kehittää kulloinkin tarkasteltavana olevaa toimintaa siten, että se vastaa kaupungin tarpeita.

Kuntalain 14 §:n mukaan valtuusto päättää kuntastrategiasta ja omistajaohjauksen periaatteista sekä konserniohjeesta. Kuntalain 37 §:n mukaan kuntastrategiassa tulee ottaa huomioon omistajapolitiikka. Tampereella omistajaohjauksen strateginen johtamismalli käsittää kaupunginvaltuuston hyväksymän kaupunkistrategian ja omistajaohjauksen periaatteet, kaupunginhallituksen konsernijaoston hyväksymän tytäryhteisöjen omistajastrategian ja konsernihallinnon omistajaohjausyksikön toteuttaman tytä- ja osakkuusyhteisöjen operatiivisen omistajaohjauksen.

Omistajaohjaus tarkoittaa kuntalain 46 §:n mukaan toimenpiteitä, joilla kunta omistajana tai jäsenenä myötävaikuttaa yhtiön ja muun yhteisön hallintoon ja toimintaan. Toimenpiteet voivat liittyä ainakin perustamissopimukseen, yhtiöjärjestyksensä, muihin sopimukseen, henkilövalintoihin, ohjeiden antamiseen kuntaa eri yhteisöissä edustaville henkilöille sekä muuhun kunnan määräysvalan käyttöön.





1.2 Omistajapolitiikka muuttuvassa toimintaympäristössä

Tampereen kaupungin omistajapolitiikan ja omistajapoliittisten linjausten tarkoituksena on selkeyttää omistamiseen liittyviä tekijöitä. Omistajapoliittisten linjausten ja periaatteiden kautta on mahdollista tehdä johdonmukaisia yhtiökohtaisia omistajapoliittisia ratkaisuja ja linjauksia. Omistajapoliittisten linjausten tarkoituksena on toteuttaa luvussa 2 esitettävää Tampereen kaupungin omistajapoliittista päämäärää.

Toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin on yhä tarpeellisempaa varautua ennakoiden. Kaupunkikonsernin toimintaympäristöön vaikuttavia tekijöitä ovat mm. sekä EU- että kansallisen tason lainsäädäntö, kansantalouden ja kuntatalouden tila, julkisen talouden kestävyysvaje ja kunta- ja palvelurakenteiden muutos. Samoin kaupungin toiminnan julkisuus ja tiedonvälityksen nopeutuminen sekä vaatimukset tiedon läpinäkyvyydelle aiheuttavat osaltaan lisäpaineita julkiseen omistamiseen. Toimintaympäristön muutokset tapahtuvat aiempaa nopeammin, jolloin myös kaupunkikonsernin tulee varautua muuttuvan toimintaympäristön asettamiin haasteisiin ja on muutettava toimintatapojaan vaatimusten mukaisesti.

Omistajaohjauksen tulee olla aktiivinen toimija kehittäessään konsernikokonaisuutta muuttuvassa toimintaympäristössä. Myös kuntalaki asettaa vaatimuksia omistajaohjauksen terävöittämiselle. Kuntalaissa kuntastrategia on 37 §:n mukainen valtuuston lakisääteinen ohjausväline, joka sisältää kunnan toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteet. Kuntastrategiassa tulee ottaa huomioon myös omistajapolitiikka. Tampereen kaupungin omistajaohjaus arvioi säännöllisesti liiketoiminnalle asetettujen strategisten kehittämistavoitteiden saavuttamista ja omistaja-arvon kehittymistä sekä konsernirakenteen tarkoituksenmukaisuutta.

Tampereen kaupungissa tarkastellaan vuosittain myös kaupunkikonsernin pitkän aikavälin investointisuunnitelmaa. Investointipaineet ovat merkittäviä ja osana uusinvestointien toteuttamisen rahoittamisessa ovat myös omaisuuden myynnit. Omaisuutta kierrättämällä on mahdollisuus rahoittaa tärkeiksi katsottuja investointeja, joiden toteuttaminen tulorahoituksen sallimalla nopeudella olisi muuten hidasta.

1.3 Omistajaohjaus

Kaupunkikonsernin omistajaohjauksesta ja konsernivalvonnan järjestämisestä vastaavaan konserniinjohtoon kuuluvat kaupunginhallitus, konsernijaosto, pormestari ja konsernihohtaja. Kaupunginhallituksen konsernijaosto vastaa konsernirakenteen strategisesta kehittämisestä, omistajaohjauksen ja konsernivalvonnan täytäntöönpanosta sekä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toimivuuden seurannasta liikelaitosten, tytäryhteisöjen ja soveltuvin osin säätiöiden osalta sekä muista sille määrättyistä tehtävistä. Konsernijaosto ei vastaa kuntayhtymien konserniohjauksesta eikä kaupungin edustajien nimeämisestä kuntayhtymien hallintoon. Konsernivalvonnan kohdealueita ovat erityisesti konserniyhteisöjen toiminnan tuloksellisuuden ja taloudellisen aseman seuranta, analysointi ja raportointi. Tampereen kaupunkikonserniin kuuluvat tytäryhtiöt ja säätiöt noudattavat toiminnassaan





Tampereen kaupunkikonsernin tytäryhteisöjen konserniohjetta sekä hyvää hallinto- ja johtamista-paa. Ohjeet ovat omistajan työkaluja omistustensa ohjaamiseen ja niiden tarkoituksena on osaltaan varmistaa, että kaupungin omaisuutta hoidetaan tuottavasti ja luotettavasti.

Kuntalain 39 §:n mukaan kunnanhallituksen tulee vastata kunnan toiminnan omistajaohjauksesta. Kaupunginhallituksen konsernijaoston vastuulla oleva konsernivalvonta käsittää myös valtuuston tytäryhteisöjen toiminnalle asettamien toiminnan ja talouden tavoitteiden toteutumisen seurannan ja arvioinnin, konserniohjeen noudattamisen valvonnan sekä riskienhallintajärjestelmien toimivuuden arvioinnin. Omistajan on osaltaan huolehdittava siitä, että omistuksille asetetaan riittävän vaativia tavoitteita ja että niiden saavuttaminen toteutuu. Konsernijaosto vastaa myös konsernirakenteen strategisesta kehittämisestä. Omistajan on tehtävä tarpeelliseksi katsomiaan omistajajärjestelyjä konsernikokonaisuuden kehittämiseksi ja kaupungin omistajastrategian saavuttamiseksi. Kuntalain 47 §:n mukaan omistajaohjauksella on huolehdittava siitä, että kunnan tytäryhteisön toiminnassa otetaan huomioon kuntakonsernin kokonaisuus.

1.4 Kokonaisvaltainen riskienhallinta ja sisäinen valvonta

Hyvin toimiva johtamis- ja hallintojärjestelmä edellyttää, että siihen on integroitu sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan menettelyt. Nämä yhdessä tuottavat kohtuullisen varmuuden tuloksellisesta ja tavoitteiden mukaisesta toiminnasta. Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tulee olla olennainen osa myös kaupungin tytäryhtiöiden ja -yhteisöjen hallitustyöskentelyä sekä hyvää hallinto- ja johtamista-paa. Tampereen kaupunkikonsernia koskevat vaatimukset riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan järjestämiselle on kuvattu Tampereen kaupungin ja kaupunkikonsernin sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet -asiakirjassa, jonka kaupunginvaltuusto on hyväksynyt.

Sisäisellä valvonnalla ja riskienhallinnalla tarkoitetaan kaupunkikonsernin tehtävien, toimivallan ja vastuiden määrittelyä sekä ohjaus- ja toimintaprosesseihin sisältyviä menettelyitä. Niiden avulla kaupunkikonsernin tilivelvollisten toimielinten ja viranhaltijoiden, esimiesten sekä tytäryhteisöjen hallitusten tulee saada kohtuullinen varmuus

1. toiminnan tuloksellisuudesta (ml. jatkuvuus) ja taloudellisesta kestävydestä
2. lakien, päätösten, sääntöjen ja johdon ohjeiden noudattamisesta
3. resurssien ja omaisuuden turvaamisesta sekä
4. toiminnan ja talouden raportoinnin oikeellisuudesta ja tietojen luotettavuudesta.

Järjestelmällisen toimintatavan varmentamiseksi liikelaitokset sekä tytäryhteisöt kuvaavat sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toimintatavan sisältäen tavoitteet ja toimintaperiaatteet, sekä prosesseihin ja toimintoihin luodut menettelyt sekä vastuut. Kuvauksen tulee perustua organisaation keskeisiin tehtäviin ja tavoitteisiin.





Liikelaitosten ja kaupungin tytäryhteisöjen tulee säännönmukaisesti

- analysoida toimintaympäristön muutoksia,
- tunnistaa toiminnan ja talouden tavoitteita uhkaavia riskejä sekä mahdollisuuksia,
- arvioida kokonaisvaltaisesti riskien ja mahdollisuuksien vaikutuksia ja toteutumisen todennäköisyyttä,
- ylläpitää ajantasaista kuvausta (riskiprofiili) merkittävimmistä riskeistä ja niiden hallintakeinoista sekä
- seurata ja arvioida riskien hallinnan toimenpiteiden tuloksellisuutta.

Kaupunkikonsernin tytäryhteisöissä kunkin yhteisön hallitus ja toimitusjohtaja vastaavat yhteisön sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan asianmukaisuudesta lainsäädännön ja konserniohjeen mukaisesti. Konsernijohtoon tehtävänä on valvoa tytäryhteisöjen sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisen asianmukaisuutta ja tuloksellisuutta valtuuston hyväksymien perusteiden ja konserniohjeen määräysten perusteella.

1.5 Vastuu omistajaohjauksen toteuttamisesta

Kuntalain mukaan kunta tytäryhteisöineen muodostaa kuntakonsernin, jonka ohjauksesta ja konsernivalvonnan järjestämisestä vastaa konsernijohto. Konsernijohtoon kuuluvat kaupunginhallitus, konsernijaosto, pormestari ja konsernijohtaja. Kuntalain mukaan konsernijohto vastaa kuntakonsernissa omistajaohjauksen toteuttamisesta sekä konsernivalvonnan järjestämisestä, jollei hallintosäännössä toisin määrätä.

Kaupunginvaltuuston tehtävänä on päättää omistajaohjauksen periaatteista ja konserniohjeesta. Tarkastuslautakunnan tehtävänä on arvioida, ovatko valtuuston asettamat toiminnan ja talouden tavoitteet kunnassa ja kuntakonsernissa toteutuneet ja onko toiminta järjestetty tuloksellisella ja tarkoituksenmukaisella tavalla. Kaupunginhallituksen konsernijaosto vastaa omistajaohjauksen täytäntöönpanosta ja yhtiökohtaisista omistajastrategioista.

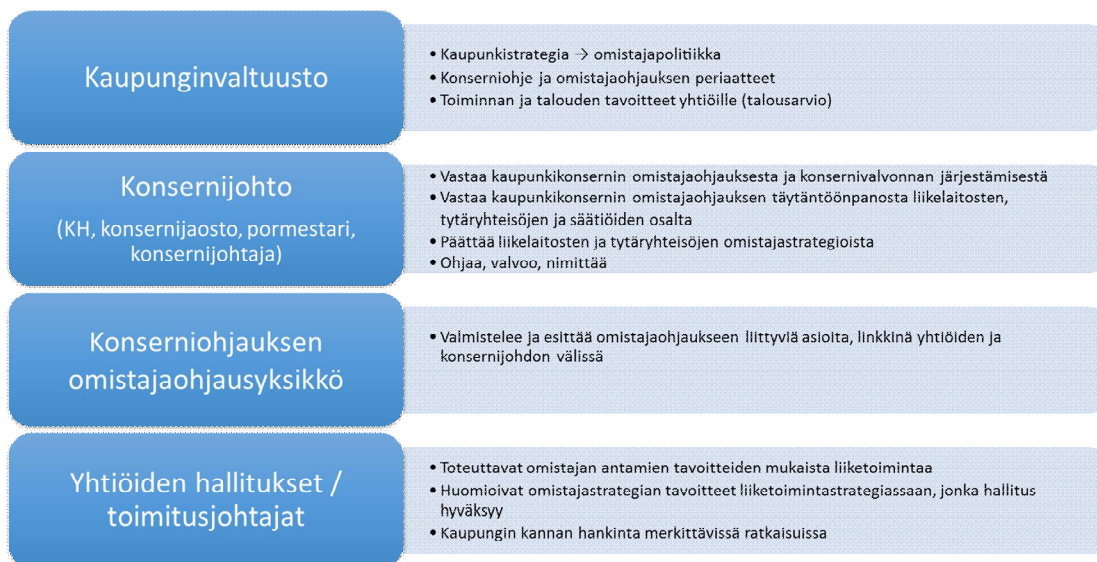
Viranhaltijaorganisaatiossa omistajaohjaus kuuluu konsernijohtajan alaisuudessa toimivan konserniohjauksen omistajaohjausyksikölle. Omistajaohjauksen periaatteiden valmistelusta vastaa konsernihallinnon omistajaohjausyksikkö.

Omistajaohjaus vaikuttaa erityisesti yhtiökokouksessa. Yhtiökokousedustajan tulee olla konsernijohtoon tai -hallintoon kuuluva viranhaltija tai muu toimihenkilö, jolla on riittävä osaaminen ja kokemus, ja joka käyttää osakkeenomistajan puhe- ja äänioikeutta. Omistajaohjausyksikkö koordinoi tytäryhteisöjen yhtiökokousedustuksia. Yhtiökokousedustajan tai omistajaohjauksesta vastaavan virkamiehen tulee viestiä omistajan yhtiökohtaiset näkemykset, omistajastrategia ja omistajatavoitteet yhtiön toimitusjohtajalle ja hallitukselle.





Kuvio 2: Omistajaohjauksen roolit ja työnjako.



2. Tampereen kaupungin omistajapolitiikan päämäärä

Tampereen kaupunki on aktiivinen, vaativa ja johdonmukainen omistaja, joka varmistaa omien omistustensa tehokkaan hyödyntämisen kaupunkilaisten hyväksi.

Omistajapolitiikka on kaupungin johtamisen väline. Omistajapolitiikka mm. määrittelee missä tehtävissä tai toiminnoissa kaupunki on mukana omistajana ja sijoittajana. Tampereen omistajapolitiittien linjausten lähtökohtana on kaupunkistrategia. Linjausten tavoitteena on turvata päätöksenteon systemaattisuus, pitkäjänteisyys ja tämän seurauksena pääomien käytön tehokkuus. Omistajapolitiikka sisältää toimintaperiaatteet, joilla johdetaan, ohjataan ja valvotaan konsernia. Omistajapolitiikan linjaukset konkretisoituvat yksittäisiä investointipäätöksiä ja konsernirakennetta koskevia ratkaisuja harkittaessa.

Omistaminen ei ole kaupungin perustehtävä, vaan se on väline kaupunkikehitykseen, palvelutuotannon järjestämiseen tai taloudellisen tuoton saavuttamiseen. Omistamisen tulee olla aktiivista ja sen tarkoituksenmukaisuutta ja organisointitapoja on arvioitava säännöllisesti toimintaympäristön muuttuessa. Omistaminen on luonteeltaan strategista siten, että saadaan taloudellista tai toiminnallista hyötyä pitkällä aikavälillä. Strategisessa omistamisessa tulisi korostua omistamisen elinkaa-





riajattelu. Omistajapolitiikan tarkoitus on osaltaan liittää konserniin kuuluvat yhteisöt osaksi kaupungin strategista johtamista. Näin varmistetaan kaupunginvaltuuston asettamien tavoitteiden tehokas toteuttaminen.

Tampereen kaupungin omistajapolitiikan päämäärä konkretisoidaan seuraavassa luvussa esitettävien omistajapoliittisten periaatteiden kautta, mutta päämäärä on luonteeltaan myös yleismerkityksellinen, jota tulee lähtökohtaisesti noudattaa kaikissa omistamiseen liittyvissä ratkaisuissa.

3. Tampereen kaupungin yleiset omistajapoliittiset linjaukset

Tampereen kaupungin omistajapolitiikan päämäärä (edellinen luku) konkretisoidaan omistajapoliittisten linjausten kautta. Omistajapoliittisista linjauksista poiketaan vain painavasta syystä.

Omistaminen ja suhde markkinoihin

- Omistaminen ei ole itsetarkoitus, vaan sillä pitää olla toiminnalliset tai liiketaloudelliset perusteet.
 - Omistaminen on arvioitava nykyhetken ja tulevaisuuden toimintaympäristöön perustuen. Arvioidaan, ovatko ne tekijät joiden seurauksena omistamiselle on aikanaan katsottu olevan tarvetta edelleen voimassa vai voidaanko omistuksesta luopua.
 - Omistamiseen liittyvää harkintaa tehdään yhtiökohtaisissa omistajastrategioissa.
- Kaupunkikonsernin kokonaisuus otetaan huomioon omistamiseen liittyvissä päätöksissä.
 - Kaupunkikonsernia tarkastellaan kokonaisuutena, jossa konsernin yksittäisen yhtiön omistamiseen, omistuksesta luopumiseen tai kaupungin yksikön yhtiöittämiseen liittyvät päätökset eivät saa johtaa koko konsernin talouden tai toiminnan kannalta negatiiviseen lopputulokseen.
- Yhtiömuotoista toimintatapaa hyödynnetään, kun toiminta ja tuotettavat palvelut on tarkoituksenmukaista ja taloudellista hoitaa erillisessä osakeyhtiössä.
 - Yhtiömuoto ei ole itsetarkoitus, vaan eräs mahdollisuus toiminnan järjestämiseen.
- Kaupunki ei perusta uusia liikelaitoksia.
- Uusia tytäryhtiöitä voidaan perustaa myös avoimille markkinoille, mikäli se nähdään tarkoituksenmukaiseksi tavaksi kaupungin toiminnan kehittämiselle tai toiminnasta luopumiselle myöhemmässä vaiheessa. Kaupunki ei kuitenkaan jää markkinoilla toimivaan yhtiöön pysyväksi omistajaksi.
 - Lähtökohtaisesti kaupunki ei laajenna yhtiömuotoista toimintaansa toimialoille, joilla on toimivat markkinat.





- Yritystoimintaa tulee harjoittaa osana kaupunkikonsernia siten, että turvataan tasapuoliset kilpailunedellytykset eli kilpailun neutraalisuus julkisen ja yksityisen elinkeinotoiminnan välillä.
 - Yritystoiminnan harjoittamisessa ja tavaroiden ja palveluiden hinnoittelussa tulee huomioida kuntalain, kilpailulain ja Euroopan Unionin kilpailusääntöjen rajoitukset.
 - Ns. in-house –yhtiöitä voidaan perustaa esimerkiksi kuntien yhteisiä palveluja varten.

Kaupunki on aktiivinen, selkeä ja johdonmukainen omistaja

- Kaupunki seuraa yhtiöomistustensa toiminnan kehittymistä ja asemaa osana Tampereen kaupunkikonsernia ja tekee aktiivisesti omistajapolitiittisia ratkaisuja.
 - Yhtiöiden toiminnan seuraaminen on jatkuva prosessi ja omistajapolitiittiset ratkaisut (esim. investoinnit, toimialajärjestelyt, luopuminen) tehdään ennakoiden ja kaupungin etu turvaten oikealla hetkellä, ei ulkopuolisten syiden johdosta.
- Samankaltaista toimintaa ei harjoiteta useissa eri yhtiöissä tai säätiöissä.
 - Useiden samankaltaista toimintaa harjoittavien yhtiöiden omistaminen tai säätiöiden ohjaaminen ei ilman toiminnallisesti tai taloudellisesti perusteltua syytä ole kaupunkikonsernin edun mukaista. Konsernin toimintaa voidaan kehittää fuusioilla ja myös omistuksesta luopuminen on mahdollista.
- Omien yhtiöiden välille ei rakenneta keskinäisiä omistussuhteita.
 - Konsernirakenteen läpinäkyvyyden ja yhtenäisen omistajaohjauksen kannalta ei ole perusteltua muodostaa yhtiöiden välille rakenteita, joissa useat eri konserniyhtiöt omistavat yhdessä kolmannen yhtiön tai sen osia. Ei myöskään ole tarkoituksenmukaista, että kaupunki omistaa yhtiötä sekä suoraan että omistamansa toisen yhtiön kautta.
- Kaupunki osallistuu rahoitusvastuun kantamiseen omistuksensa suhteessa.
 - Kaupunki rajaa taloudellisen vastuunsa omistusosuuteensa, eikä rahoita toimintaa muiden omistajien puolesta.
- Kaupunki ei perusta liiketoiminnan harjoittamista varten uusia säätiöitä
 - Kaupunki ei lähtökohtaisesti perusta uusia säätiöitä. Säätiöiden hallintoon kaupunki osallistuu ainoastaan silloin, kun säätiöllä on taloudellista merkitystä ja vastuita kaupungille tai kaupunkilaisten kannalta tärkeä toiminnallinen tehtävä hoidettavanaan.
- Kaupunki on valmis luopumaan yhtiön omistuksesta.
 - Yhtiön toiminta ei liity kunnan perustehtävän toteuttamiseen.
 - Yhtiö toimii kilpailutilanteessa markkinoilla ja luopumisesta on mahdollista saada hyvä tuotto.





Kaupunki on vaativa ja vastuullinen omistaja

- Yhtiölle tai perustettavalle yhtiölle asetetaan selkeät ja mitattavat taloudelliset ja toiminnalliset tavoitteet.
 - Omistajan asettamat taloudelliset ja toiminnalliset tavoitteet määrittävät sen mitä omistaja omistamaltaan yhtiöltä odottaa.
- Kaupunki sijoittaa uutta pääomaa yhtiöihin vain liiketoiminnan kehittämiseen tai laajentamiseen.
 - Kaupunki ei pääomita pitkällä aikavälillä kannattamatonta liiketoimintaa ja pääomittaminen vaatii aina perusteelliset selvitykset ja taustalaskelmat.
- Kaupungin yhtiöissä toiminnan tulosta ja kannattavuutta verrataan toimialan yhtiöiden vastaviin lukuihin.
 - Kaupunki edellyttää omistamiensa yhtiöiden toimivan tehokkaasti ja vertailupohjana toimivat saman toimialan yritykset.
- Kaupunki on vastuullinen ja eettinen omistaja.
 - Tampereen kaupunki on omistajana sitoutunut yhtiöidensä kautta harjoittamaan vastuullista ja kestävästä kehitystä tukevaa liiketoimintaa.
 - Henkilöstöetuuksien sekä kannusteiden ja palkkioiden konserniyhteisöissä tulee olla kohtuullisia ja tavanomaisia.

4. Tampereen kaupungin omistajaohjaus ja omistajastrategia

Omistajapolitiikan päämäärän ja linjausten toteuttaminen on jatkuva prosessi, jonka käytännön toteuttamistoimenpiteet konkretisoituvat yksittäisten päätösten kautta. Kaupungin omistamien yhtiöiden ja merkittävien säätiöiden (myös liikelaitokset sekä mahdolliset peruskaupungin liiketoimintapotentiaalia omaavat kokonaisuudet) muodostama kokonaisuutta arvioidaan kaupunginhallituksen konsernijaoston omistajastrategiatyössä kerran toimikauden aikana. Kaupunki on aktiivinen omistaja ja tekee tarvittavat omistajapolitiittiset ratkaisut toimintaympäristön muuttuessa.

Omistajastrategian tavoitteena on muodostaa näkemys yhtiöomistusten strategisista tavoitteista ja kehittämisvisiosta pidemmällä aikavälillä. Kaupunkikonsernin muuttuva toimintaympäristö edellyttää omistajaohjaukselta entistä strategisempaa ja aktiivisempaa roolia. Omistajastrategian avulla kaupunkikonsernille muodostuu selkeä näkemys siitä, missä toiminnoissa kaupungin on perusteltua olla mukana omistajana tai sijoittajana, mitä omistukselta odotetaan, mihin suuntaan omistusta ollaan kehittämässä ja mitkä ovat kriteerit, joilla omistuksen vaikuttavuutta arvioidaan. Kaupungin



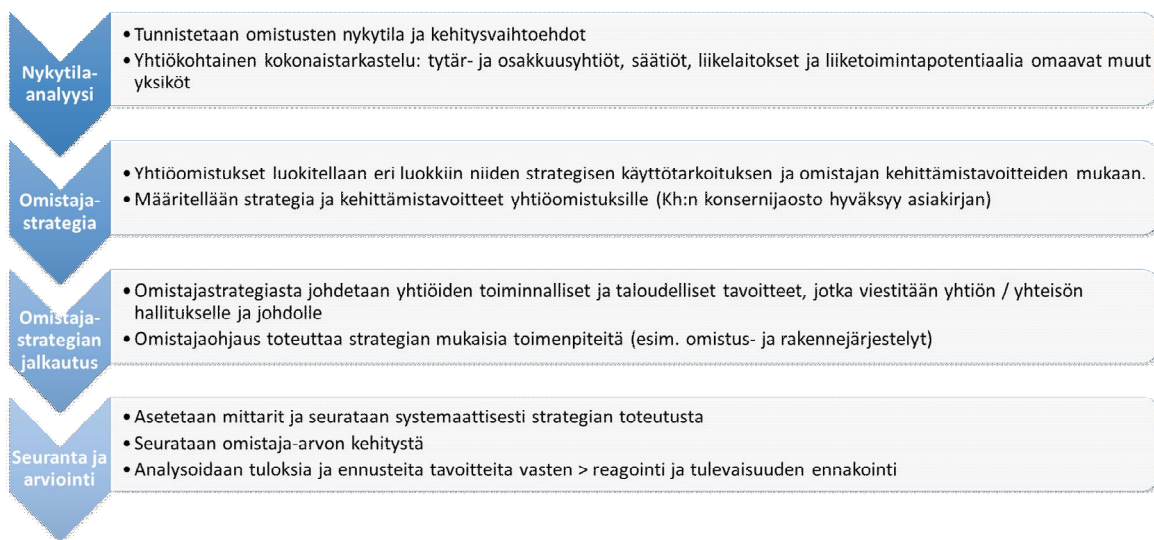


omistusten strategiseen johtamiseen sisältyy myös kehittämistavoitteiden määrittely, jotta toimintaa voidaan ohjata haluttuun suuntaan.

Omistajastrategian kautta kaupungille omistajana muodostuu:

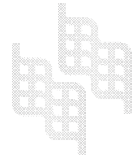
- kokonaiskäsitys miksi omistetaan ja mitä omistukselta odotetaan
- kannanotto omistamiseen (esim. pidetään ja kehitetään omistusta / laajennetaan omistus pohjaa / rakennejärjestely / omistuksesta luovutaan)
- näkemys omistuksen kehittämisvisiosta
- näkemys pidemmän aikavälin yhtiölle asetettavista taloudellisista ja toiminnallisista tavoitteista (esim. osinkotavoite, merkittävän hankkeen suunnittelu/toteutus)

Strategiatyön osana yhtiöomistuksia luokitellaan eri luokkiin niiden strategisen käyttötarkoituksen ja omistajan kehittämistavoitteiden mukaan. Omistuksen luokittelun perusteella kaupunki voi keskittyä paremmin sen toimintaa tukevan strategisen omistuksen kehittämiseen ja maksimoida sitä kautta myös omistaja-arvoa. Osana strategian luontia tulee kysymykseen myös suhtautuminen omistuksesta luopumiseen eli exit-strategiaan niiden yhtiöomistusten kohdalla, joita ei luokitella enää kaupungin strategiaan omistuksiin kuuluviksi.



Kuvio 3: Tampereen kaupungin omistajastrategiaprosessi.





Omistajaohjauksen rooli on myötävaikuttaa siihen, että yhtiökohtaisen omistajastrategian kehittämistavoitteita ja toimenpiteitä toteutetaan yhtiöissä ja yhteisöissä. Omistajaohjauksen ydintehtävä on kasvattaa pitkäjänteisesti kaupungin omistamien yhtiöiden omistaja-arvoa. Kaupungin omistajaohjauksen toimintamallissa korostuu syvälinen perehtyminen omistettuihin yhtiöihin ja yhteisöihin: muun muassa niiden liiketoimintaan, strategiaan, toimintaympäristöön, vastuullisuuteen ja arvomuodostukseen. Yhtiöiden omistajaohjaus on jatkuva ja dynaaminen prosessi, jossa omistajastrategiset ratkaisut tulisi tehdä syvälliseen analyysiin perustuen ja tulevaisuutta ennakoiden.

