Ägarstyrning, ledningssystem och operativ verksamhetsmodell för social- och hälsovårdsfastighetsbolagen från och med 1.1.2027

STST 05.10.2026 § 276
876/10.00.02/2026

Beredning Stadsdirektör Tomas Björkroth

1. Bakgrund och utgångspunkter

Lovisa stad har organiserat ägandet av de fastigheter som hyrs ut till välfärdsområdet i två fastighetsaktiebolag, Lovisa Servicefastigheter Ab och Lovisa Servicebostäder Ab. Bolagens uppgift är att förvalta den fastighetsförmögenhet de äger, upprätthålla lokalernas användbarhet samt trygga att ägarvärdet bevaras på lång sikt.

Bolagens verksamhetsmiljö avviker från sedvanlig fastighetsverksamhet inom en kommunkoncern. En betydande del av hyresintäkterna grundar sig på välfärdsområdets beslut om servicenätet, vars innehåll varken bolagen eller staden direkt kan bestämma över.

I den ekonomiska granskning som CAPEX Advisors har utarbetat konstateras att den största risken i verksamheten är förknippad med förändringar i välfärdsområdets servicenät, hyresavtalens kontinuitet och särskilt nyttjandegraden vid huvudhälsostationen. I rapporten konstateras samtidigt att den nuvarande affärsmodellen innebär en betydande risknivå ur fastighetsverksamhetens perspektiv.

Utifrån dessa utgångspunkter ska ägaren fastställa:

- bolagens syfte,
- den godtagbara risknivån,
- kompetenskraven för styrelserna,
- modellen för den operativa ledningen samt
- de ekonomiska målen.

Målet är att skapa en verksamhetsmodell som tryggar förvaltningen av en fastighetsförmögenhet på cirka 10 miljoner euro och möjliggör en flexibel reaktion på välfärdsområdets beslut under de följande 10–20 åren.

2. Ägarens strategiska viljeinriktning

Genom ägarens strategiska viljeinriktning fastställs det långsiktiga syftet med bolagens verksamhet, den godtagbara risknivån samt de principer enligt vilka stadens fastighetsförmögenhet som hyrs ut till välfärdsområdet utvecklas och förvaltas. Eftersom det är fråga om en för staden betydande förmögenhet och en strategisk riktlinje med konsekvenser långt in i framtiden, ankommer det på stadsfullmäktige att godkänna ägarens vilja.

Bolagets syfte är att bevara värdet, användbarheten och avkastningsförmågan hos stadens fastighetsförmögenhet som hyrs ut till välfärdsområdet i en föränderlig verksamhetsmiljö samt att hantera de ekonomiska riskerna i anslutning till förändringar i servicenätet med beaktande av stadens helhetsintresse. Bolaget ska bedriva sin verksamhet enligt företagsekonomiska principer och upprätthålla fastighetsförmögenhetens värde.

Ägaren kan dock i enskilda fall, utifrån stadens helhetsintresse, prioritera tillgången till tjänster, områdets livskraft, säkerhet, försörjningsberedskap eller något annat strategiskt mål för staden framför ekonomisk avkastning.

Lovisa stads mål är att bolaget förvaltar de fastigheter som hyrs ut till välfärdsområdet professionellt, kostnadseffektivt och proaktivt så att fastighetsförmögenheten bevarar sitt värde, förändringarna i servicenätet kan hanteras på ett kontrollerat sätt och stadens ekonomiska risk hålls på en godtagbar nivå.

Eftersom det är fråga om en fastighetsmassa av betydande värde och en strategisk riktlinje vars konsekvenser också sträcker sig över lång tid, godkänns ägarens strategiska viljeinriktning av stadsfullmäktige.

3. Bolagens strategiska mål

I bolagens strategi flyttas tyngdpunkten från traditionellt fastighetsunderhåll till aktiv kapitalförvaltning. Detta innebär att bolagens uppgift inte enbart är att förvalta det befintliga hyresavtalsbeståndet, utan också att:

- aktivt följa utvecklingen av välfärdsområdets servicenät,
- bereda alternativa användningsscenarier,
- bedöma investerings- och realiseringsbehov,
- utveckla fastigheternas nyttjandegrad samt
- säkerställa den långsiktiga ekonomiska hållbarheten.

4. Förvaltning av fastighetsportföljen och risken i anslutning till välfärdsområdet

Den viktigaste risk som identifierats i CAPEX ekonomiska granskning gäller eventuella förändringar i välfärdsområdets servicenät. Minskade hyresintäkter skulle snabbt försämra bolagets resultat. Med den nuvarande kostnadsstrukturen skulle en minskning av hyresintäkterna med cirka 30 procent reducera rörelseresultatet till nära noll.

Därför fastställer ägaren följande principer:

- för varje fastighet utarbetas ett alternativt användnings- eller avvecklingsscenario,
- välfärdsområdets beslut om servicenätet följs regelbundet,
- de mest betydande riskerna i fråga om hyresgäster och nyttjandegrad rapporteras årligen till stadsstyrelsen,
- bolaget upprätthåller kontinuerlig beredskap för ändringar av användningsändamålet.

Dessutom identifierar ägaren den särskilda risk som är förknippad med huvudhälsostationen. Styrelsen ska följa objektets nyttjandegrad, hyresavtalssituation och framtida investeringsbehov som en separat strategisk helhet.

5. Ekonomiska mål och indikatorer

Ägarens mål är:

- ett positivt operativt kassaflöde,
- långsiktig förmåga att sköta skulderna,
- att bevara fastighetsförmögenhetens värde,
- en kontrollerad reparationsskuld,

- en tillräcklig soliditetsgrad.

Bolagens styrelser ansvarar för bolagens strategiska kapitalförvaltning, ekonomiska tillsyn samt uppföljning av centrala affärs- och hyresgästrisker. Styrelserna ska årligen bedöma och rapportera till stadsstyrelsen om fastighetsportföljens nyttjandegrad, utvecklingen av hyreskassaflödet, investeringsbehoven, reparationsskulden och mängden tomma lokaler. Därtill ska styrelserna särskilt följa riskerna i anslutning till välfärdsområdet, såsom hyresintäkternas beroende av välfärdsområdet, nyttjandegraden vid huvudhälsostationen och hyresavtalens återstående löptid. Styrelserna ansvarar dessutom för att säkerställa att alternativa användnings- eller avvecklingsplaner har utarbetats för fastigheterna och att bolagen proaktivt kan bereda sig på förändringar i välfärdsområdets servicenät och deras konsekvenser för fastigheternas användning, ekonomi och värde.

6. Sammansättningen av bolagens styrelser

Bolagens styrelser ska tillsättas på kompetensbaserade grunder.

Styrelserna ska sammantaget ha kompetens inom åtminstone följande områden:

- fastighetsverksamhet
- ekonomi och finansiering
- välfärdsområdenas servicenät
- kommunkoncernens ägarstyrning
- juridik och upphandling

För att säkerställa den politiska ägarstyrningen kan företrädare för stadsstyrelsen eller andra beslutsfattare utses till styrelserna, men styrelsernas samlade kompetens ska förbli tillräcklig.

7. Jämförelse av ledningsmodeller

Vid bedömningen av ledningsmodellerna granskas tre alternativa sätt att ordna bolagets operativa ledning. Centrala bedömningsperspektiv är hanteringen av risker i anslutning till välfärdsområdet, strategisk kapitalförvaltning, en tydlig ägarstyrning, tillräckliga ledningsresurser och kostnadseffektivitet.

Modellen med en egen verkställande direktör på deltid erbjuder en tydlig ansvarsfördelning mellan bolagets styrelse och den operativa ledningen. Modellens styrka är möjligheten att rikta verkställande direktörens arbetsinsats till utveckling av fastighetsförmögenheten, hantering av hyresavtal och uppföljning av förändringar i välfärdsområdets servicenät. Hur de administrativa uppgifterna ska ordnas måste dock lösas separat av bolaget.

Modellen med en verkställande direktör på deltid och stödtjänster som köpta tjänster kombinerar en egen verkställande direktörsresurs med centraliserat producerade tjänster för administration, ekonomiförvaltning, rapportering och eventuell disponentverksamhet. I modellen kan verkställande direktörens arbetstid i högre grad riktas till strategisk ledning och kapitalförvaltning, medan de administrativa rutinerna produceras med stöd av ett separat serviceavtal. Lösningen ger samtidigt möjlighet att anlita interna tjänsteleverantörer inom koncernen eller andra externa tjänsteleverantörer för uppgifter där stordriftsfördelar och centralisering av funktioner ger effektivitetsvinster.

Modellen med en extern verkställande direktörstjänst ger tillgång till en professionell ledningsresurs som ofta har bred kännedom om verksamhetsmiljön inom fastighetsbranschen. Modellens styrkor är kontinuitet, sakkunskap och flexibilitet. Kostnadsnivån är å andra sidan vanligtvis högre än för de övriga alternativen, och i styrningen av verksamheten betonas betydelsen av serviceavtalet och ägarstyrningen.

Utifrån bedömningen kan alla tre modeller stödja bolagets verksamhet, men deras tyngdpunkter skiljer sig åt. Modellerna med en egen verkställande direktör betonar kontinuiteten i den bolagsspecifika ledningen och en tydlig ägarstyrning, medan modellen med en extern tjänst betonar tillgången till sakkunskap och resurser. Tjänster för administration, ekonomiförvaltning, rapportering och eventuell disponentverksamhet kan upphandlas som köpta tjänster i anslutning till flera olika ledningsmodeller. Detta gör det möjligt att utnyttja kostnadseffektiva lösningar för stödtjänster oberoende av hur uppgiften som verkställande direktör ordnas. Särskilt anlitandet av interna tjänsteleverantörer inom koncernen kan ge synergieffekter vid ordnandet av administrativa uppgifter, samtidigt som bolagets strategiska ledning bevaras som en separat helhet.

Kompletterande material
Strategi för förvaltning av fastighetskapital 2035

Ekonomisk granskning av bolagiseringen av Lovisa stads social- och hälsovårdsväsende samt räddningsväsende

Föredragning

Stadsdirektör Tomas Björkroth

Förslag

Stadsstyrelsen godkänner för sin del Strategi för förvaltning av fastighetskapital 2035 som ett dokument som styr verksamheten och ägarstyrningen i Lovisa Servicefastigheter Ab och Lovisa Servicebostäder Ab.

Stadsstyrelsen föreslår vidare stadsfullmäktige att stadsfullmäktige godkänner ägarens strategiska viljeinriktning i enlighet med punkt 2 i beredningstexten. Bolagens styrelser verkar i enlighet med den av stadsfullmäktige godkända viljeinriktningen och den ägarstyrning som stadsstyrelsen ger.

Dessutom beslutar stadsstyrelsen att

- styrelserna för Lovisa Servicefastigheter Ab och Lovisa Servicebostäder Ab tillsätts så att deras sammansättning uppfyller de kompetenskrav som verksamheten förutsätter. Styrelsernas samlade kompetens ska omfatta fastighetsverksamhet, ekonomi och finansiering, välfärdsområdenas verksamhetsmiljö, ägarstyrning samt upphandlings- och bolagsjuridik. Politiska representanter utses till styrelserna i enlighet med de principer som stadsstyrelsen fastställt som en del av denna kompetenshelhet,
- förhandlingarna om bolagens ledningsmodell inleds omedelbart så att de styrelser som tillträder 1.1.2027 kan välja den lämpligaste ledningsmodellen genast i början av året. I beredningen bedöms särskilt kostnadseffektiviteten, ägarstyrningens tydlighet, hanteringen av risker i anslutning till välfärdsområdet, tillgången till kompetens samt förmågan att genomföra målen i Kapitalförvaltningsstrategi 2035,
- alternativen för att ordna ekonomiförvaltning, disponentverksamhet, teknisk förvaltning av fastigheterna och fastighetsskötsel bereds så att bolagen kan välja den mest ändamålsenliga och kostnadseffektiva servicemodellen genast i början av 2027,

• styrelsesammansättningarna i bolagen utses så att de nya styrelserna kan inleda sin verksamhet så snart som möjligt i början av 2027. Alternativen, kostnadskalkylerna och avtalsutkasten för lednings- och servicemodellen bereds under 2026 så att de nya styrelserna utan dröjsmål kan fatta de beslut som hör till deras behörighet efter att deras mandattid har inletts. Den nya verksamhetsmodellen tas i bruk under 2027 enligt den tidtabell som besluten och de nödvändiga avtalsarrangemangen förutsätter.

Paragrafen justeras omedelbart.

Behandling

Lotte-Marie Stenman anmälde jäv i ärendet på basis av punkt 4 i 28.1 § i förvaltningslagen (anställnings- och uppdragsjäv) och avlägsnade sig för den tid som ärendet behandlades och beslut fattades i ärendet klockan 18.40–20.32. Det antecknades att hennes ersättare Alice Holmsten var närvarande vid sammanträdet kl. 18.44–20.32.

Agneta Alm, Arja Isotalo, Petri Hakasaari, Samuel Kauppi och ekonomidirektör Fredrik Böhme samt förvaltningsdirektör Tomas Määttä anmälde jäv i ärendet på basis av punkt 5 i 28.1 § i förvaltningslagen (samfundsjäv) och avlägsnade sig för den tid som ärendet behandlades och beslut fattades i ärendet klockan 18.40–20.32. Det antecknades att Alms ersättare Kerstin Häggblom var närvarande vid sammanträdet kl. 18.41–20.32.

Leif Skogster lade understödd av Rune Eriksson fram följande ändringsförslag (punkt 3 i beslutsförslaget):

Styrelserna för Lovisa Servicefastigheter Ab och Lovisa Servicebostäder Ab tillsätts så att deras sammansättning uppfyller de kompetenskrav som verksamheten förutsätter. Vid valet av styrelseledamöter iakttas stadens gällande ägarstyrnings- och koncerndirektiv och de anvisningar om utnämning av styrelseledamöter som framgår av direktivet. Politiska representanter utses till styrelserna i enlighet med de principer som stadsstyrelsen fastställt som en del av denna kompetenshelhet.

Ordförande Meri Lohenoja lade understödd av Teemu Peräkylä fram följande ändringsförslag till beredningstexten (punkt 6):

Sammansättningen av bolagens styrelser, ändras: ”... kan företrädare för stadsstyrelsen eller andra beslutsfattare utses till styrelserna, men...”

Ordförande Meri Lohenoja frågade om det understödda ändringsförslaget kunde godkännas enhälligt. Ordföranden konstaterade att förslaget godkändes enhälligt.

Paus klockan 19.57–20.11.

Under diskussionens gång drog Leif Skogster tillbaka det ändringsförslag som han lagt fram tidigare och lade understödd av Rune Eriksson fram följande ändringsförslag:

Styrelserna för Lovisa Servicefastigheter Ab och Lovisa Servicebostäder Ab tillsätts så att deras sammansättning uppfyller de kompetenskrav som verksamheten förutsätter. Styrelsernas samlade kompetens ska omfatta fastighetsverksamhet, ekonomi och finansiering, välfärdsområdenas verksamhetsmiljö, ägarstyrning samt upphandlings- och bolagsjuridik. Vid valet av styrelseledamöter iakttas stadens gällande ägarstyrnings- och koncerndirektiv. Politiska representanter utses till styrelserna i enlighet

med de principer som stadsstyrelsen fastställt som en del av denna kompetenshelhet.

Ordförande Meri Lohenoja frågade om Skogsters understödda ändringsförslag kunde godkännas enhälligt. Ordföranden konstaterade att förslaget godkändes enhälligt.

Mia Heijnsbroek-Wirén lade understödd av Juha Karvonen fram följande ändringsförslag till det ändringsförslag som Skogster lagt fram:

Ordet ”politiska” stryks från den sista meningen i den tredje punkten i beslutsförslaget.

Ordförande Meri Lohenoja frågade om Heijnsbroek-Wiréns understödda ändringsföslag kunde godkännas enhälligt. Ordföranden konstaterade att förslaget godkändes enhälligt.

Ordförande Meri Lohenoja lade understödd av Juha Karvonen fram följande ändringsförslag:

Det andra stycket i beslutsförslaget börjar:

Stadsdirektören befullmäktigas att inleda förhandlingarna om bolagens ledningsmodell omedelbart...

Ordförande Meri Lohenoja frågade om det understödda ändringsförslaget kunde godkännas enhälligt. Ordföranden konstaterade att förslaget godkändes enhälligt.

Beslut

Stadsstyrelsen beslutade att

− göra den ovan angivna ändringen i det sista stycket i punkt 6 Sammansättningen av bolagens styrelser i beredningstexten, på grund av vilket det sista stycket lyder enligt följande: För att säkerställa den politiska ägarstyrningen kan företrädare för stadsstyrelsen eller andra beslutsfattare utses till styrelserna, men styrelsernas samlade kompetens ska förbli tillräcklig.

− för sin del godkänna strategin för förvaltning av fastighetskapital 2035 som ett dokument som styr verksamheten och ägarstyrningen i Lovisa Servicefastigheter Ab och Lovisa Servicebostäder Ab

− föreslå vidare stadsfullmäktige att stadsfullmäktige godkänner ägarens strategiska viljeinriktning i enlighet med punkt 2 i beredningstexten. Bolagens styrelser verkar i enlighet med den av stadsfullmäktige godkända viljeinriktningen och den ägarstyrning som stadsstyrelsen ger

− styrelserna för Lovisa Servicefastigheter Ab och Lovisa Servicebostäder Ab tillsätts så att deras sammansättning uppfyller de kompetenskrav som verksamheten förutsätter. Styrelsernas samlade kompetens ska omfatta fastighetsverksamhet, ekonomi och finansiering, välfärdsområdenas verksamhetsmiljö, ägarstyrning samt upphandlings- och bolagsjuridik. Vid valet av styrelseledamöter iakttas stadens gällande ägarstyrnings- och koncerndirektiv. Representanter utses till styrelserna i enlighet med de principer som stadsstyrelsen fastställt som en del av denna kompetenshelhet

− stadsdirektören befullmäktigas att inleda förhandlingarna om bolagens ledningsmodell omedelbart så att de styrelser som tillträder 1.1.2027 kan

välja den lämpligaste ledningsmodellen genast i början av året. I beredningen bedöms särskilt kostnadseffektiviteten, ägarstyrningens tydlighet, hanteringen av risker i anslutning till välfärdsområdet, tillgången till kompetens samt förmågan att genomföra målen i kapitalförvaltningsstrategin 2035

− alternativen för att ordna ekonomiförvaltning, disponentverksamhet, teknisk förvaltning av fastigheterna och fastighetsskötsel bereds så att bolagen kan välja den mest ändamålsenliga och kostnadseffektiva servicemodellen genast i början av 2027

− styrelsesammansättningarna i bolagen utses så att de nya styrelserna kan inleda sin verksamhet så snart som möjligt i början av 2027. Alternativen, kostnadskalkylerna och avtalsutkasten för lednings- och servicemodellen bereds under 2026 så att de nya styrelserna utan dröjsmål kan fatta de beslut som hör till deras behörighet efter att deras mandattid har inletts. Den nya verksamhetsmodellen tas i bruk under 2027 enligt den tidtabell som besluten och de nödvändiga avtalsarrangemangen förutsätter.

Under behandlingen av ärendet var stadsdirektör Tomas Björkroth sekreterare för sammanträdet.

Paragrafen justerades omedelbart.