



OMISTAJAPOLIITTISET LINJAUKSET



Hyväksytty:

KH 2.11.2009 (§272)

VALT 16.11.2009 (§105)

OMISTAJAPOLIITTISET LINJAUKSET

SISÄLLYSLUETTELO

1. OMISTAJAPOLIITTISTEN LINJAUSTEN LÄHTÖKOHDAT	1
1.1 Omistajapolitiikka johtamisvälineenä.....	2
1.2 Kunnan omaisuuden käytölle asetettavat tavoitteet	3
2. MUURAMEN KUNNAN OMAISUUS.....	4
3. OMISTAJAPOLIITTISET LINJAUKSET	5
3.1 Maa- ja vesiomaisuus.....	5
3.2 Asunto-osakeyhtiöt ja muu rakennusomaisuus.....	7
3.3 Kunnan liikelaitokset ja tytäryhtiöt.....	8
3.4 Jykes ja Jykes Kiinteistöt Oy, KOY Vitapolis sekä muut osakkeet ja osuudet	9
3.5 Kehittämishankkeet ja -ohjelmat	11
3.6 Kuntayhtymät.....	11
3.7 Omaisuuden hankkiminen ja omistuksista luopuminen.....	12
3.8 Kunnan edustajien velvollisuudet omistajaohjauksessa	13

Liitteet

Liite 1. Muuramen kunnan omistama kiinteistöomaisuus/ Muuramen vuokra-asunnot Oy

Liite 2. Muuramen kunnan omistamat kiinteistöt

Liite 3. Muuramen kunnan omistamat osakkeet ja osuudet

Liite 4. Toimintaohje kunnan luottamushenkilöille omistajaohjaukseen konsernin yhtiöissä ja kuntayhtymissä

Tiivistelmä

Kunnan omistuksiin sitoutuu suuri pääoma, ja se edellyttää aktiivista omistajuutta. Omistajapolitiikan tavoitteena on luoda hyvät ja edulliset palvelujen tuottamisedellytykset ja/tai saada sijoituksille riittävä tuotto. Omistajapolitiikalla pyritään tehostamaan kunnan omaisuuden käyttöä. Omistajapolitiikka ulottuu kunnan suoran omistuksen lisäksi tytä- ja osakkuusyhtiöihin sekä muihin yhteisöihin, joissa kunnalla on vaalittavana etuja. Kunnan omistajapolitiikka toimii johtamisvälineenä, ja sille tulee asettaa selkeät tavoitteet ja mittarit, joilla sen onnistumista seurataan. Omistajapolitiikan onnistuminen edellyttää säännöllistä raportointia ja seurantaa sekä selkeää työn- ja vastuunjako.

Kunnan omistukset voidaan jakaa kunnan toiminnalle strategisiin ja ei-strategisiin omistuksiin. Strategiset omistukset ovat kunnan toiminnalle strategisia ja ne on perusteltua säilyttää. Kunta voi luopua sille ei-strategisista ja tarpeettomista omistuksista ja sijoittaa vapautuvan pääoman tuottamaan tehokkaammin. Kunnan tulee huolehtia pääoman tehokkaasta käytöstä ja omaisuuden arvon säilymisestä. Kunnan harjoittaman omistajapolitiikan merkittävä kehittämishaaste on ns. isännän äänen kuuluminen yhtiöissä ja yhteisöissä.

Muuramen kunnan omistamia kuntakonsernin tytäryhtiöitä ovat Muuramen Lämpö Oy, Muuramen Vuokra-asunnot Oy sekä Kiinteistöosakeyhtiöt (Muuramen Kettula, Hakamuurame, Muuramen Riksa ja Elämänkaari). Lisäksi kunta on osa-omistajana Jykes Oy:ssä (5 %), Jykes Kiinteistöt Oy:ssä, Kiinteistö Oy Kinkomaan Vitapoliksessa (20 %), Mustankorkea Oy:ssä (2,6 %) ja asunto-osakeyhtiöissä. Kunta on omistajan roolissa myös kuntayhtymissä (ky): Korpilahden-Muuramen terveydenhuollon ky (62,73 %), Jyväskylän koulutusky (4,46 %) ja Keski-Suomen sairaanhoitopiirin ky (2,21 %) ja muissa kuntien yhteistoimintaelimissä (Keski-Suomen liitto, 3,3 %). Kunta omistaa vähäisen määrän osakkeita, joita on ostettu tai saatu yhtiöjärjestelyiden kautta.

Vuoden 2008 lopussa Muuramen kunnan ja kuntakonsernin omaisuuden tärkeimmät erät kirjanpitoarvoin olivat tilinpäätöksen mukaan seuraavat (1000€):

	Kunta	Konserni
Taseen loppusumma	46.134	79.974
josta		
Maa- ja vesialueet	6.833	8.497
Rakennukset	21.121	48.887
Rakenteet ja laitteet	5.910	6.856
Osakkeet ja osuudet	5.040	2.316

Muuramen kuntakonsernin selvästi suurimman omaisuuserän muodostavat rakennukset. Konsernin rakennuskannasta merkittävin ryhmä ovat asuntoyhtiöiden asuinvuokra- sekä toimitilarakennukset. Kunnan suoraan omistamista rakennuksista suurin ryhmä ovat päiväkoti- ja koulurakennukset. Kunnan osaomistamilla kuntayhtymillä on huomattava sairaala- ja koulurakennusomaisuus. Muuramen kunnalla oli pitkäaikaista korollista vierasta pääomaa vuoden 2008 lopussa 25.141 t€ ja konsernilla vastaavasti 61.593 t€. Lainakanta asukasta kohden on kunnan osalta 2.094 euroa/asukas ja kuntakonsernin osalta 5.655 euroa/asukas.

Muuramen kunnan strategisia omistuksia ovat:

- Asuin- ja yritystonttima
- Muuramen Lämpö Oy sekä vesi- ja viemärilaitos
- Jykes Oy

Muuramen kunnan omistajapoliittiset päälinjaukset on jaettu kahdeksaan alaosaan, jotka ovat Maa- ja vesiomaisuus (3.1), Asunto-osakeyhtiöt ja muu rakennusomaisuus (3.2), Kunnan liikelaitokset ja tytäryhtiöt (3.3), Jykes ja Jykes Kiinteistöt Oy, KOY Vitapolis sekä muut osakkeet ja osuudet (3.4), Kehittämishankkeet ja -ohjelmat (3.5), Kuntayhtymät (3.6), Omaisuuden hankkiminen ja omistuksista luopuminen (3.7) ja Kunnan edustajien velvollisuudet omistajaohjauksessa (3.8). Nämä päälinjaukset käydään lyhyesti läpi seuraavassa.

Muuramen kunta jatkaa aktiivista maapolitiikkaa myös tulevaisuudessa. Maaomaisuus, josta on tavoitteena jatkossa kaavoittaa asuin- ja yritystontteja on kunnan strateginen omistus. Muuramen kunta pyrkii hallittuun kasvuun. Keskimääräinen väkiluvun kasvutavoite on 1,5 prosenttia. Kunnanhallitus päättää maapolitiikasta. Muuramen kunnalle valmistellaan vuonna 2010 maapolitiinen ohjelma, jossa määritellään kunnan tontti-, kaavoitus- ja rakennuspolitiikka tuleville vuosille. Kaavoitus ohjaa kehitystä myönteiseen suuntaan. Maapolitiikalla tuetaan yrittäjyyttä ja kunnan elinkeinoelämää. Kunta varmistaa, että potentiaalisille yrittäjille ja yrityksille on tarjolla riittävästi yritystontteja. Muuramen kunta myy pääasiassa omakotitalontontteja. Rivi- ja kerrostalontontteja myydään tarpeen mukaan. Tonttien hinnoittelussa pyritään siihen, ettei tontteja subventoida, vaan tonttien hinta kattaa kaikki niistä aiheutuvat kulut. Aktiivinen maapolitiikka edellyttää tiivistä yhteydenpitoa maanomistajiin ja valmiutta tilaisuuden syntyessä nopeaan reagointiin ja hankintoihin.

Kunnan vuokra-asunnot ja osa muista kunnan omistamista rakennuksista eivät ole kunnan perustehtävien kannalta strategisia omistuksia. Näistä rakennuksista pyritään mahdollisuuksien mukaan eroon. Kunnalle tarpeettomien rakennusten ja tilojen realisointitoimintaa tehostetaan. Kunta huolehtii omistamiensa rakennusten kunnossapidosta, etteivät sen omistukset rappeudu ja menetä sitä kautta arvoaan. Kunta tehostaa omistamiensa asuntojen, rakennusten ja tilojen käyttöä sekä mahdollisuuksien mukaan lisää rakennuksista syntyviä tuloja. Asuntoyhtiöiden käyttöasteen tavoitetaso on 97 %. Asuntoyhtiöiden toiminnan tulee olla kannattavaa, ja vuokrataso tulee pitää kilpailukykyisenä. Tuottotavoitteena on 7 prosentin tuotto sijoitetulle pääomalle.

Muuramen Lämpö Oy on kunnan tytäryhtiö ja vesi- ja viemärlaitos on laskennallinen liikelaitos. Niillä on ulkoisia ja sisäisiä myyntituloja, joihin ne voivat vaikuttaa. Molemmat em. organisaatiot ovat kunnan strategisia omistuksia. Pitkällä aikavälillä tulorahoituksen tulee kattaa toiminnasta syntyvät kulut sekä tehtävät investoinnit. Vakavaraisuustavoite on 60 %. Kunta saa Muuramen Lämpöön sijoittamalleen pääomalle käyvän tuoton. Tavoitteena on 7 prosentin tuotto sijoitetulle pääomalle. Vesi- ja viemärlaitokseen osalta tavoitteena on 6 prosentin tuotto sijoitetulle pääomalle. Muuramen Lämmön hallituksessa toimii kunnan (virkamies-)edustaja, joka linjaa sen toimintaa niin, että kunnan asettamat tavoitteet täyttyvät mahdollisimman hyvin. Muuramen Lämpö ja vesi- ja viemärlaitos toimivat normaalien liiketoimintaperiaatteiden mukaan. Ne voivat tehdä sijoituksia kunnan kokonaisedun mukaisesti, mutta niillä ei ole itsenäistä lainanottovaltuutusta eikä omaisuuden panttausoikeutta.

Muuramen kunta pyrkii Jykesissä ja Jykes Kiinteistöt Oy:ssä toimimalla varmistamaan elinkeinotoimintansa kilpailukyvyyn. Sen vuoksi kunta asettaa jatkossa nykyistä selvemmat tavoitteet Jykesin toiminnalle. Pää tavoitteeksi Jykesille asetetaan uusien yritysten syntyminen Muuramen kuntaan sekä yritysten ja muiden yhteisöjen toiminnan sekä kasvu- ja toimintaedellytysten kehittymisen tai uudenlaisen palvelutuotannon ja työpaikkojen syntymisen. Jykesin tulee pyrkiä konkreettisiin tuloksiin kehittämistoimissaan sekä osoittaa Muuramelle syntyneet hyödyt. Tavoitteiden toteutumista seurataan säännöllisesti. Muuramen kunta tavoittelee Vitapolis-sijoituksella kuntaan uusia työpaikkoja ja uutta yritystoimintaa. Pitkällä aikajänteellä alueen tulee tuottaa kunnan sijoitukselle korkoa. Kunta tukee alueen kasvua ja kehitystä mm. kaavoituksen avulla. Kunnanhallitus päättää tehtävistä sijoituksista osakkeisiin ja/tai osuuksiin. Kunnanhallitus voi tehdä kannattaviksi arvioimiaan sijoituksia. Kunnanhallitus asettaa sijoituksille tuottotavoitteen ja tavoitehinnan, joilla kunnan ydintoiminnalle tarpeettomista osakkeista ja osuuksista ollaan valmiita luopumaan. Kunnalla on oltava valmius nopeaan reagointiin muuttuvassa toimintaympäristössä. Kunnan osallistuminen takauksiin arvioidaan tilannekohtaisesti, mutta takauksiin ryhdytään jatkossakin vain erikoistapauksissa.

Muuramen kunta osallistuu jatkossa vain merkittäviksi ja hyödyllisiksi arvioituihin hankkeisiin. Tavoitteena on, että kehityshankkeista ja -ohjelmista syntyy konkreettisia ja pysyviä tuloksia, jotka jäävät elämään hankkeiden päättymisen jälkeenkin. Toteutettava hankekokonaisuus tulee pitää kohdennettuna ja hallittuna, ettei eri hankkeissa tehdä päällekkäistä työtä vaan kunnan ja koko alueen kehitys ohjataan kokonaiskehityksen kannalta tavoiteltuun suuntaan. Toteutettaville hankkeille tulee asettaa selkeät tavoitteet ja mittarit, jolla niitä voidaan seurata ja ohjata toimintaa haluttuun suuntaan.

Muuramen kunta velvoittaa kuntayhtymät toimimaan kustannustehokkaasti ja raportoimaan toiminnastaan kunnalle säännöllisesti omien toimintatapojensa mukaisesti. Kunta pyrkii ohjaamaan kuntayhtymiä poliittisella ja viranhaltijatasolla niin, etteivät kunnan maksuosuudet kuntayhtymissä kasva kunnan muuta taloutta nopeammin. Kunta seuraa kuntayhtymien toimintaa ja pyrkii omistajaohjauksella varmistamaan kunnalle sekä kuntalaisille tarkoituksenmukaisen ja kustannustehokkaan toiminnan.

Kunta hankkii tarvitsemansa tuotantovälineet käyttöönsä mahdollisimman edullisesti ja hyvällä kustannus/laatu -suhteella. Tuotantovälineet voidaan vuokrata, jos niiden omistamisesta aiheutuvat kustannukset ovat pitkällä aikavälillä vuokratukustannuksia korkeammat. Kunnan hankinnat toteutetaan jatkossa keskitetysti kunnanhallituksen määräämien viranhaltijoiden kautta. Hankinnat suoritetaan ja tarvittaessa kilpailutetaan voimassaolevan hankintalainsäädännön ja kunnan omien hankintaohjeiden mukaisesti. Tarpeettomasta omaisuudesta tulee luopua. Omistuksista luovuttaessa on kehitettävä toimintoja ja tuotantovälineitä niin, että niiden arvo ja myyntihinta nousevat. Hankintojen ja yhteiskilpailutusten osalta tehdään tiivistä kuntayhteistyötä.

Valtuuston valitsemilla kunnan edustajilla on velvollisuuksia kunnan omistajaohjauksessa. Edustajan ensisijainen tehtävä on varmistaa - paitsi yhtiöiden ja yhteisöjen toiminta - myös valvoa Muuramen kunnan etua. Edustajan tulee olla aktiivinen tehtävässään ja yhteisön toiminnan kehittämisessä sekä tuntea ja noudattaa kunnan antamia ohjeita. Edustajan tulee perehtyä riittävästi yhteisön toimintaan ja tuntea kunnan yhteisölle asettamat toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet ja valvoa niiden toteutumista. Edustajan tulee raportoida ja pitää yhteyttä Muuramen kuntaan yhteisön toimintaan liittyen sekä noudattaa mahdollisesti erikseen toiminnasta annettavia ohjeita. Edustajan tulee olla pyydettyä kunnan käytettävissä asiantuntijana yhteisön asioita käsiteltäessä. Edustaja voi hyödyntää luottamustehtävänsä hoidosta asiasta vastuullisten virkamiesten osaamista. Jatkossa kunnan tytäryhtiöiden hallituksissa ei toimi virkamiesvarajäseniä, vaan hallituksen ulkopuoliset virkamiehet voivat osallistua kokouksiin controllereina.

1. OMISTAJAPOLIITTISTEN LINJAUSTEN LÄHTÖKOHDAT

Omistajapolitiikka luo puitteet kunnan menestykselliselle toiminnalle. Kunnan omistajapolitiikka on kunnan voimavarojen suuntaamista kuntalaisia parhaiten palvelevalla tavalla sekä tehokkaiden toimintatapojen valintaa. Omistaminen ei ole kunnan perustehtävä vaan väline palvelujen tuottamiseksi ja järjestämiseksi. Omistaminen on myös keino ohjata ja toteuttaa kunnan elinkeino- ja maapolitiikkaa. Kunnan strateginen omistaminen kohdistuu omaisuuslajeihin tai kohteisiin, joista saadaan taloudellista tai toiminnallista tuottoa pitkällä aikavälillä. Strategisessa omistamisessa korostuu omistamisen elinkaariajattelu. Kunnan omistajapolitiikan perustavoitteena on luoda hyvät ja edulliset palvelujen tuottamisedellytykset tai saada mahdollisille pääomasijoituksille riittävä tuotto.

Kuntaan sitoutunut suuri omaisuus edellyttää aktiivista omistajuutta. On huolehdittava, että tämä pääoma on tehokkaassa käytössä ja sitä käytetään ja hoidetaan niin, ettei omaisuus menetä arvoaan. Muuramen kunta on eri tavoin monien yhtiöiden ja yhteisöjen omistajana. Menestyksellisen toiminnan pohjaksi on tunnettava, mitä omistetaan, mihin omaisuutta käytetään, millaisia kustannuksia omaisuudesta syntyy sekä mitkä ovat omistamisen vaihtoehdot. Omistajapolitiikan keskeinen tavoite on, että kunnan omaisuuden arvo pystytään säilyttämään ja se on tehokkaassa käytössä. Omistajapolitiikalla tuetaan kunnan kehittämistavoitteita. Siinä määritellään millaista omaisuutta kunta hankkii sekä missä tehtävissä ja hankkeissa kunta on mukana omistajana ja sijoittajana. Lisäksi määritellään omistukselle asetettavat tuotto- ja muut tavoitteet, kuka omaisuuden käytöstä vastaa ja miten omaisuuden hallinnan johtaminen ja raportointi on järjestetty. Omistajapolitiikassa selvitetään kunnan omistukset ja jätnevöitetään omistajuutta kyseisissä omistuksissa sekä määritellään, mitä kunta odottaa kokonaan tai osittain omistetuilta organisaatioilta jatkossa.

Omistajapolitiittisten linjausten lähtökohtia ovat kunnan strategioiden ja kehittämistavoitteiden lisäksi arvioitu palvelunkysyntä tulevaisuudessa sekä niiden vaatimat voimavarat, kunnan nykyiset toimintatavat ja tuotantovälineiden omistus, pitkän aikavälin tavoitteet sekä arviot toimintaympäristön muutoksista. Toimintaympäristön muutoksista omistajapolitiittisiin linjauksiin vaikuttavat erityisesti palvelujen kysynnän, kunnan henkilöstön määrän ja osaamisen, tarjolla olevan yksityisen toimitila- ja palvelutarjonnan sekä rahamarkkinoiden ja lainsäädännön muutokset, jotka kaikki vaikuttavat kunnan toimintaan ja omistajapolitiikkaan. Erityisesti hankintalainsäädäntö on huomioitava kunnan omassa toiminnassa ja kuntayhteistyössä. Kuntien talouden kiristyessä on välttämätöntä tehostaa ja kehittää omistajapolitiikkaa ja pääoman käyttöä. Kuntien talouden kannalta omaisuuden tehokas käyttö on yhtä merkittävää kuin käyttötalouden menojen hallinta. Tämän vuoksi tulee vahvistaa omistajapolitiittiset linjaukset, jotka ohjaavat ja tehostavat kunnan pääomien käyttöä ja niitä koskevaa päätöksentekoa. Linjaukset on tarkoitettu ohjeeksi kunnan päätöksentekijöille ja henkilöstölle sekä tytär- ja osakkuusyhteisöille tulevien yksittäisten päätösten pohjaksi. Muuramen kunnan omistajapolitiittisten linjausten lähtökohtana ovat kunnan menestyksen ja hyvinvoinnin strategia 2008–2015 ja siihen perustuvat kehittämistavoitteet. Linjauksissa määritellään kunnan pääoman ja eri omaisuususerien omistamiseen, hankintaan ja käyttöön liittyvän päätöksenteon periaatteet. Linjausten tavoitteena on turvata päätöksenteon systemaattisuus, pitkäjänteisyys ja näiden seurauksena pääomien käytön tehokkuus.

Omistajapolitiikka ulottuu kunnan suoran omistuksen lisäksi tytär- ja osakkuusyhtiöihin sekä sellaisiin muihin yhteisöihin, joissa kunnalla on vaalittavana taloudellisia etuja. Omistajapolitiikan piiriin kuuluu siten koko kunnan ja kuntakonsernin omaisuus omistuksen luonteesta tai organisoitavasta riippumatta. Omistajapolitiikka kuntakonsernissa jakaantuu omistajastrategiaan ja konserniohjaukseen. Omistajastrategiassa määritellään, mitä omistetaan ja konserniohjauksessa se, miten ohjataan. Tämä kokonaisuus määritellään omista-

japoliittisissa linjauksissa ja konserniohjeissa, jotka kunnanvaltuusto hyväksyy sekä konsernin hyvää hallintotapaa koskevissa ohjeissa, jotka hyväksyy kunnanhallitus. Muuramen kunnan konserniohje on hyväksytty kunnanhallituksessa 7.4.1997 ja ohje on tullut voimaan 15.4.1997. Konserniohje tulee päivittää ja uudistaa.

1.1 Omistajapolitiikka johtamisvälineenä

Kunnan omistajapolitiikka on kunnan johtamisen väline. Omistajapolitiikan jatkuva arviointi on kunnan strategista johtamista ja se liittyy olennaisena osana kunnan koko toiminnan suunnitteluun. Selkeä omistajapolitiikka ja näkemys kunnan tulevaisuuden toimintatavoista omistamisen näkökulmasta ovat kilpailuetu ja edellytys kunnan menestymiselle. Kunnan omistajapolitiikan avulla tulee asettaa tavoitteet kunnan omaisuuden käytölle. Kunta voi hyödyntää omistajapolitiikkaa palvelutuotannon, kehittämisen ja sijoitustoiminnan sekä omaisuutensa arvon säilyttämisen ja lisäämisen välineenä. Lisäksi kunta voi linjata omistajapolitiikkaa omistuksista luopumiseen. Omaisuuden käyttöä, hankintaa tai myyntiä arvioidessa on perusteena oltava selkeät laskelmat eri harkittavana olevien vaihtoehtojen taloudellisista vaikutuksista kunnan talouteen. On myös arvioitava voitaisiinko omaisuutta myynnin sijasta käyttää nykyistä tehokkaammin.

Hyväksytyn omistajapolitiikan noudattaminen edellyttää kunnassa selkeää ohjaus-, seuranta- ja raportointijärjestelmää sekä vastuunjakoa kunnan ylimmän johdon ja käytännön toiminnasta vastaavien yksiköiden ja toimihenkilöiden välillä. Seuranta- ja raportointijärjestelmällä voidaan seurata asetettujen tavoitteiden toteutumista. Omistajapolitiikan ohjaus ja valvonta kuuluvat luottamushenkilöorganisaatiossa valtuustolle. Valtuusto asettaa kunnan omaisuuden käytölle toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet. Toimeenpano kuuluu hallitukselle. Lisäksi hallitus täsmentää tarvittaessa tavoitteita ja seuraa niiden toteutumista. Kunnan omistajapolitiikasta vastaavat toimi- ja luottamushenkilöt asettavat kunnan toiminnalle ja omaisuuden käytölle tavoitteet. Toiminnan tarkoituksenmukaisuuden ja linjausten toteutumisen valvonta kuuluu tarkastuslautakunnalle. Näiden toimielinten lisäksi kunnan kaikille omaisuuserille on määriteltävä omistaja, joka vastaa tavoitteiden asettamisesta. Toiminnasta vastuulliset huolehtivat tavoitteiden toteuttamisesta. Viranhaltijaorganisaatiossa omistajaohjaus kuuluu kunnanjohtajan tehtäviin. Kunnan operatiivisesta toiminnasta vastaavat lautakunnat ja toimialajohtajat. Kunnan tytäryhteisöjen toiminnasta vastaavat näiden omat hallintoelimet, joiden kautta niiden omistajaohjaus järjestetään. Valtuusto päättää kunnan omistajapolitiittisista linjauksista vähintään kerran valtuustokaudessa. Linjaukset ovat toimintaa suuntaavia ja näin ollen suhteellisen pysyviä. Kunnan organisaatiossa pyritään jatkuvasti tehostamaan kunnan toimintaa ja toimintaolosuhteiden muuttuessa on oltava valmius muuttaa myös kunnan omistajapolitiikkaa. Valtuuston hyväksymien omistajapolitiikan linjausten on jatkossa konkretisoiduttava kaikessa päätöksenteossa. Sitä seurataan. Toimialojen ja yksiköiden tulee raportoida linjausten toteutumisesta toiminnassaan.

Muuramen kunnan omistajapolitiikassa määritellään kunnan omistuksille strateginen päämäärä, jonka osalta määritellään kullekin omistukselle arviointikriteeri/mittari, jolla tavoitteiden toteutumista seurataan. Omistajapolitiikassa määritellään kunnan strateginen omistajuus. Aktiivisen omistajapolitiikan pohjaksi määritellään omistajapolitiittiset linjaukset sekä asetetaan konserniyhtiöille ja muille omistuksille selkeä tuotto- ja/tai muu tavoite johon ne toiminnassaan pyrkivät. Omistajapolitiikassa määritellään Muuramen kunnan omistamisen päälinjaukset, joita noudatetaan käytännön toiminnassa mutta ei siis määritellä esimerkiksi jokaista yksittäistä rakennusta tai muuta yksittäistä omistusta. Omistajapolitiittisia linjauksia täydennetään kunnan yleis- ja osastrategioissa sekä toimintasuunnitelmissa muun muassa kunnan asunto-ohjelmassa ja tytäryhtiöiden strategioissa. Omistajapolitiikan linjaukset

konkretisoituvat yksittäisiä investointipäätöksiä ja konsernia koskevia ratkaisuja harkittaessa sekä kunnan edustajien toiminnassa työ- ja ohjausryhmätyöskentelyssä.

1.2 Kunnan omaisuuden käytölle asetettavat tavoitteet

Kaikista tuotantovälineistä aiheutuu pääoma- ja muita kustannuksia, jotka on tunnettava riippumatta hyödykkeiden käyttötarkoituksesta. Kustannustietoisuus muodostaa perustan eri toimintavaihtoehtojen vertailulle ja toimintojen tehokkaalle ja tarkoituksenmukaiselle järjestämiselle. Jos kunta hankkii palvelut ostopalveluina, 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. Kunnalla tulee olla käytettävissään oman palvelutuotannon edellyttämä omaisuus ja tuotantovälineet, jotka se voi hankkia käyttöönsä omistamalla tarvittavan käyttöomaisuuden, hallitsemalla sitä yhdessä muiden toimijoiden kanssa tai vuokraamalla sen. Ennen palvelutuotannossa tarvittavien tilojen 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 ydintoiminoissa pysyvästi tarvittavat tuotantovälineet on useimmiten tarkoituksenmukaista pitää kunnan omistuksessa. Esimerkiksi tehokkaan maapolitiikan toteuttamisen edellytyksenä on maan omistus. Suurempi liikkumisvara on esimerkiksi toimistotilojen sekä erilaisten koneiden ja laitteiden omistuksen suhteen, jolloin esimerkiksi vuokraus tai muut vaihtoehtoiset toimintatavat (mm. omistamisen hybridimalli) ovat mahdollisia.

Toiminnasta riippuu, miten kunnan palvelutuotanto kannattaa organisoida. Jos toiminta on tarkoitus rahoittaa kokonaan, investoinnit mukaan lukien, myyntituloilla, soveltuu toimintamuodoksi kunnan liikelaitos tai kunnan omistama yhtiö. Valtaosa kunnan omaisuudesta toimii palvelutuotannon tuotantovälineenä. Esimerkiksi toimitiloja, verkostoja ja muita tuotantovälineitä käytetään suurimmalta osalta välittömästi palvelutuotantoon. Verorahoitteen toiminnan käytössä olevalle pääomalle ei voida useinkaan asettaa varsinaista taloudellista tuottovaatimusta. Oman toiminnan kustannuksissa on otettava huomioon pääoman hinta ja siitä aiheutuvat kustannukset. Tällaisen omaisuuden käytön tehokkuutta onkin arvioitava edullisuusvertailujen ja erilaisten toimintamallien vaihtoehtoiskustannusten avulla. Omaisuuden käytölle asetettavat muut kuin taloudelliset tavoitteet voivat liittyä esimerkiksi palvelujen saatavuuteen ja laatuun. Maksurahoitteen palvelutuotannon käytössä olevalle omaisuudelle luonnollinen tuottovaatimus on sitoutuneelle pääomalle saatava korko.

Omistaminen on kunnalle myös keino ohjata ja tukea kunnan kehitystä sekä menestystä. Selkeimmin näitä omistajapoliittiset tavoitteet liittyvät maan omistukseen ja maapolitiikkaan. Maaomaisuuden ohella kunnan kehittämisen välineitä ovat sijoitukset elinkeinojen kehittämiseen, työllisyyttä tukeviin tai asukkaiden viihtyvyyttä lisääviin kohteisiin. Tällaisia sijoituksia ovat muun muassa toimitila- ja asuntorakentaminen, panostus teknisiin verkostoihin tai välitön osallistuminen yritystoimintaan. Tällaisille kohteille asetettavat tavoitteet kohdistuvat kunnan väestökehitykseen, työllisyyteen ja muihin yhteiskunnallisiin vaikutuksiin. Keinot näiden tavoitteiden saavuttamiseksi saattavat muuttua hyvinkin nopeasti. Kunnan omistajapolitiikan on kyettävä reagoimaan näihin muutoksiin.

Valtuusto päättää kunnan sijoitustoiminnan perusteista. 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 yhteisöille 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.

2. MUURAMEN KUNNAN OMAISUUS

Muuramen kunnan omistukset voidaan jaotella kuntakonsernin omiin tytäryhtiöihin, joita ovat Muuramen Lämpö Oy, Muuramen Vuokra-asunnot Oy sekä Kiinteistöosakeyhtiöt (Muuramen Kettula, Hakamuurame, Muuramen Riksa ja Elämänkaari) sekä omistuksiin, joissa kunta on osa-omistajana, kuten Jykes Oy (5 %), Jykes Kiinteistöt Oy, Kiinteistö Oy Kinkomaan Vitapolis (20 %), Mustankorkea Oy (2,6 %) ja asunto-osakeyhtiöt. Lisäksi kunta on omistajan roolissa myös seuraavissa kuntayhtymissä: Korpilahden-Muuramen terveydenhuollon kuntayhtymä (62,73 %), Jyväskylän koulutuskuntayhtymä (4,46 %) ja Keski-Suomen sairaanhoitopiirin kuntayhtymä (2,21 %) ja muissa kuntien yhteistoiminta-elimissä, kuten Keski-Suomen liitossa (3,3 %). Kunta omistaa myös vähäisen määrän osakkeita, joita on ostettu tai saatu erilaisten yhtiöjärjestelyiden kautta.

Vuosien 2007 ja 2008 lopussa Muuramen kunnan ja kuntakonsernin omaisuuden tärkeimmät erät kirjanpitoarvoin olivat tilinpäätöksen mukaan seuraavat:

	2007		2008	
	Kunta	Konserni	Kunta	Konserni
	1000 €	1000 €	1000€	1000€
Taseen loppusumma	41.997	76.024	46.134	79.974
josta				
Maa- ja vesialueet	6.658	8.580	6.833	8.497
Rakennukset	20.478	50.317	21.121	48.887
Rakenteet ja laitteet	4.436	5.787	5.910	6.856
Osakkeet ja osuudet	4.728	2.311	5.040	2.316

Muuramen kunnan ja kuntakonsernin selvästi suurimman omaisuuserän muodostavat rakennukset. Konsernin rakennuskannasta merkittävin ryhmä ovat kiinteistöosakeyhtiöiden (Muuramen Kettula, Hakamuurame, Muuramen Riksa ja Elämänkaari) asuinvuokra- sekä toimitilarakennukset. Kunnan suoraan omistamista rakennuksista suurin ryhmä ovat päiväkotij- ja koulurakennukset. Edellä mainitut kiinteistöjä omistavat kunnan tytäryhtiöt ovat rahoittaneet kaikki rakennusinvestointinsa lähes kokonaan velalla, joten niiden omaisuuden nettoarvo ei ole suuri kirjanpito- tai markkina-arvoin. Muuramen kunnalla oli pitkäaikaisista korollista vierasta pääomaa vuoden 2008 lopussa 25.141 t€ (19.578 t€ v. 2007, 17.720 t€ v. 2006) ja konsernilla vastaavasti 61.593 t€ (56.608 t€ v. 2007, 54.673 t€ v. 2006). Konserniyhtiöillä oli pitkäaikaisista korollista vierasta pääomaa vuoden 2007 lopussa lähes kolme kertaa enemmän kuin kunnalla. Vieraan pääoman osalta on huomioitava sen määrän huomattava kasvu viimeisten vuosien aikana. Kunnan lainakanta vuoden 2008 lopussa oli yhteensä 19,2 M€, joka asukasta kohti laskettuna on 2.094 euroa/asukas. Kuntakonsernin lainakanta oli yhteensä 51,9 M€ (5.655 euroa/asukas).

Omistajaohjauksen osalta tulee huomioida kuntayhtymät, joissa kunta on osakkaana. Merkittävimmät näistä ovat Korpilahden-Muuramen terveydenhuollon kuntayhtymä (62,73 %), Jyväskylän koulutuskuntayhtymä (4,46 %) ja Keski-Suomen sairaanhoitopiirin kuntayhtymä (2,21 %). Näillä kaikilla on huomattavaa, lähinnä sairaala- ja koulurakennusomaisuutta.

3. OMISTAJAPOLIITTISET LINJAUKSET

Omistajapolitiikalla varmistetaan kunnan omistusten tehokas ja tarkoituksenmukainen käyttö sekä määritellään tuotto- tai muu tavoite omistuksille. Omistajapolitiikan keskeiset linjaamiskohteet Muuramessa voidaan jakaa seuraavasti:

- Strategiset omistukset – mitä kunnan tulee omistaa ja mistä luopua.
- Omistusten hyödyntäminen kunnan toiminnassa – omistajapolitiittiset linjaukset.
- Edustaminen omistusyhtiöissä ja tiedonkulku kunnan organisaatiossa.
- Linjaukset niiden toimijoiden osalta, jossa kunnalla on vähemmistöosakkuuksia.

Muuramen kunnan tulee arvioida, mitkä omistukset ovat kunnan toiminnalle strategisia. Strategiset omistukset on perusteltua säilyttää. Ei-strategisten omistusten osalta tulee miettiä myös luopumisen mahdollisuutta. Kunnan harjoittaman omistajapolitiikan merkittävä kehittämishaaste on ns. isännän äänen kuuluminen yhtiöissä ja yhteisöissä.

Muuramen kunnan suoraan omistamaa kiinteää ja irtainta omaisuutta ovat kunnan ja sen liikelaitosten omaisuus. Kirjanpidossa omaisuus on jaettu kunnan virastojen ja liikelaitosten taseisiin. Kunnan omaisuudesta päättävät kunnanvaltuusto, kunnanhallitus ja kunnanjohtaja valtuuston asettamien rajojen mukaisesti keskushallinnon valmistelusta. Muuramen kunnan tulee käyttää omaisuuttaan tehokkaasti. Tuotantovälinen lisäksi tulee käyttää tehokkaasti maa- ja vesiomaisuutta, asunto-osakeyhtiöitä ja muita rakennuksia. Lisäksi tulee hyödyntää optimaalisesti sijoituksia muun muassa Muuramen Lämpö Oy:ssä, Kiinteistö-osakeyhtiö Kinkomaan Vitapoliksessa sekä Jykesissä ja Jykes Kiinteistöt Oy:ssä. Kehityshankkeissa ja – ohjelmissa toimimisen tulee olla tavoitteellista, ja sen tulee tukea kunnan menestystä. Kuntayhtymien toiminnassa tulee varmistaa, että ne toimivat kustannustehokkaasti eivätkä aiheuta ylimääräisiä kuluja Muuramen kunnalle.

Tehokkuuden varmistamiseksi on jatkuvasti arvioitava omia toimintatapoja ja sitä, ovatko omaisuus ja erityisesti tuotantovälineet tehokkaassa käytössä. Omien toiminta- ja tuotantomallien arviointi edellyttää jatkuvaa vaihtoehtoisten mallien kartoitusta ja markkinoiden seuranta. Omistajapolitiikan perustaksi on arvioitava, millaisia palveluja muuramelaiset nyt ja tulevaisuudessa tarvitsevat sekä pystyykö nykyinen tuotantomalli vastaamaan näihin odotuksiin. Kaikkien toimialojen ja toimijatahojen on omalta osaltaan arvioitava toimintatapoja ja omaisuuden käytön tehokkuutta. Uusien toimintatapojen aktiivinen suunnittelu ja käyttöönotto on eräs mahdollinen keino tehostaa kunnan omaisuuteen sitoutuneen pääoman käyttöä. Mahdollisia toimintamalleja ovat muun muassa seudullinen yhteistyö tai yhteistyö yksityisen sektorin kanssa, ostopalvelut, palvelusetelit, käyttöomaisuuden vuokraus, yksityistäminen, kunnan tukema vapaaehtois- tai omaistyö ja harrastus- ja vapaaehtois pohjaisten toimijoiden tukeminen avustuksin. Muuramen kunnan valmisteilla olevassa palvelustrategiassa linjataan, mitä tehdään jatkossa itse ja mitä tehtäviä toteutetaan jatkossa muilla vaihtoehtoisilla toimintamalleilla.

3.1 Maa- ja vesiomaisuus

Muuramessa on perinteisesti harjoitettu pitkäjänteisesti aktiivista maapolitiikkaa, joka on perustunut kunnan vahvaan rooliin maanhankkijana ja -omistajana. Harjoitettu maa- ja kaavoituspolitiikka on perustunut pääasiassa maan ensikertaisen asemakaavoituksen osalta kunnan maanomistukseen. Tämän lisäksi kunta on kaavoittanut myös kaavoitus- ja maankäyttösopimuksilla yksityisten omistamia maa-alueita. Kunta on tavoitteellisesti hankkinut maata sopiviksi asunto- ja yritystonteiksi arvioimiltaan alueilta. Muuramen kunta omistaa (31.12.2008) metsätiloja 192 hehtaaria maareservinä, josta tontteja tulevaisuu-

nessa voi kaavoittaa. Kaavoitettuna on lisäksi tällä hetkellä noin 25 hehtaaria kunnan omistamaa maata. Omakotitalotontteja on kaavoitettuna 15 hehtaaria, rivitalotontteja 3,3 hehtaaria, teollisuustontteja 5,8 hehtaaria, teollisuus- ja liiketontteja 1,1 hehtaaria sekä muita (yleiset rakennukset) tontteja yhteensä 1,2 hehtaaria.

Kaavoituksella ohjataan Muuramen kunnan alueiden käyttöä ja rakentamista. Tavoitteena on luoda edellytykset hyvälle elinympäristölle sekä edistää ekologisesti, taloudellisesti, sosiaalisesti ja kulttuurisesti kestävä kehitystä. Muuramen kunta pyrkii hallittuun kasvuun, jolloin kunnan talous ja toiminta kehittyvät tasapainoisesti kasvun mukana. Keskimääräinen väkiluvun kasvutavoite on 1,5 prosenttia. Kerran vuodessa julkaistava kaavoituskatsaus kertoo kootusti vireillä olevista ja vireille tulevista kaavoitushankkeista. Kunnanhallitus linjaa kaavoitusta ja maapolitiikkaa sekä hyväksyy vuosittaisen kaavoituskatsauksen sekä pidemmäksi ajaksi laadittavan asunto-ohjelman (viimeisin vuosiksi 2008–2010). Muuramen kunnan kaavoituksen taustana huomioidaan myös Keski-Suomen maakuntakaava sekä rakennemalli 20x0-kaupunkiseutus suunnitelma.

Muuramen kunta jatkaa aktiivista maapolitiikkaa myös tulevaisuudessa. Maaomaisuus, josta on tavoitteena jatkossa kaavoittaa asuin- ja yritystontteja on kunnan strateginen omistus. Muuramen kunta pyrkii houkuttelemaan kuntaan asukkaita ja yrityksiä myös jatkossa hyvällä sijainnilla olevien kohtuuhintaisten tonttien ja positiivisen yrittäjäystävällisen toiminta- ja päätöksentekomallinsa tukemana. Muuramen kunta varmistaa aktiivisen maapolitiikan avulla, että myös tulevaisuudessa on tarjolla halukkaille riittävästi sopivia yritys- ja asuintontteja. Maapolitiikalla tuetaan yrittäjyyttä ja kunnan elinkeinoelämää. Kunta varmistaa, että potentiaalisille yrittäjille ja yrityksille on tarjolla riittävästi yritystontteja. Aktiivinen maapolitiikka edellyttää jatkossakin jatkuvaa yhteydenpitoa kunnan maanomistajiin ja valmiutta ostaa sopiviksi arvioituja maa-alueita nopeastikin tilaisuuden tullessa. Maapolitiikka kootaan yhteen maapoliittisessa ohjelmassa, joka valmistellaan vuoden 2010 aikana.

Omistajapoliittiset linjaukset

- Muuramen kunta jatkaa aktiivista maapolitiikkaa. Asuin- ja yritystonttimaa on kunnan strateginen omistus myös jatkossa.
- Muuramen kunta pyrkii hallittuun kasvuun. Keskimääräinen väkiluvun kasvutavoite on 1,5 prosenttia.
- Kunnanhallitus päättää maapolitiikasta. Muuramen kunnalle valmistellaan vuonna 2010 maapoliittinen ohjelma, jossa määritellään kunnan tontti-, kaavoitus- ja rakennuspolitiikka tuleville vuosille. Kaavoitus ohjaa kehitystä myönteiseen suuntaan.
- Maapolitiikalla tuetaan yrittäjyyttä ja kunnan elinkeinoelämää. Kunta varmistaa, että potentiaalisille yrittäjille ja yrityksille on tarjolla riittävästi yritystontteja.
- Muuramen kunta myy pääasiassa omakotitalotontteja. Rivi- ja kerrostalotontteja myydään tarpeen mukaan. Tonttien hinnoittelussa pyritään siihen, ettei tontteja subventoida, vaan tonttien hinta kattaa kaikki niistä aiheutuvat kulut.
- Aktiivinen maapolitiikka edellyttää tiivistä yhteydenpitoa maanomistajiin ja valmiutta tilaisuuden syntyessä nopeaan reagointiin ja hankintoihin.

3.2 Asunto-osakeyhtiöt ja muu rakennusomaisuus

Muuramen kunnalla ja kuntakonsernilla on varsin suuri rakennusomaisuus. Rakennukset muodostavat lähes puolet kunnan ja yli puolet kuntakonsernin tasearvosta. Kuntakonsernissa erityisesti vuokra-asuntoyhtiöllä on runsaasti rakennuksia. Liitteissä 1 ja 2 on yhteenveto kunnan omistamista rakennuksista. Muurame-konsernin vuokra-asuntoyhtiöt: Muuramen Vuokra-asunnot Oy (100 %), Kiinteistö Oy Muuramen Kettula (100 %), Kiinteistö Oy Hakamuurame (94,7 %), Kiinteistö Oy Muuramen Riksa (56,28 %) sekä Kiinteistö Oy Muuramen Elämänkaari (52 %) ovat merkittävässä asemassa Muuramen vuokra-asuntomarkkinoilla. Muuramen vuokra-asunnot Oy:n käyttöaste on ollut varsin hyvä alkuvuonna 2009 (94,68%). Yleisesti asunnoissa vaihtuvuus on ollut varsin suuri.

Muuramen Vuokra-asunnot Oy:ssä on 528 asuntoa, erillisissä yhtiöissä on 96 asuntoa ja palveluasuntoja Muuramen kunnalla on 40 kappaletta. Vuokra-asunnoissa toteutettavat perusparannukset pyritään toteuttamaan elinkaarimallin pohjalta, jolloin vuokra-asunnoissa pyritään rakennusten pitkään elinkaareen ja kokonaistaloudellisuuteen. Vuokra-asunnot Oy:n osalta omistajapoliittisiksi tavoitteiksi määritellään tasapainoinen talous, asuntoyhtiöiden käyttöasteen tavoitetaso on 97 %. Asuntoyhtiöiden toiminnan tulee olla kannattavaa ja vuokrataso tulee pitää kilpailukykyisenä. Tuottotavoitteena on 7 prosentin tuotto sijoitetulle pääomalle. Lisäksi aiemmin kunnanhallitus on määrittänyt tavoitteiksi asuntojen hyvän kunnan, tehokkaan ja oikeudenmukaisen asukasvalintajärjestelmän ja asuntoasioiden tavoitteiden sovittamisen elinkeinoelämän sekä sosiaali- ja terveystoimen tavoitteisiin. Lisäksi on määritely, että kunnan ja vuokra-asuntojen omistajien yhteistyöllä luodaan tasapainoiset vuokra-asuntomarkkinat, ettei synny tyhjiä asuntoja ongelmaa. Muuramen Vuokra-asunnot Oy:lle on määritely raportointijärjestelmä ja – vastuu raportoida toiminnastaan kunnanhallitukselle neljännesvuosittain tai vuosittain. Omistajapoliittisten tavoitteiden toteutumisen lisäksi yhtiön tulee raportoida omistajapoliittisesti mielenkiintoisista tulevaisuuden näkymistä. Vuokra-asunnot Oy:n toiminnallisiksi tavoitteiksi ja mitattaviksi tunnusluvuiksi on määritely yhtiön toimintaan ja palvelutasoon tyytyväinen asiakas, asukkaiden hallintoon osallistumisen lisääminen, kilpailukykyinen keskivuokra seudulla, asuntojen käyttöasteen pitäminen korkeana, asukasvaihtuvuuden vähentäminen sekä lainavastuut ja niiden suunnitelmallinen vähentäminen.

Kunta omistaa vuokra-asuntojen lisäksi jonkin verran sellaisia rakennuksia, jotka eivät ole kunnan perustehtävien kannalta strategisia omistuksia. Näistä rakennuksista pyritään mahdollisuuksien mukaan eroon. Tarpeettomat rakennukset ovat pääsääntöisesti vähäarvoisia tai arvottomia ja niiden myyntiin liittyy useimmiten sitä hankaloittavia tekijöitä. Odotettavissa olevat myyntitulot eivät ole suuria, mutta kunnossapitovastuun siirtyminen pois kunnalta tuo säästöjä. Kunnalle tarpeettomien rakennusten ja tilojen realisointitoimintaa tehostetaan. Tytäryhteisöjen (erityisesti vuokra-asuntojen) suuret lainakannat heikentävät voimakkaasti Muuramen kunnan omavaraisuutta ja kunnalla on asukasta kohti suuri lainakanta tytäryhteisöjen kautta rasitteenaan. Konsernilainojen osalta tulee arvioida, miten kunta selviää niiden aiheuttamista veloista. Lisävelkaantuminen tulee estää.

Kunnan roolia vuokra-asuntomarkkinoilla kehitetään edelleen vastaamaan toimintaympäristön tarpeita ja muutoksia. Ensisijaisesti kunta luopuu vapaarahoitteisten asuntojen omistuksista. Vapautuvat arava- ja korkotukiasunnot muutetaan ensisijaisesti asunto-osakeyhtiöiksi ja toissijaisesti asuntokanta säilytetään edelleen vuokra-asuntoina. Kunta voi myydä omistamiaan vuokra-asuntoja ja/tai asuntoyhtiöitä, jos asuntojen hintataso nousee riittävälle tasolle. Kunnan omistamien asuntojen osalta omistajapoliittisista linjauksista päätettäessä otetaan huomioon myös asukasnäkökulma.

Omistajapoliittiset linjaukset

- Kunnan vuokra-asunnot ja osa muista kunnan omistamista rakennuksista eivät ole kunnan perustehtävien kannalta strategisia omistuksia. Kunnalle tarpeettomien rakennusten ja tilojen realisointitoimintaa tehostetaan.
- Kunta huolehtii omistamiensa rakennusten kunnossapidosta, etteivät sen omistukset rappeudu ja menetä sitä kautta arvoaan.
- Kunta tehostaa omistamiensa asuntojen, rakennusten ja tilojen käyttöä sekä mahdollisuuksien mukaan lisää rakennuksista syntyviä tuloja.
- Asuntoyhtiöiden käyttöasteen tavoitetaso on 97 %. Asuntoyhtiöiden toiminnan tulee olla kannattavaa ja vuokrataso tulee pitää kilpailukykyisenä. Tuottotavoitteena on 7 prosentin tuotto sijoitetulle pääomalle.

3.3 Kunnan liikelaitokset ja tytäryhtiöt

Kunta voi perustaa liikelaitoksen liiketoimintaa tai liiketaloudellisten periaatteiden mukaan hoidettavaa tehtävää varten. Liiketoiminnalla tarkoitetaan tehtävää, joka kattaa maksutuloillaan omat kulunsa ja investointinsa ainakin pitkällä aikavälillä. Liikelaitos kuuluu kuntalain mukaisesti kunnan organisaatioon, ja sen hallinto järjestetään johtosäännöin kuten kunnan muukin hallinto. Kunnanvaltuusto asettaa liikelaitokselle sekä toiminnalliset että taloudelliset tavoitteet. Liikelaitos on taloudellisesti eriytetty (itsenäinen) yksikkö. Sillä on oma tuloslaskelma, tase ja rahoituslaskelma. Liikelaitoksella tulee olla johtokunta, joka ohjaa ja valvoo liikelaitoksen toimintaa. Kunta seuraa liikelaitoksen taloudellista tulosta osana kunnan kokonaistulosta. Lisäksi seurataan liikelaitoksen tasemuutoksia. Liikelaitos toimii ensisijaisesti palvelujen tuottajana, ja se on osa kunnan palvelutoimintaa tai sitä keskeisesti palvelevaa tukitoimintaa. Liikelaitos -mallissa kunta kykenee suoraan ohjaamaan ja seuraamaan toimintaa siten, että syntyvää tulosta voidaan verrata toimialan muiden yritysten tuloksiin. Liikelaitokselle voidaan asettaa selkeät taloudelliset tuottovaatimukset.

Vesi- ja viemärlaitos on Muuramen kunnan taseessa eriytetty (laskennallinen) liikelaitos. Muuramen Lämpö Oy on kunnan tytäryhtiö. Kunta omistaa Muuramen Lämpö Oy:n 87,90 %:sesti. Toinen yhtiön pääomistaja on Muuramen Vuokra-Asunnot Oy. Muuramen Lämpö tekee itsenäisen tilinpäätöksen, joka yhdistetään Muuramen kunnan konsernitilinpäätökseen. Muuramen Lämpö tuottaa kaukolämpöä kunnan omistamaan kaukolämpöverkkoon, josta sitä saavat muun muassa kunnan keskustassa sijaitsevat yritykset ja alueen asukkaat. Yhtiön toimintaan voi kuulua kaukolämpötoiminnan lisäksi myös muuta kiinteistöjen hoitoon, huoltoon, vuokraukseen ja rakentamiseen liittyvää toimintaa. Yhtiö voi omistaa myös kiinteistöjä ja osakkeita. Muuramen Lämpö Oy on kunnalle tärkeä strateginen omistus, joka takaa kunnalle parhaat vaikutusmahdollisuudet kuntalaisten ja kunnassa toimivien yritysten energiapalveluihin sekä mahdollistaa laitoksen tuottaman taloudellisen tuoton saamisen kunnalle. Muuramen Lämmön tulee jatkossa toimia läpinäkyvästi ja pitää tiiviisti yhteyttä kuntaan, että kunta voi tarvittaessa ohjata konserniohjauksella sen toimintaa. Muuramen Lämmölle asetetaan tavoitteeksi toiminnan kannattavuus ja vakavaraisuus, kilpailukykyinen lämmönhinta kuluttajille sekä kilpailukykyisten kiinteistöhoitopalveluiden tuottaminen kunnan omistamille vuokra-asunnoille ja muille mahdollisille kohteille.

Vesi- ja viemärlaitoksen tilinpäätös sisältyy Muuramen kunnan tilinpäätökseen. Vesi- ja viemärlaitos on Muuramen kunnan strateginen omistus. Se tuottaa kunnassa puhtaaseen ja likaiseen veteen liittyvät palvelut kunnalle, yrityksille ja kuntalaisille. Kunnan vesijohto- ja jätevesiverkostossa kuului noin 1700 kiinteistöä vuonna 2008. Vesi- ja viemärlaitoksen ulkoinen + sisäinen myynti oli vuonna 2008 yhteensä hieman yli 1 m€ (992.789,29 € + 37.945,39 €). Vesihuoltolaitos on tuottanut ylijäämää viimeisinä vuosina (222.080,94

€/2007; 9856,48 €/2008). Sen tulee pyrkiä kannattavaan ja vakavaraiseen liiketoimintaan, lisäksi vesi- ja jätevesimaksujen tulee olla kuluttajille kilpailukykyisiä. Toiminnan tulee pitkällä aikavälillä kattaa investoinnit ja tuottaa kunnalle tuottoa tavoitteeksi asetetut 6 %.

Omistajapoliittiset linjaukset

- Muuramen Lämpö Oy on kunnan tytäryhtiö ja vesi- ja viemärlaitos on laskennallinen liikelaitos. Niillä on ulkoisia ja sisäisiä myyntituloja, joihin ne voivat vaikuttaa. Molemmat edellä mainitut organisaatiot ovat kunnan strategisia omistuksia.
- Pitkällä aikavälillä tulo- ja investointien tulee kattaa toiminnasta syntyvät kulut sekä tehtävät investoinnit. Vakavaraisuustavoite on 60 %.
- Kunta saa Muuramen Lämpöön sijoittamalleen pääomalle käyvän tuoton, tavoitteena on 7 prosentin tuotto sijoitetulle pääomalle. Vesi- ja viemärlaitokseen osalta tavoitteena on 6 prosentin tuotto sijoitetulle pääomalle
- Muuramen Lämmön hallituksessa toimii kunnan (virkamies-)edustaja, joka linjaa sen toimintaa niin, että kunnan asettamat tavoitteet täyttyvät mahdollisimman hyvin.
- Muuramen Lämpö ja vesi- ja viemärlaitos toimivat normaalien liiketoimintaperiaatteiden mukaan. Ne voivat tehdä sijoituksia kunnan kokonaisedun mukaisesti mutta niillä ei ole itsenäistä lainanottovaltuutta eikä omaisuuden panttausoikeutta.

3.4 Jykes ja Jykes Kiinteistöt Oy, KOY Vitapolis sekä muut osakkeet ja osuudet

Muuramen kunta on osakkaana Jykes Oy:ssä (Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö), Jykes Kiinteistöt Oy:ssä sekä Kiinteistö Oy Kinkomaan Vitapoliksessa. Jykes ja Jykes Kiinteistöt ovat Muuramen kunnan elinkeinopolitiikan keskeinen työkalu. Muuramessa panostetaan voimakkaasti yritysten toimintaedellytysten parantamiseen ja uuden yritystoiminnan syntymiseen. Kunnan elinkeinopalvelut hoidetaan keskitetysti Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jykes Oy:ssä. Muuramen kunta on keskittänyt yritysten neuvonta- ja kehittämistehtävät sekä tiedotuksen ja markkinoinnin Jykesille. Jykes Oy:n tehtävänä on luoda edellytyksiä menestykselliselle yritystoiminnalle sekä seudun kilpailukykyyn kehittämiseksi. Jykes Oy:n omistavat Jyväskylän kaupunki, Laukaa, Uurainen ja Muurame (5%). Jykes Oy:n osana toimii sijoittumispalvelu Jyväskylän seudusta sijaintipaikkana kiinnostuneille tai jo seudulla toimiville yrityksille. Jykes kartoittaa yritysten liiketoimintamahdollisuudet ja kokoaa yritysten tarpeisiin sopivan palvelupaketin yhdessä asiantuntijaverkostonsa kanssa. Jykes Kiinteistöt Oy vuokraa rakennuttaa, myy ja saneeraa toimitiloja yritysten tarpeisiin. Tavoitteena on helpottaa toimitilojen etsimistä ja hankkimista. Jykes Kiinteistöiltä löytyy valmista teollisuus- ja toimistotilaa erilaisiin tilatarpeisiin. Tarvittaessa yrityksille rakennutetaan uusia toimitiloja. Kontaktit yrityksille löytyvät keskitetysti Jykes Kiinteistöt Oy:stä.

Jykes Oy on strateginen omistus Muuramen kunnalle. Kunta pyrkii Jykesissä ja Jykes Kiinteistöt Oy:ssä toimimalla varmistamaan elinkeinotoimintansa kilpailukykyyn myös jatkossa, sen vuoksi Muuramen kunta huolehtii jatkossa nykyistä paremmin edunvalvonnastaan sekä asettaa selvemmat tavoitteet Jykesin toiminnalle. Nämä tavoitteet saatetaan Jykesin tietoon, ja niiden toteutumista seurataan säännöllisesti. Jykesin tulee pyrkiä konkreettisiin tuloksiin kehittämistoimissaan ja -hankkeissaan sekä osoittaa sen toiminnasta Muuramelle syntyvät hyödyt. Jykes Kiinteistöt Oy:n tulee varmistaa Muuramessa riittävä kysyntään pohjautuva toimitila- ja teollisuushallirakentaminen ja -vuokraaminen Muuramessa, niin että potentiaalisille yrittäjille ja yrityksille voidaan tarjota kilpailukykyiset tilat yrittää ja menestyä. Sijoittumispalvelun toimintaa tulee jatkaa ja sen markkinointia tehostaa, että se tavoittaa potentiaaliset yrittäjät. Pää tavoitteena Jykesin toiminnassa ja kehittämishankkeissa Muuramen kunnan osalta on uusien yritysten syntyminen Muuramen kuntaan sekä

nykyisten yritysten ja yhteisöjen toiminnan sekä kasvu- ja toimintaedellytysten kehittyminen. Muuramen kunnan edustajien tulee tuoda Muuramen kunnan tavoitteet esiin niin Jykesin työvaliokunnan (kunnanjohtaja) kuin hallituksenkin (luottamushenkilöt) toiminnassa.

Muuramen kunta on tehnyt 200.000 € sijoituksen Kiinteistö Oy Kinkomaan Vitapolikseen vuonna 2007. Lisäksi kunta on tehnyt päätöksen 1,25 M€ takauksesta alueeseen liittyen. Vitapolis-alueelle on suunnitteilla korkeatasoinen hyvinvointikeskus, jolle on kaavailtu rakentuvaksi useita yksityisiä palveluyrityksiä sekä seniori- ja palveluasuntoja. Kymmenen vuoden kuluessa alueen työntekijämäärän on ennustettu kasvavan yli neljäänsataan. Myös hoitopaikkojen lukumäärän ennustetaan kasvavan yli neljäänsataan. Sijoituksella Muuramen kuntaan tavoitellaan uusia työpaikkoja ja uutta yritystoimintaa. Muuramen kunta pyrkii kaavoituksen avulla tukemaan Vitapolis-hyvinvointialueen kehittymistä korkeatasoiseksi palvelu- ja hyvinvointiympäristöksi Suomen ja koko maailmankin mittakaavassa. Kunta pyrkii säilyttämään ja kehittämään alueen arvokasta kiinteistöä ja ympäristöä kulttuuriympäristöä kunnioittaen. Kunta sitoutuu pitkäjänteiseen omistajuuteen, mutta tilanteiden muuttuessa Muuramen kunta on valmis irtautumaan kiinteistöosakeyhtiöstä. Muuramen kunta tavoittelee sijoituksella Vitapolikseen kuntaan uusia työpaikkoja ja uutta yritystoimintaa. Pitkällä aikajänteellä alueen tulee tuottaa kunnan sijoittamille omaisuudelle korkoa. Kunta tukee alueen kasvua ja kehitystä mm. kaavoituksen avulla.

Muuramen kunnalla on Jykes ja Jykes Kiinteistöt Oy:n ja KOY Vitapoliksen osakkeiden lisäksi muutamia muitakin osakkeita ja osuuksia. Listaus Muuramen kunnan osakkeista ja osuuksista on esitetty liitteessä 3. Muuramen kunta omistaa mm. Elisa Oyj:n, Muuramegolfin sekä Jätehuolto-yhtiö Mustankorkean osakkeita. Kunnanhallitus voi tehdä kannattaviksi arvioimiaan sijoituksia. Tehtäville sijoituksille asetetaan tuottotavoite. Osakkeiden osalta huomioidaan kurssivaihteluiden aikaansaamat hintamuutokset. Kunnanhallitus asettaa sijoituksille tavoitehinnan, jonka täytyttyä ydintoiminnalle tarpeettomista osakkeista ja osuuksista voidaan luopua. Muuramen kunta arvioi tuottonäkökulmaan pohjautuen oikeaa luopumishetkeä. Kunnan osallistuminen takauksiin arvioidaan tilannekohtaisesti, takauksiin ryhdytään jatkossakin vain erikoistapauksissa.

Omistajapoliittiset linjaukset

- Muuramen kunta pyrkii Jykesissä ja Jykes Kiinteistöt Oy:ssä toimimalla varmistamaan elinkeinotoimintansa kilpailukyvyyn. Sen vuoksi kunta asettaa jatkossa nykyistä selvemmat tavoitteet Jykesin toiminnalle.
- Päättävöitteeksi Jykesille asetetaan uusien yritysten syntyminen Muuramen kuntaan sekä yritysten ja muiden yhteisöjen toiminnan sekä kasvu- ja toimintaedellytysten kehittymisen tai uudenlaisen palvelutuotannon ja työpaikkojen syntymisen. Jykesin tulee pyrkiä konkreettisiin tuloksiin kehittämistoimissaan sekä osoittaa Muuramelle syntyneet hyödyt. Tavoitteiden toteutumista seurataan säännöllisesti.
- Muuramen kunta tavoittelee Vitapolis-sijoituksella kuntaan uusia työpaikkoja ja uutta yritystoimintaa. Pitkällä aikajänteellä alueen tulee tuottaa kunnan sijoitukselle korkoa. Kunta tukee alueen kasvua ja kehitystä mm. kaavoituksen avulla.
- Kunnanhallitus päättää tehtävistä sijoituksista osakkeisiin ja/tai osuuksiin. Kunnanhallitus voi tehdä kannattaviksi arvioimiaan sijoituksia.
- Kunnanhallitus asettaa sijoituksille tuottotavoitteen ja tavoitehinnan, joilla kunnan ydintoiminnalle tarpeettomista osakkeista ja osuuksista ollaan valmiita luopumaan. Kunnalla on oltava valmius nopeaan reagointiin muuttuvassa toimintaympäristössä.
- Kunnan osallistuminen takauksiin arvioidaan tilannekohtaisesti, mutta takauksiin ryhdytään jatkossakin vain erikoistapauksissa.

3.5 Kehittämishankkeet ja -ohjelmat

Muuramen kunta osallistuu vuosittain useisiin kehityshankkeisiin ja -ohjelmiin kuntarahoitusosuuksin ja henkilötyöpanoksina. Jyväskylän hallintoihin hankkeisiin on maksettu kuntasuosuuksia noin 300.000 euroa vuodessa (2008 302.420 €, 2007 305.676 €). Muuramen kunta osallistuu myös muihin kuin Jyväskylän hankkeisiin vuosittain huomattavalla maksuosuudella. Jatkossa arvioidaan hankkeista Muuramelle syntyvä hyöty ja verrataan sitä hankkeesta aiheutuvaan kustannukseen. Muuramen kunta osallistuu jatkossa vain itselleen merkittäviksi ja hyödyllisiksi arvioituihin hankkeisiin ja pyrkii varmistamaan, että kuntarahoitukselle saadaan tavoitteiden mukainen vastike. Tavoitteena on, että kehityshankkeista ja -ohjelmista syntyy konkreettisia ja pysyviä tuloksia, jotka jäävät elämään hankkeiden päätymisen jälkeenkin.

Muuramen kunta esittää omien tavoitteidensa mukaisia toiveita hanketoimijoille jo hankkeita valmisteltaessa, jolloin hankkeiden tavoitteet kohtaavat kunnan tarpeiden kanssa. Toteutettavan hankekokonaisuuden tulee olla hallittu, ettei eri hankkeissa tehdä päällekkäistä työtä vaan kunnan ja alueen kehitys ohjataan kokonaiskehityksen kannalta tavoiteltuun suuntaan muutamissa kohdennetuissa hankekokonaisuuksissa. Toteutettaville hankkeille tulee asettaa selkeät tavoitteet ja mittarit, joilla niitä voidaan seurata ja ohjata toimintaa haluttuun suuntaan. Pää tavoitteena kehittämishankkeissa on uusien yritysten syntyminen Muuramen kuntaan sekä nykyisten yritysten ja muiden yhteisöjen toiminnan sekä toimintaedellytysten kehittyminen tai uudenlaisen palvelutuotannon ja työpaikkojen syntyminen.

Muuramen kunta on jatkossakin aktiivinen toimija seutuyhteistyössä. Yhteistyöllä voidaan kehittää Jyväskylän seutua ja koko maakuntaa sekä luoda uusia malleja tuottaa palveluita ylikunnallisesti. Muuramen kunta osallistuu tärkeiksi arvioimiinsa kehityshankkeisiin. Kunnan edustus hankkeiden ohjausryhmissä varmistaa toiminnallaan, että Muuramen kunnan hankkeille asettamat tavoitteet ja omistajapoliittiset linjaukset toteutuvat. Edustajan tulee informoida kuntaa hankkeiden etenemisestä ja asetettujen tavoitteiden toteutumisesta. Muuramen kunta kokoaa jatkossa eri sektoreilla menossa olevat kehityshankkeet hankkiansioon, josta selviää, missä hankkeissa kunta on mukana sekä hankkeiden perustiedot, kuten kuntarahoitusosuus sekä hankkeen tavoitteet ja toteutus.

Omistajapoliittiset linjaukset

- Muuramen kunta osallistuu jatkossa vain merkittäviksi ja hyödyllisiksi arvioituihin hankkeisiin. Tavoitteena on, että kehityshankkeista ja -ohjelmista syntyy konkreettisia ja pysyviä tuloksia, jotka jäävät elämään hankkeiden päättymisen jälkeenkin.
- Toteutettava hankekokonaisuus tulee pitää kohdennettuna ja hallittuna, ettei eri hankkeissa tehdä päällekkäistä työtä vaan kunnan ja koko alueen kehitys ohjataan kokonaiskehityksen kannalta tavoiteltuun suuntaan.
- Toteutettaville hankkeille tulee asettaa selkeät tavoitteet ja mittarit, jolla niitä voidaan seurata ja ohjata toimintaa haluttuun suuntaan.

3.6 Kuntayhtymät

Muuramen kunta on omistajana kolmessa kuntayhtymässä (ky). Muurame on pääomistajana Korpilahden- Muuramen terveydenhuollon ky:ssä (62,73 %). Lisäksi kunnalla on omistusosuus Jyväskylän koulutusky:ssä (4,46 %) ja Keski-Suomen sairaanhoitopiiriin ky:ssä (2,21 %). Lisäksi Muuramen kunta kuuluu Keski-Suomen liittoon (3,40 %),

Muuramen kunta ohjaa kuntayhtymien toimintaa poliittisella ja viranhaltijatasolla niin, etteivät kunnan maksuosuudet kuntayhtymissä kasva kunnan muuta taloutta nopeammin. Kuntayhtymien osalta tulee selvittää seudullisen yhteistyön mahdollisuuksia muun muassa tukipalvelujen järjestämisessä ja kiinteistöjen käytössä. Kuntayhtymien toimintaa tulee tehostaa. Muuramen kunta velvoittaa osaomistamansa kuntayhtymät toimimaan taloudellisesti ja kustannustehokkaasti sekä raportoimaan toiminnastaan kunnalle säännöllisesti.

Omistajapoliittiset linjaukset

- Muuramen kunta velvoittaa kuntayhtymät toimimaan kustannustehokkaasti ja raportoimaan toiminnastaan kunnalle säännöllisesti omien toimintatapojensa mukaisesti.
- Kunta pyrkii ohjaamaan kuntayhtymiä poliittisella ja viranhaltijatasolla niin, etteivät kunnan maksuosuudet kuntayhtymissä kasva kunnan muuta taloutta nopeammin.
- Kunta seuraa kuntayhtymien toimintaa ja pyrkii omistajaohjauksella varmistamaan kunnalle sekä kuntalaisille tarkoituksenmukaisen ja kustannustehokkaan toiminnan.

3.7 Omaisuuden hankkiminen ja omistuksista luopuminen

Muuramen kunta hankkii tarvitsemansa tuotantovälineet käyttöönsä mahdollisimman edullisesti ja hyvällä kustannus/laatu -suhteella. Kunnan toteutettavat hankinnat toteutetaan jatkossa keskitetysti kunnanhallituksen määräämien viranhaltijoiden kautta. Hankinnat suoritetaan ja tarvittaessa kilpailutetaan voimassaolevan hankintalainsäädännön ja kunnan omien hankintaohjeiden mukaisesti. Hankintojen ja yhteiskilpailutusten osalta tehdään tiivistä kuntien välistä yhteistyötä. Jos omasta käyttöomaisuudesta aiheutuvat kustannukset ovat pitkällä aikavälillä vastaavien tuotantovälineiden vuokratukustannuksia korkeammat, on harkittava omistuksesta luopumista ja vuokrauksen lisäämistä. Tuotantovälineiden omistuksesta luovuttaessa on varmistettava niiden saatavuus tarvittaessa. Sellaisesta omaisuudesta ja tytär- tai muiden yhteisöjen omistuksista, jotka eivät palvele kunnan toimintaa tai strategisia 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. Jos omistuksista luopuminen merkitsee palvelutuotannon siirtymistä kunnalta muille toimijoille, on palvelujen turvaamisen kuntalaisille oltava asiaa ratkaistaessa korostetusti esillä.

Kunnan omaisuuden hoidon lähtökohtana on omaisuuden kunnan ja käyttökelpoisuuden säilyttäminen ja se, että omaisuus vastaa ajan tarpeita. Etenkin kunnan kiinteistökannan ja kunnallisteknisten verkostojen peruskorjausten laiminlyönti on epätaloudellista ja vaarantaa kuntalaisten tarpeita vastaavan palvelutuotannon. Omaisuuden arvon säilyttäminen (ja lisääminen) edellyttää linjauksia mm. yksiköiden vastuuta investointien rahoituksessa, tuotteiden hinnoitteluperiaatteita tai sisäisten vuokrien käyttöä ja tasoa. Omaisuuden arvon säilyttämisen ja lisäämisen näkökulmasta on tärkeää kehittää kunnan toimintoja ja pitää toiminnat kilpailukykyisenä muiden alan toimijoiden kanssa. Omaisuuden arvon säilyttämisen ja lisäämisen avulla voidaan siitä saada luovuttaessa parempi korvaus.

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 joko ylös- tai alaspäin. Tarpeettoman omaisuuden realisointia ei kuitenkaan pidä jättää tekemättä sen vuoksi, että siitä kirjautuisi myyntitappiota. Omistuksista luovuttaessa on kehitettävä toimintoja ja tuotantovälineitä kiinnostaviksi ja näin nostettava niiden arvoa ja myyntihintaa.

Omistajapoliittiset linjaukset

- Kunta hankkii tarvitsemansa tuotantovälineet käyttöönsä mahdollisimman edullisesti ja hyvällä kustannus/laatu -suhteella. Tuotantovälineet voidaan vuokrata, jos niiden omistamisen kustannukset ylittävät pitkällä aikavälillä vuokratkustannukset.
- Kunnan hankinnat toteutetaan jatkossa keskitetysti kunnanhallituksen määräämien viranhaltijoiden kautta. Hankinnat suoritetaan ja tarvittaessa kilpailutetaan voimassaolevan hankintalainsäädännön ja kunnan omien hankintaohjeiden mukaisesti.
- Tarpeettomasta omaisuudesta tulee luopua. Omistuksista luovuttaessa on kehitettävä toimintoja ja tuotantovälineitä niin, että niiden arvo ja myyntihinta nousevat.
- Hankintojen ja yhteiskilpailutusten osalta tehdään tiivistä kuntayhteistyötä.

3.8 Kunnan edustajien velvollisuudet omistajaohjauksessa

Valtuuston valitsemilla kunnan edustajilla on velvollisuuksia kunnan omistajaohjauksessa. Ensisijainen tehtävä on varmistaa paitsi yhtiöiden ja yhteisöjen toiminta myös valvoa Muuramen kunnan etua. Edustajat on valittu kunnan edustajiksi luottamuselimiin. Tytäryhteisöjen hallitukseen tai vastaaviin toimielimiin valitaan luottamushenkilöitä sekä viranhaltijoita, joilla on liiketaloudellista ja tytäryhteisön toimialueen asiantuntemusta. Muuramen kuntakonserniin kuuluvien yhtiöiden tulee ensisijaisesti hyödyttää Muuramen kuntaa palveluiden tarjonnassa. Useiden kuntien yhteistyöelimissä tulee huomioida myös mahdollisesti jäsenkuntien kanssa yhteisesti sovittujen linjausten noudattamisesta. Valtuusto määrittelee linjaukset omistajapolitiikan hoitamiseksi, joiden mukaisesti valtuuston valitsemien luottamushenkilöiden tulee luottamuselimissä toimia. Jatkossa kunnan tytäryhtiöiden hallituksissa ei toimi virkamiesvarajäseniä, vaan hallituksen ulkopuoliset virkamiehet voivat osallistua kokouksiin controllereina, joiden tehtävänä on varmistaa omistajapolitiikan toteutuminen tytäryhteisöjen toiminnassa.

Kunnan edustajien tulee toimia tytäryhtiöissä ja muissa yhteisöissä niin, että valtuuston asettamat tavoitteet saavutetaan. Luottamushenkilöiden tulee varmistaa, että tieto kunnan ja sen omistamien yhtiöiden ja yhteisöjen välillä kulkee saumattomasti. Nykyistä läpinäkyvämpi tiedonkulku valittujen edustajien ja kunnan välillä sekä kuntaorganisaation sisällä on varmistettava, sen avulla kunta voi tehokkaammin ohjata liikelaitostensa toimintaa ja tulokellisuutta. Kunnan omilla yhtiöillä on pysyvä informaatiovelvoite kunnanhallitukselle.

Omistajapoliittiset linjaukset

- Edustajan ensisijainen tehtävä on varmistaa paitsi yhtiöiden ja yhteisöjen toiminta, myös valvoa Muuramen kunnan etua.
- Edustajan tulee olla aktiivinen tehtävässään ja yhteisön toiminnan kehittämisessä sekä tuntea ja noudattaa kunnan antamia ohjeita.
- Edustajan tulee perehtyä riittävästi yhteisön toimintaan ja tuntea kunnan yhteisölle asettamat toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet ja valvoa niiden toteutumista.
- Edustajan tulee raportoida ja pitää yhteyttä Muuramen kuntaan yhteisön toimintaan liittyen sekä noudattaa mahdollisesti erikseen toiminnasta annettavia ohjeita.
- Edustajan tulee olla pyydettyäessä kunnan käytettävissä asiantuntijana yhteisön asioita käsiteltäessä.
- Edustaja voi hyödyntää luottamustehtävänsä hoidosta asiasta vastuullisten virkamiesten osaamista.
- Jatkossa kunnan tytäryhtiöiden hallituksissa ei toimi virkamiesvarajäseniä, vaan hallituksen ulkopuoliset virkamiehet voivat osallistua kokouksiin controllereina.

Liite 1.

Muuramen kunnan omistama kiinteistöomaisuus/ Muuramen vuokra-asunnot Oy

Kiinteistö	asuntojen lukumäärä	asuinhuoneistoala	valmistumisvuosi
Suvantotie 2	15	834,5	27.03.1987
Sipiläntie 3	19	1028,0	28.02.1990
Nuuttilantie 4	22	1171,0	28.09.1990
Uimolantie 1-5, vaihe 1	17	947,0	28.04.1989
Uimolantie 1-5, vaihe 2	4	300,0	29.11.1995
Nokkatie 2	14	523,0	30.12.1994
Nilatie 4	18	1137,0	30.04.1996
Kuusitie 8	12	788,0	27.11.1996
Keskustie 1	25	1494,0	30.09.1996
Pienjaakkolantie 1	17	893,0	31.12.1987
Roomupolku 3	18	982,0	01.02.1989
Pehtoorinpolku 2	11	501,0	29.11.1991
Pienjaakkolantie 5	15	761,0	29.11.1991
Pienjaakkolantie 7	16	885,0	31.03.1993
Keskuskuja 2	9	433,5	30.06.1987
Mikkolantie 11	18	1002,0	30.07.1982
Nilatie 1	19	1179,5	17.12.1993
Nilatie 2	18	1137,0	27.05.1992
Kuusitie 2	17	998,5	01.06.1995
Kylänlahdentie 2	25	1320,0	31.01.1997
Nilatie 6	24	1729,5	27.03.1997
Erätie 8	10	882,5	27.06.1997
Männikkötie 6	16	873,0	27.06.1997
Kuusitie 6	16	960,0	28.11.1997
Veräjätie 5	19	1239,0	27.03.1998
Pukkimäentie 19	9	478,0	31.07.1998
Kinkoriutantie 1-7	8	724,0	26.02.1999
Nilatie 3 - 5 a - c	41	2128,0	28.05.99 ja 29.09.00
Kuusitie 4	14	1054,5	30.12.1999
Erätie 2	5	357,5	20.12.2002
Nuuttilantie 6	16	787,0	16.08.2005
Muut huoneistot (osakehuoneistot)	5	179,5	15.12.2004
Kinkoriutantie 14-18	16	1040,0	29.7.2005

yhteensä 528 asuntoa, 30747,50 m²

Yhtiöllä ja Y-säätiöllä on jälleenvuokrasopimus. Vuokrattavia huoneistoja on 48 kappaletta.

Liite 2.

Muuramen kunnan omistamat kiinteistöt

Kiinteistö	Osoite	Rak.v	Peruskorjaus/ laajennus	Pinta-ala (m ²)
Virastotalo	Virastotie 8	1968	1982, 2006, 2007	2489
Kirjasto	Virastotie 8		2002	737
Kylänlahden päiväkoti/Nuuttila	Virastotie 13	1984	1991, 2005	603
Muuratkoti, päiväkoti	Lahnapolku 5	1978	2001, 2008	295
Leikari, päiväkoti ja koulu	Tervämäentie 2	2000	2001, 2003, 2005, 2007	1998
Rajalan päiväkoti ja koulu	Mertämäentie 2	2009		2287
Kulttuurikeskus (yläaste ja lukio)	Nisulantie 1	1990	1996, 2000, 2004, 2005	12876
Monitoimitalo (Mäkelänmäen koulu, ala-aste ja uimahalli)	Mäkeläntie 10	1976	1990–92, 1997, 1998–2001, 2002, 2003–2004, 2005, 2006, 2007	5272
Isolahden koulu	Pukkimäentie 1	1926	1962, 2003, 2006	917
Kinkomaan koulu	Purotie 2	1936	1998	2020
Niittyahon koulu	Männikkötie 5	1952	2001, 2006	1585
Muuramen saunakylä, paviljonkirakennus	Mertämäentie 3	1982		n.150
Saunakylä: 27 museosaunaa	Mertämäentie 3			
Harrastetalo Franssila	Mikkolantie 2	1950	1996, 1998	380
Koskenranta, keskusvarasto ja paloasema	Virastotie 6	1971	1996, 1998	1188
Urheilukentän huoltorakennus	Kenttätie 8	2003		
Kukkaniemi, virkistyspaikka	Vihtalahdentie 179 E	1977	2006	121
Mikkola, asuintalo	Nuutilantie 1	1945		129
Aittosaari, asuintalo	Aittosaarentie	1930		180
Saarikko/Kievari, pitopalvelu/asuintalo	Isolahdentie 2	1900		199
Ratastien varasto	Ratastie 9	1990		n. 400
Sillankorvan liiketalo	Muuramentie	1900		n. 220
Rannantorppa, Torppa	Torpantie	1930		n.60
Kesämaa, tila	Rauanlahdentie 22			n.70
Norola	Penttilänraitti			
Vesitorni	Hautalanmäentie 20			n. 170
Haapasen talo/Pellonpää	Hollipolku 15	1945		n. 100
Jätevedenpumppaamo	Päijättie 14			n. 250
Suuruuskankaan vedenottamo	Kultarannantie			n. 50
Innanlahden vedenottamo				n. 20
Kinkomaan vedenottamo				n. 20

Liite 3.

Muuramen kunnan omistamat osakkeet ja osuudet

Pysyvät vastaavat

Jykes Kiinteistöt Oy	853.553,94 €	(104 osaketta)
JS-Puhdistamo Oy	566.428,34 €	(5 osaketta, osuus 4,35 %)
Koy Kinkomaan Vitapolis	200.000,00 €	(20 %)
Jykes Oy	99.045,58 €	(5 %)
Mustankorkea Oy	21.864,43 €	(2,6 %)
Muurame Golf Oy	17.659,73 €	(7 osaketta)
Elisa Oyj	14.951,61 €	(5313 osaketta)
Kuntarahoitus Oyj	6.727,52 €	(11000 osaketta)
Kunta-asunnot Oy	5.045,70 €	(30 C-osaketta)
Jyvässeudun Ajoharjoittelurata	4.204,70 €	(5 osaketta)

Yhteensä 1.774.529,94 €

Vaihtuvat vastaavat

M-Real Oy 142,96 (85 B-osaketta)

Toimintaohje kunnan luottamushenkilöille omistajaohjaukseen konsernin yhtiöissä ja kuntayhtymissä

Onneksi olkoon! Sinut on valittu Muuramen kunnan edustajaksi yhtiömme hallitukseen!

Konserniohje ja edustajille annetut ohjeet:

Kunnan konserniohjeessa määritellään kunnan omistamien yhteisöjen ohjaustapa, seuranta, raportointi ja valvonta. Konserniohjauksessa annetaan ohjeita omistajaohjauksesta ja kunnan tytäryhteisöjen valvonnasta. Kunnanhallituksen hyväksymän konserniohjeen lisäksi edustajille voidaan antaa tapauskohtaisia ohjeita myös suullisesti tai kirjallisesti. Konserniohjeen avulla Muuramen kunnan tavoitteet ja strategiat toteutuvat kunnan omistamisessa yhteisöissä.

Edustajien edellytetään noudattavan annettuja ohjeita. Konsernijohto (kunnanjohtaja ja kunnanhallitus) antavat ohjeita edustajille. Sinulla edustajana on oikeus pyytää konsernijohtolta linjauksia tai tarkennuksia ohjeisiin. Mikäli edustaja huomaa annettujen ohjeiden olevan ristiriidassa säännösten tai lakien kanssa, tulee yhteisön johdon ilmoittaa ristiriidasta välittömästi kunnanjohtajalle, jonka jälkeen asia selvitetään.

Omistajaohjauksen ja hyvän vuorovaikutuksen edut Muuramen kunnalle:

Muuramen kunnan edustaman hyvän ja toimivan hallintokulttuurin avulla pyritään siihen, että kunnan ja yhtiön johdon välille ei synny ristiriitoja tai linjaerimielisyyksiä. Osakeyhtiölain mukaisesti yhtiön johdon on edistettävä yhtiön etua, joka vastaavasti tarkoittaa velvollisuutta toimia yhtiön omistajan, eli Muuramen kunnan, edun mukaisesti. Kun yhtiön olemassaolon tarkoitus ymmärretään sekä kunnan, yhtiön että edustajien osalta oikein, ei ristiriitoja ole odotettavissa.

Hyvä vuorovaikutus kunnan ja sen omistamien konserniyhtiöiden välillä mahdollistaa sujuvan tiedonkulun ja molempien osapuolten toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden toteutumisen. Kunnan ja omistettujen yhteisöjen menestyminen ja koko konsernin yhteinen etu, joten kunnan omistajien tulee sitoutua noudattamaan annettuja ohjeita vakavasti.

Edustajille annetut omistajapoliittiset ohjeet:

Kunnan edustaja voi ohjata konserniyhtiöiden toimintaa kunnan kokonaiskehityksen kannalta hyvään suuntaan, joten on tärkeää, että edustajat noudattavat seuraavia edustajien toiminnasta tehtyjä linjauksia toiminnassaan. Kunnan edustajaksi nimetyiltä edustajilta edellytetään luottamustehtävänsä hoidossa seuraavaa:

- Edustajan tulee olla aktiivinen tehtävässään ja yhteisön toiminnan kehittämisessä sekä tuntea ja noudattaa kunnan antamia ohjeita
- Edustajan tulee perehtyä riittävästi yhteisön toimintaan ja tuntea kunnan yhteisölle asettamat toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet ja valvoa niiden toteutumista
- Edustajan tulee raportoida ja pitää yhteyttä Muuramen kuntaan yhteisön toimintaan liittyen sekä noudattaa mahdollisesti erikseen toiminnasta annettavia ohjeita
- Edustajan tulee olla pyydettyäessä kunnan käytettävissä asiantuntijana yhteisön asioita käsiteltäessä
- Edustaja voi hyödyntää luottamustehtävänsä hoidosta asiasta vastuullisten virkamiesten osaamista.