



# **Mikkelin kaupungin omistajaohjauksen tuloksellisuus 2017-2020**

**Ulkoisen arvioinnin raportti 15.10.2020**

**kehitysjohtaja Jarmo Asikainen ja johtava konsultti Anni Antila, FCG**



**Toimintakykyiset  
kuntakonsernit 2**

# Arvioinnin toteutus

- Arvioinnin lähtökohtana on käytetty
  - kaupungin omistajaohjausta säänteleviä ja ohjaavia säännöksiä (kuntalaki, hallintosäätö, konserniohje ja hyvä hallinto),
  - kaupungin omistajaohjausta määrittäviä asiakirjoja (strategia ja sen ohjelmat, omistajapoliittiset linjaukset, talousarvio ja -suunnitelma ja toimintakertomus) sekä
  - toimielinten päätösdokumentteja (valtuusto, kaupunginhallitus ja kaupunginhallituksen konserni- ja elinvoimajaosto).
- Arvioinnissa on hyödynnetty Mikkelin kaupungin konsernijohdolle toteutettua konsernijohtamisen tila -kyselyä, joka toteutettiin toimintakykyiset kuntakonsernit -verkoston kaupungeissa 2019.
- Verkoston puitteissa on järjestetty kaksi konsernijohtamisen tilaisuutta. Arviointityöpajassa 22.9.2020 olivat paikalla hallituksen ja konserni- ja elinvoimajaoston puheenjohtajistot sekä konsernijohtoon kuuluvat viranhaltijat. Ulkopuoliset arvioitsijat fasilitoivat keskustelut ja johtopäätökset sekä jäsensivät tulokset tähän raporttiin.
- Arvioinnin jäsenyyden (dia 3) valmistelivat ulkopuoliset asiantuntijat kehitysjohtaja Jarmo Asikainen ja johtava konsultti Anni Antila yhdessä kaupungin talousjohtaja Tiia Tamlanderin kanssa. Arviointijäsenyyden perusteella käytiin työpajassa teemoittainen keskustelu tehdyistä toimenpiteistä ja tarvittavasta kehittämisestä.
- Raportin liitteenä on arviointitilaisuuden aineisto sekä yhteenveto konsernijohtamisen tila-kyselystä.

# Konsernijohton tuloksellisuuden arviointikehikko

## Omistajapolitiikka

- Omistajapolitiikan strategialähtöisyys
- Yhteisömuoto, markkinat, pääomitus ja tuottovaatimukset
- Omistuksien muutokset
- Konsernirakenteen ajantasaisuus

## Hyvä hallintotapa tytäryhteisöissä

- Hyvä hallintotapa ohjeen toimivuus
- Hallitusjäsenten valinta ja osaaminen
- Hallitusten toiminta tuloksellisuus ja arviointi
- Yhteisön riskienhallinnan ajantasaisuus

## Arvioinnin näkökulmat

## Omistajaohjaus

- Konserniohjeen toimivuus
- Tytäryhteisöjen tavoitteet
- Konsernikäytännöt ja –palvelujen toimivuus
- Konsernivalvonnan onnistuminen

## Konsernijohton toimintatavat

- Hallintosäännön valta/vastuu toimivuus
- Konsernijohton tehtävien toimivuus
- Tytäryhteisöjen tavoitteiden seuranta
- Vuorovaikutus tytäryhteisöjen kanssa

# Omistajapolitiikan toimeenpano

## Nykytilanne

- Mikkelin kaupunginvaltuusto päätti kaupungin omistajapoliittisista linjauksista 20.2.2017. Konserni- ja elinvoimajaosto on käsitellyt omistajapoliittisten linjausten päivitystä perustamansa työryhmän esityksen pohjalta (5.3.2019). Käsittelyn pohjalta jaosto on ohjeistanut konsernivastuuhenkilöitä arvioimaan toimenpiteiden toteutumista yhteisöissä ja käsitellyt sen raportoinnin (1.10.2019).
- Omistajapolitiikan toteutuksen seuranta on tietyltä osin tehty strategian elinvoimaohjelman kautta. Elinvoimaohjelman konsernirakenteen tiivistämisen osion toimenpiteitä on arvioitu vuosittain strategian toteutumisraportoinnin osana (valtuusto 11.11.2019). Vuoden 2021 talousarvioraamiin on sisällytetty talous- ja tulevaisuusohjelman toimenpiteet, jotka sisältävät myös konsernirakenteen uudelleen järjestelyt ja niiden arvioidut säästövaikutukset (hallitus 11.8.2020).
- Omistajapolitiikan linjausten toteuttamisessa konsernin sisäisten palvelujen linjausten sekä konserniohjeen konsernikäytännöt- ja -palvelut määräysten osalta on päästy alkuun. Esimerkiksi konsernipankki on perustettu ja yhteisissä talous- ja henkilöstöpalveluissa on mukana muutama yhteisö.

## Kehittämistarpeet

- Strategian mukaisen konsernirakenteen tiivistämisen kaikkien toimenpiteiden toteuttaminen on keskeistä valtuustokauden omistajapolitiikan linjausten onnistumisessa.
- Konsernin kokonaisedun ja konserniohjeen määräysten toteuttamiseksi on tarkoituksenmukaista velvoittaa konserniyhteisöjä käyttämään omistajapoliittisten linjausten mukaisesti konsernin sisäisiä palveluja ja noudattaa konserniohjeen määräyksiä konsernikäytäntöjä ja -palvelut osion mukaisesti, ellei konsernin kokonaisedun näkökulmasta ole erityisiä syitä niistä poikkeamiseen.
- Konsernijohdon olisi tarkoituksenmukaista tehdä omistajapolitiikan linjausten toteutumisarviointi ennen uuden valtuustokauden alkua ja luoda edellytykset linjausten päivitykseen osana uuden valtuuston strategiatyötä.

# Omistajaohjauksen toteutus

## Nykytilanne

- Konserniohje on päivitetty ajan tasalle ja kaupunginvaltuusto käsitteli konserniohjeen 24.8.2020.
- Konserniohje on hyväksytty ainakin joidenkin tytäryhteisöjen yhtiökokouksissa. Konserniohjeen osalta tulkinnat ovat vaihdelleet omistajan ja tytäryhteisöjen välillä. Esimerkiksi ennakkokannan pyytämisestä tulkinnat eivät ole olleet yksiselitteisiä ja vaihdelleet yhteisöjen välillä.
- Tytäryhteisöjen tavoitteet on valmisteltu konserni- ja elinvoimajaostossa yhteistyössä yhteisöjen johdon kanssa.
- Konsernivalvonnan selonteko on tehty osana tilinpäätösraportointia ja tytäryhtiöiden tavoitteiden seuranta puolivuositain kaupungin heinäkuun toiminnan ja talouden seurannan osana.

## Kehittämistarpeet

- Konserniohje on tarkoituksenmukaista hyväksyttävä tytäryhteisöjen yhtiökokouksissa ja sen päätöksellä myös yhteisöjen hallituksissa.
- Omistajaohjauksella tulisi varmistaa, että konserniohjetta tulkitaan ja sovelletaan kaikilta osin samalla tavalla kaikissa yhteisöissä. Konsernivastuuhenkilön tulisi seurata ja raportoida miten yhteisöissä konserniohjetta noudatetaan.
- Essoten omistajaohjauksen tehostaminen edellyttää uusia toimintatapoja ja vuorovaikutuksen kehittämistä sekä perussopimuksessa sovittujen toimintatapojen tehostamista. Esimerkiksi kuntien vaikuttavampi yhteistyö omistajaohjauksessa ja Essoten ylimmässä hallinnossa voitaisiin siirtyä yhtymäkokousmalliin.

# Konsernijohdon toimintatavat

## Nykytila

- Hallintosäännössä konsernijohdon vastuut ja tehtävät ovat ajantasaiset. Kaupunginvaltuusto on viimeksi muuttanut hallintosääntöä 18.5.2020.
  - Kaupunginhallituksen sekä konserni- ja elinvoimajaoston tehtävissä on päällekkäisyyttä hallintosäännössä.
  - Konserni- ja elinvoimajaoston kokoonpanon nykyinen yhteys kaupunginhallitukseen on heikko. Seuraavalle valtuustokaudelle on tehty muutos hallintosääntöön siten, että jaoston koko pienenee ja jäsenet valitaan kaupunginhallituksen jäsenistä ja varajäsenistä (valtuusto 20.5.2019).
  - Kaupunginjohtajan nimeämät konsernivastuuhenkilöt ja heidän vuorovaikutuksensa vastuuyhteisönsä kanssa on toimiva osa omistajaohjausta ja konsernivalvontaan.
- 
- Kehittämistarpeet
    - Konsernijohtamisen strategisen merkityksen vuoksi voitaisiin harkita, tulisiko konserni- ja elinvoimajaoston ydin koostua kaupunginhallituksen puheenjohtajistosta.
    - Kaupunginhallituksen ja konserni- ja elinvoimajaoston tehtävien sekä työnjaon tarkentaminen on tarpeellista.
    - Konsernivastuuhenkilön roolin ja raportointivelvoitteen vahvistamiseksi voitaisiin konserniohjeisiin kirjata vastuuhenkilöiden läsnäolo- ja puheoikeus yhteisöjen hallituksissa.
    - Hallintosääntöön tulisi selkeästi kirjata kuntalain säädöksen lisäksi muut konsernijohtoon kuuluvat viranomaiset. Omistajaohjauksen ja konsernivalvonnan tukitehtävissä on mahdollista työskennellä muutkin kuin konsernijohdon jäsenet.

# Hyvä hallintotapa

## Nykytila

- Konserniohjeen osana oleva hyvä hallintotapa on ajan tasalla sekä päivitetty esteellisyyden ja riippuvuuden osalta.
- Hyvä hallintotapa ohjeistus on käyty läpi konserniyhteisöjen yhtiökokouksissa.
- Tytäryhteisöjen hallitusten nimittämisissä ei ole arvioitu kuntalain edellyttämää hallituskokoonpanon asiantuntemusta. Arviointikyselyssä nostettiin tarve hallitusten kokoonpanon arviointiin ja uudelleen tarkasteluun siten, että asiantuntijuutta vahvistettaisiin hallitusten kokoonpanossa.

## Kehittämistarpeet

- Kuntalain mukaisesti kunnan tytäryhteisöjen hallitusten kokoonpanossa on otettava huomioon toimialan edellyttämä riittävä talouden ja liiketoiminnan asiantuntemus. Lisäksi nimityksissä on noudatettava kaupungin oman konserniohjeen hyvän hallintotavan määräyksiä. Tämä edellyttää yleistä ja yhteisökohtaista hallituksen asiantuntemuksen etukäteistä määrittelyä ja nimitystilanteessa kokoonpanon asiantuntemuksen arviointia. Kaupungin konsernihallinnon valmisteleva ja puoluejärjestöjen kommentoima ohjeistusluonnos yhteisöhallitusten jäsenvalintoihin tulisi saattaa kaupunginhallituksen linjattavaksi riittävän ajoissa ennen valtuuston jäsenten ehdokasasettelua.
- Yhteisöjen riskienhallintaa on arvioitu kaupungin toimintakertomuksessa yhteydessä. Konsernijohdon valvontavastuun vuoksi tytäryhteisöjen riskienhallintasuunnitelmien ajantasaisuutta tulisi arvioida ja raportoida systemaattisemmin kalenterivuoden aikana.
- Tytäryhteisöjen hallitusten toimivuuden arviointi vuosittaisella itsearviointilla ja tulosten hyödyntäminen yhteisön toiminnassa sekä niiden raportointi konsernijohdolle.

# Yhteenvetoa 1/2

- Kokonaisuudessaan kaupungin ohjeistuksia on arvioitu ja päivitetty valtuustokauden aikana vaikuttavan omistajapolitiikan ja tuloksellisen omistajaohjauksen näkökulmista. Mikkelin kaupungin omistajaohjauksen linjauksiin ja toteuttamiseen liittyvää tieto- ja selvitysaineistoa on laajasti.
- Omistajapolitiikan linjauksia ja omistajaohjauksen ohjeistusta määrittävien aineistojen moninaisuus ja osin päällekkäisyys vaikeuttaa kokonaisuuden hahmottamista ja arviointia. Aineistojen moninaisuus voi vaikuttaa poliittisen ja ammatillisen konsernijohton tehtäväkuvan selkeyteen ja siten myös johtamisen vaikuttavuuteen. Osittain moninaisuus ja päällekkäisyys aiheutuu siitä, että aineistojen jäsenystä on valtuustokauden aikana muutettu ja kaupungin toimintaympäristö, erityisesti talouden osalta, on muuttunut voimakkaasti kolmen vuoden aikana. Esimerkiksi konsernin ja sen rakenteen kehittämisessä on ainakin kaksi kokonaisuutta. Kaupunkistrategian elinkeinopoliittisen ohjelman konsernirakenteen tiivistämiseen liittyvät toimenpiteet sekä talous- ja tulevaisuusohjelmaan (TATU) kuuluvat konsernirakenteen keskeiset esitykset yhteisörakenteeseen, osin myös konsernin yhteisiin toimintoihin.
- Samoin ohjeistusten yhteen sopivuutta voi olla tarpeen tarkentaa esimerkiksi omistajapolitiikan linjausten sisäisten palvelujen linjausten sekä konserniohjeen konsernikäytännöt- ja -palvelut osion määräysten osalta.
- Keskeisintä konsernijohton työssä on sovittujen linjausten toimeenpano ja seuranta, jotta linjauksia ja ohjeistuksia noudatetaan koko kaupunkikonsernissa. Valtuustokauden loppupuolella tulisi varmistaa, että omistajaohjauksen ja konsernivalvonnan kokemuksia ja hyviä käytäntöjä hyödynnetään uuden valtuustokauden strategiatyössä ja konsernijohtamisessa.



# Yhteenvetoa 2/2

## Kehittämisen toimenpide-ehdotukset

1. Omistajapoliittisten linjausten toteutumisen arviointi ja sen pohjalta valmistelu uuden valtuuston strategiatyöhön.
2. Elinvoimaohjelman konsernirakenteen tiivistämisosion kaikkien toimenpiteiden toteuttaminen.
3. Konserniohjeen ohjausvaikutuksen varmistaminen sekä ohjeen hyväksyminen tytäryhteisöjen yhtiökokouksissa ja hallituksissa.
4. Konsernijaoston kokoonpanon tiivistäminen ja jäsenten valitseminen pääosin kaupunginhallituksen puheenjohtajistosta.
5. Yhteisöjen konsernivastuuhenkilön roolin ja raportointivelvoitteen vahvistaminen läsnäolo- ja puheoikeudella yhteisöhallituksissa.
6. Tytäryhteisöjen hallitusten nimittämisprosessin jäsentäminen sekä kokoonpanossa kuntalain ja konserniohjeen hyvän hallinnon velvoitteiden noudattaminen.
7. Tytäryhteisöjen hallitusten toimivuuden itsearviointi ja tulosten raportointi konsernijohdolle.
8. Sote-omistajaohjauksen vaikuttavuuden tehostaminen kuntien yhteistyöllä ja vuorovaikutuskäytäntöjen toimivuuden varmistaminen.

# Liitteet

# Arviointitilaisuuden 22.9.2020 aineisto

# Omistajapolitiikka

	Tehdyt toimenpiteet	Huomiot ja kehittämistarpeet
<b>Omistajapolitiikan strategialähtöisyys</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Tapaamisia järjestetty konserniyhtiöiden kanssa</li><li>Yhtiöille on määritelty omistajapoliittiset linjaukset</li><li>Strategisten ohjelmien ”värikoodit” kuvaavat ohjelmien etenemistä</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Asukasmäärän väheneminen on otettava huomioon</li><li>Omistajapoliittisten linjausten ajantasaisuus ja päivittämistarve</li></ul>
<b>Yhteisömuoto, markkinat pääomitus ja sisäiset palvelut</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Mikkeli on perustanut konsernipankin (lainasalkun kokoaminen)</li><li>Selvitetään tilitoimisto-toimintojen ja kiinteistöisännöinti käytön keskittäminen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Vuorovaikutuksen lisääminen yhtiöiden kanssa tarpeista esim. asumisessa.</li><li>Yhteisten sisäisten palvelujen hyödyntäminen entistä paremmin</li></ul>
<b>Tuottovaatimukset ja omistusten muutokset</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Tuotto-odotusten tasosta ja realistisuudesta näkemykset vaihtelee. Kaikilta yhtiöiltä ei poliittisista tai muista syistä vaadita osinkoja.</li><li>Joidenkin yhtiöiden osalta tuotto-odotuksia on tarkennettu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Onko tarpeen määritellä toimialasektoreittain yhtiöiden keskimääräiset tuotto-odotukset?</li><li>Myös yhtiöiden asiakasmäärät vähenee.</li></ul>
<b>Konsernirakenteen ajantasaisuuden varmistaminen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Konsernirakenteen tiivistämiselvitys on tehty</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Sitoutumisen varmistaminen selvitysten ja linjausten toimeenpanossa ja niiden läpivienti yhtiöissä</li><li>Toimeenpanoa koskevia yksittäisiä toimenpiteitä ja päätöksiä tulee seurata ja raportoida konsernijohtolle, jotta muodostuu kokonaiskäsitys linjausten toimeenpanon tilanteesta</li></ul>

# Omistajaohjaus

	Tehdyt toimenpiteet	Huomiot ja kehittämistarpeet
Konserniohjeen toimivuus	<ul style="list-style-type: none"><li>Konserniohje on laadittu ja päivitetty</li><li>Konserniohje on annettu tiedoksi yhtiöihin ja todettu velvollisuus huolehtia, että ohjeistus käsitellään yhtiökokouksissa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Ohjeen toteutumista tulee varmistaa.</li><li>Esimerkiksi ennakokannan pyytämisessä on ollut erilaisia tulkintoja yhtiöiden ja omistajan välillä.</li><li>Konserniohje on hyväksyttävä yhtiökokouksissa</li><li>Konsernivastuuhenkilö valvoo ohjeen toteutumista</li></ul>
Tytäryhteisöjen tavoitteet	<ul style="list-style-type: none"><li>Yhteisöille toimitetaan ohjelmakorttipohjat, joihin yhtiöt ovat laatineet sisällöt. Tästä johtuen erilaisuutta korttien niukkuudessa ja laajuudessa.</li></ul>	
Konsernikäytännöt ja -palvelut	<ul style="list-style-type: none"><li>Yhtiöille tarjottu mahdollisuuksia konsernipankin käyttöön.</li><li>Yksittäiset yhtiöt käyttävät konsernin sisäisiä palveluja (IT, talous- ja henkilöstöpalvelut)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Omistajan toimittava aloitteellisesti konsernikäytäntöjen ja -palveluiden muutosten läpiviennissä.</li><li>On arvioitava sitä, kuinka velvoittavaa tai mahdollistavaa ohjausta kaupunki harjoittaa esim. konsernipankin käytössä.</li></ul>
Konsernivalvonnan onnistuminen	<ul style="list-style-type: none"><li>Konsernivalvonnan selonteko annetaan tilinpäätöksessä</li><li>Konsernivalvontaa toteutetaan tapauskohtaisesti</li></ul>	
Essoten omistajaohjaus	<ul style="list-style-type: none"><li>Perussopimusta ei noudateta kaikilta osin vuorovaikutuksessa</li><li>Kuntakuulemisia on toteutettu ja kuntajohtajien neuvottelukunta on käytössä</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Perussopimuksessa sovittujen linjausten toimeenpano</li><li>Kuntakohtaiset neuvottelut ja kuulemiset</li><li>Keskusteluuyhteyden kehittäminen Essoten ja kuntien edustajien kanssa (mm. yhtymävaltuuston ja –hallituksen edustajien kanssa käytävä vuorovaikutus)</li><li>Sotekustannukset jatkaneet kasvamista ja haastavat kuntien taloutta</li><li>Tilastoinnin ja tiedon ajantasainen tuominen kuntiin</li><li>Neuvottelukunnan roolia tulisi vahvistaa ja toimintatapoja kehittää (esim. esityslistan ja pöytäkirjan laadinta ja tiedoksiantaminen).</li><li>Voisiko neuvottelukunnan korvata kuntajohtajista kootulla virallisella toimielimellä.</li></ul>

# Konsernijohdon toimintatavat

	Tehdyt toimenpiteet	Huomiot ja kehittämistarpeet
<b>Hallintosäännön valta/vastuu toimivuus</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Hallintosääntö on ajan tasalla</li><li>Kaupunginhallituksen alaisuuteen on perustettu konserni- ja elinvoimajaosto</li><li>Hallintosääntöä on päivitetty siten, että jaoston jäsenmäärä tulee pieneneään vuonna 2021</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Hallintosäännön mukaisten jaoston tehtävien läpikäynti ja tarkentaminen. Jaostolle käsiteltäväksi selkeämmin omistajaohjaukseen liittyviä asioita.</li><li>Kokoonpanon muodostaminen jatkossa hallituksen jäsenistä tai varajäsenistä</li></ul>
<b>Konsernijohdon tehtävien toimivuus</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Talousarviossa on esitetty koko konsernijohdon ja konsernivastuuhenkilöiden tehtävätaulukko</li><li>Talousarvion konsernivastuuhenkilötaulukko perustuu kaupunginjohtajan päätökseen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Konsernivastuuhenkilöille tulee antaa konserniohjeen määräyksellä läsnä- ja puheoikeus konserniyhtiöiden hallituksiin ilman yhtiöiden harkintavaltaa</li></ul>
<b>Tytäryhteisöjen tavoitteiden seuranta</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Kaupunki on järjestänyt yhtiöiden kuulemistilaisuudet ja tavoitekierrokset. Hallituksen jäsenet ja konsernivastuuhenkilöt ovat olleet kierroksilla mukana.</li><li>Tavoitteiden toteutumista vuoden aikana seurataan talouden seurantaraportissa (heinäkuun seuranta).</li><li>Toimintakertomuksessa on esitetty yhtiöiden vuositulokset</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Vuorovaikutuksen vakiinnuttaminen omistajan ja yhtiöiden kesken</li><li>Tulisiko olla erillinen tytäryhteisöraportointi?</li></ul>
<b>Vuorovaikutus tytäryhteisöjen kanssa</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Konsernivastuuhenkilöt nimetään yhtiöittäin</li><li>Vuosittaiset konsernipäivät (toimitusjohtaja, hallituksen pj, konsernijohto)</li><li>Yhtiöiden kuuleminen kaupunginhallituksessa ja sen jaostossa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Konsernivastuuhenkilöiden vastuiden selkeys ja työn raportoinnin varmistaminen</li><li>Kaikkien konserniyhtiöiden johdon sitouttaminen yhteistyöhön konsernivastuuhenkilöiden kanssa (kutsut ja aineistojen toimittaminen).</li><li>Konsernijohdon ja tytäryhtiöiden välillä tulisi käydä vuosittain keskustelut.</li><li>Konsernipäivien järjestäminen jäänyt vuonna 2020 koronan myötä. Konsernipäivien järjestäminen olemassa olevan käytännön mukaan jatkossa. Lisäksi kerran vuodessa järjestetään kaikkien yhtiöiden hallitusten ja kaupunginhallituksen tapaaminen.</li></ul>

# Hyvä hallintotapa tytäryhteisöissä

	Tehdyt toimenpiteet	Huomiot ja kehittämistarpeet
<b>Hyvä hallintotapa ohjeen toimivuus</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Hyvää hallintotapaa on päivitetty mm. esteellisyyttä ja riippumattomuutta koskevien osien osalta.</li><li>Yhtiökokouksissa on käyty läpi ohjeistus</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Ennakkokannan pyytämisessä on tarkentamisen tarpeita.</li></ul>
<b>Hallitusjäsenten valinta ja osaaminen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Ohjeistusluonnos tehty ja toimitettu puolueiden kunnallisjärjestöille kommentoitavaksi</li><li>Hallitusjäsenet ovat osallistuneet koulutuksiin ja osa suorittaneet tutkinnon.</li><li>Kaupunki järjestänyt perehdytyspäivän valtuustokauden alussa yhtiöhallituksen jäsenille</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Neuvottelut poliittisten ryhmien kanssa tulee saattaa päätökseen hallitusten nimittämisessä</li><li>Ulkopuolinen asiantuntija ainakin merkittävimmissä yhtiöhallituksissa (esim. ESE)</li><li>Hallituksen kokoonpanossa myös jatkuvuus varmistettava</li><li>Hallituksen jäseniksi valituilta edellytetään koulutusta hallitustyöskentelyyn.</li></ul>
<b>Hallitusten toiminta tuloksellisuus ja arviointi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Ei yhtenäistä käytäntöä</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Edellytetään jatkossa, että yhtiöhallitukset tekevät oman toiminnan arvioinnin.</li><li>Konserniohjeen päivityksen yhteydessä velvoite yhtiöiden hallitustoiminnan arviointiin</li><li>Yhtiöhallituksen puheenjohtajan tulisi käydä kehityskeskustelut toimitusjohtajan kanssa.</li></ul>
<b>Yhteisön riskienhallinnan ajantasaisuus</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Tilinpäätöksen yhteydessä tehdään selvitys yhtiöiden riskienhallinnasta.</li><li>Kaupunki kilpailuttanut sisäisen tarkastuksen palveluita ja samassa yhteydessä muutama konserniyhtiö tullut mukaan</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Käytännön toteutus on yhtiöiden johdon vastuulla</li></ul>

# Mikkelin konsernijohdon kyselytulokset 2019

## Keskiarvot (2,29...3,50)

### Alhaisimmat keskiarvot

1. Hallitusten jäsenten osaamiskriteerit, nimittämisperiaatteet ja -prosessi on määritelty (2,29)
2. Hallituksen kokoonpano mahdollistaa tuloksellisen hallitustyöskentelyn (2,29)
3. Viestintä (2,33)
4. Konsernin yhteiset tuki- ja hallintopalvelut, synergiaedut (2,50)
5. Omistuksiin sisältyviä riskejä arvioidaan systemaattisesti (2,56)
6. Hankintojen strateginen johtaminen (2,61)
7. Omaisuuden (kiinteistöt, koneet ja laitteet) hallinta (2,61)

## Vertailu muihin kaupunkeihin

### Suurimmat erot

1. Konsernirakennetta muutetaan tarvittaessa toimivuuden varmistamiseksi (-0,88)
2. Omistuksia arvioidaan strategisen merkityksen mukaan (-0,81)
3. Hallitusten jäsenten osaamiskriteerit, nimittämisperiaatteet ja -prosessi on määritelty (-0,78)
4. Hallituksen kokoonpano mahdollistaa tuloksellisen hallitustyöskentelyn (-0,78)
5. Viestintä (-0,75)
6. Hallitusten toimintaa arvioidaan säännöllisesti (-0,73)

## Sisäiset erot

### Luottamushenkilöt/viranhaltijat

1. Konsernin henkilöstöpoliittiset linjaukset ja johtajasopimukset (+0,95)
2. (Yhtiö)hallituksilla on riittävät edellytykset ohjata ja valvoa toimitusjohtajaa (+0,94)
3. **Konsernijohdon ja tytäryhteisöjen vuorovaikutus on säännöllistä (-0,91)**
4. **Omistusten hallintamuoto** (oma toiminta, liikelaitos, osakeyhtiö jne.) **ja sen valintaa ohjaavat kriteerit on määritelty (+0,88)**
5. **Konsernijohdon toiminta on organisointua ja suunnitelmallista (-0,83)**
6. **Omistajapolitiikan strategiset linjaukset ovat riittävän selkeitä konsernijohdon toimeenpanotehtävän kannalta (-0,81)**

(+) luottamushenkilöt myönteisempiä

(-) luottamushenkilöt kriittisempiä



# Kuntalain ja Mikkelin hallintosäännön määräyksiä

## Kuntalaki

- Valtuusto päättää omistajaohjauksen periaatteista ja konserniohjeesta (Kuntalaki 14§) ja että strategiassa otetaan huomioon omistajapolitiikka (37§)
- Hallitus vastaa kunnan toiminnan omistajaohjauksesta sekä huolehtii **kunnan sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnan järjestämisestä** (39§). Toimintakertomuksessa esitettävät tiedot sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä (115§).
- Konsernijohto vastaa **omistajaohjauksen toteuttamisesta ja konsernivalvonnan järjestämisestä**. (48§).

## Mikkelin hallintosääntö: kaupunginhallitus

- Vastaa omistajapolitiikan, omistajaohjauksen periaatteiden ja konserniohjeen kehittämistä ja valmistelusta kaupunginvaltuustolle sekä omistajaohjauksen toteuttamisesta ja organisoii konsernijohtamisen ja konsernivalvonnan.
- **Arvioi vuosittain omistajaohjauksen tuloksellisuutta kuntakonsernin kokonaisedun toteutumisen, riskienhallinnan ja menettelytapojen kannalta ja teettää ulkopuolisen arvioinnin kerran valtuustokaudessa.** Kaupunginhallituksen tehtävänä vastata erityisesti konsernin omistajapolitiikasta ja koko konsernia koskevien suunnitelmien valmistelusta.
- Vastaa sisäisen valvonnan järjestämisestä.

## Mikkelin hallintosääntö - Konserni- ja elinvoimajaosto

- **arvioi vuosittain omistajaohjauksen tuloksellisuutta kuntakonsernin kokonaisedun toteutumisen, riskienhallinnan ja menettelytapojen kannalta ja teettää ulkopuolisen arvioinnin kerran valtuustokaudessa** sekä käsittelee arvioinnin tulokset Vastaa omistajaohjauksen toteuttamisesta ja organisoii konsernijohtamisen ja konsernivalvonnan. Vastaa sisäisestä valvonnasta ja riskien hallinnasta. .seuraa ja arvioi yhtiöiden tavoitteiden toteutumista ja taloudellisen aseman kehitystä ja tekee niiden perusteella tarvittaessa esityksiä kaupunginhallitukselle,
- raportoi kaupunginhallitukselle yhtiöiden tavoitteiden toteutumisesta ja taloudellisen aseman kehittymisestä sekä arvon tulevasta kehityksestä ja riskeistä talousarvion hyväksymisen yhteydessä päätetyllä tavalla.
- arvioi vuosittain omistajaohjauksen tuloksellisuutta kuntakonsernin kokonaisedun toteutumisen, riskienhallinnan ja menettelytapojen kannalta ja teettää ulkopuolisen arvioinnin kerran valtuustokaudessa sekä käsittelee arvioinnin tulokset ja johtopäätökset kaupunginvaltuuston ja -hallituksen puheenjohtajiston kanssa.