



# Koncerndirektiv

HRM:s spelregler för ägarstyrning.

Godkända av HRM:s styrelse 19.5.2017.

Godkända av samkommunsstämman 30.6.2017.



Samkommunen Helsingforsregionens miljöjänster  
Semaförbron 6 A  
00520 Helsingfors  
telefon 09 156 11  
fax 09 1561 2011  
[www.hsy.fi](http://www.hsy.fi)

Tilläggsuppgifter  
Sari Forsström, telefon 050 463 1667 [sari.forsstrom@hsy.fi](mailto:sari.forsstrom@hsy.fi)

Copyright  
HRM  
Jussi Moilanen / HRM  
Pämbild: HRM

# Innehåll

1 Inledning	5
2 Samfundskoncernen HRM	6
2.1 Koncerndefinition	6
2.2 HRM:s intressebevakning och koncernutveckling	6
2.3 Koncernledningen	7
3 Koncerndirektivet och de centrala principerna för ledarskap och förvaltning	8
3.1 Koncernstyrning	8
3.1.1 Tillämpning av koncerndirektiv	8
3.2 Operativ styrning av dottersammanslutningar	9
3.3 Planering av verksamhet och ekonomi	9
3.4 Uppföljning av verksamhet och ekonomi	10
3.4.1 Uppföljning	10
3.4.2 Införskaffande av ägares förhandsgodkännande	10
3.4.3 Rapportering till modersammanslutningen	12
3.4.4 Bedömning av hur bindande målsättningar verkställas	12
3.4.5 Tryggande av rätten till information för HRM:s förtroendevalda	12
3.5 Styrning av beslutsfattningen i dotter- och övriga sammanslutningar	13
3.5.1 Uppfyllande av en god förvaltningssed och ansvarsfullhet	13
3.5.2 Direktiv för förfarande för styrelsemedlem utsedd av HRM	14
3.5.3 Medlemsskyldigheter	15
4 Val av medlemmar till sammanslutningars förvaltningsorgan	16
4.1 Aktiebolag	16
4.1.1 Val av styrelse och verkställande direktör samt mandatperiod	16
4.1.2 Jäv i aktiebolag	17
4.1.3 Bindningar	17
4.1.4 Styrelsens uppdrag och verksamhet i aktiebolag	17
4.1.6 Styrelsens särskilda skyldigheter	18
4.1.7 Styrelseordförandes och ledamöternas uppgifter	18
4.1.8 Verkställande direktörens roll och uppgifter i aktiebolag	19
4.1.9 Ansvar i aktiebolag	19
4.2 Affärverkssamkommuner	20
4.2.1 Affärsverkssamkommunen	20

4.2.2 Val av administrativt organ i affärsverkssamkommun .....	21
4.2.3 Samkommunsstämmans och direktionens uppgifter i affärsverkssamkommun.....	21
4.3 Föreningar och stiftelser .....	22
4.3.1 Jäv i föreningar och stiftelser .....	22
5 Arvoden som utbetalas till medlem i sammanslutningens förvaltningsorgan _____	24
6 Organisering av sammanslutnings bokföring och av koncernbokslut _____	25
7 Kontroll och koncernkontroll _____	26
8 Organisering av sammanslutningens interna kontroll _____	27
8.1 Intern kontroll.....	27
8.2 Övervakningsansvar inom operativ verksamhet .....	27
8.3 Intern kontroll.....	28
9 Koncentrerade koncernfunktioner _____	29
KONCERNDIRJEKTIVET TRÄDER I KRAFT.....	31

# 1 Inledning

Koncernstyrningen i en samkommunskoncern innebär ägarstyrning som har som uppgift att sörja för att samkommunens dottersammanslutningar i sina verksamheter tar hänsyn till samkommunskoncernens totalfördel, samt utvecklar samkommunskoncernen i en helhetsekonomisk, funktionell och hanterbar riktning.

Den ägarstyrning som verkställs av HRM:s representanter och de personer som utnämnts för att fungera som ledamöter i sammanslutningarnas styrelser och övriga administrativa organ strävar till att säkerställa att delägar- eller medlemskapet uppfyller de strategiska behov och målsättningar som står som anledning till att HRM har sökt sig till delägare eller medlem i sammanslutningen.

Såväl grundandet av dotterbolag som anslutning till sammanslutning har – förutom de rent teknisk-ekonomiska delägar- eller medlemskapen – som målsättning att verkställa samkommunens strategi. Om detta inte förverkligas, och detta sakförhållande inte kan korrigeras genom de medel ägarstyrningen har i sin användning är delägar- eller medlemskapet inte motiverat. Samkommunens ägarpolitiska linjedragningar definierar i vilken form och på vilka villkor samkommunen kan verkställa det ägarskap till och den förvaltning av materiell eller immateriell egendom (egen organisation/koncernsammanslutning/annan samverkan) som tjänsteproduktionen förutsätter, och i vilka fall samkommunen kan utnyttja möjligheten att till någon del avstå från ägarskapsförhållandet. Ägarpolitiken svarar på frågan om hur HRM i egenskap av ägare fungerar inom sina dotter- och delägarsammanslutningar. Styrelsen fattar i enlighet med den strategi samkommunsstämman fastställer beslut om hur HRM:s ägarpolitik ska verkställas. Styrelsen och verkställande direktören har som uppgift att övervaka hur HRM:s strategi, ägarpolitik och detta koncerndirektiv följs. Ett koncerndirektiv är enligt kommunallagen (410/2015) 47 § obligatoriskt, och det godkänns av samkommunsstämman. Koncerndirektivet är det centrala verktyget för ägarstyrningen.

I koncerndirektivet (detta direktiv) ingår de verksamhetsprinciper som tillämpas för att leda, styra och övervaka samkommunskoncernen i avseende att uppfylla de målsättningar samkommunsstämman har fastställt, dvs. de principer och ömsesidiga verksamhetsmodeller som HRM och de sammanslutningar som ingår i samkommunsstämman, samt de representanter som verkar inom dessa följer inom ledarskapet och administrationen av denna koncern och de sammanslutningar som ingår däri. Koncerndirektivet godkänns av såväl HRM:s styrelse som av samtliga dottersammanslutningars styrelser genom att de förbinder sig till direktivets bestämmelser.

## 2 Samfundskoncernen HRM

### 2.1 Koncerndefinition

I samfundskoncernen HRM ingår HRM, samt de aktiebolag och övriga sammanslutningar i vilka HRM allena eller tillsammans med dottersammanslutningarna har beslutsbefogenheter.

Förhållandet utgående från beslutsbefogenheter kan även grunda sig på att dottersammanslutningarna allena eller tillsammans med andra dottersammanslutningar innehar beslutsbefogenheter i en annan dottersammanslutning. Begreppen beslutsbefogenheter och dotter- samt delägarföretag finns definierade i bokföringslagen. Samkommunskoncernen är inte en koncern i den mening bokföringslagen avser eftersom koncernens moderbolag enligt aktiebolagslagen måste vara ett aktiebolag.

Dottersammanslutningar är sådana aktiebolag, föreningar och andra sammanslutningar samt stiftelser där HRM allena eller tillsammans med annan dottersammanslutning har beslutsbefogenheter. HRM har beslutsbefogenheter i objektssammanslutningarna när:

- HRM besitter mer än hälften av samtliga aktier eller det röstetal som bygger på andelar, eller
- HRM enligt bolagsordningens, bolagsavtalets eller motsvarade bestämmelser förening eller stiftelse har rätt att utnämna eller avskeda majoriteten av sammanslutningens ledamöter i styrelsen eller annat motsvarande organ, eller majoriteten av medlemmarna i sådant administrativt organ som utses av styrelsen, eller
- HRM har motsvarande beslutsbefogenheter som ovan beskrivits på basen av avtal.

Delägarsammanslutningar är sådana sammanslutningar som inte ingår som dotterbolag i koncernen, men i vilka HRM har en betydande ägarandel och dessutom ett betydande inflytande på hur av affärsverksamhet och finansiering leds. Detta innebär minst 20 % ägarandel i aktiekapital eller motsvarande kapital, samt 20–50 % ägarandel i sammanslutningens röstetal, såvida inte bokföringsskyldig, dvs. objektssammanslutningen anvisar annat. På samma sätt anses sammanslutning i vilken HRM allena eller tillsammans med en eller flera dottersammanslutningar, eller HRM:s dottersammanslutning tillsammans med andra dottersammanslutningar har ovan nämnd betydande ägarandel och inflytande.

Övriga sammanslutningar är sådana aktiebolag, föreningar och andra sammanslutningar och stiftelser i vilka HRM inte har bestämmanderätt och inte heller betydande inflytande, men i vilka HRM står som delägare eller medlem.

### 2.2 HRM:s intressebevakning och koncernutveckling

Utgångspunkten för HRM:s intressebevakning är att HRM:s representanter och de medlemmar HRM har utsett i samtliga sammanslutningar är skyldiga att följa de strategiska, ekonomiska och operativa målsättningar som godkänts av samkommunsstämman, samt de direktiv för förfarande som styrelsen och andra

behöriga administrativa organ inom HRM har utfärdat.

Förutsättningen för en effektiv intressebevakning är tillräckligt tidig identifiering av situationer och möjligheter, och en organiserad och målinriktad beredskap att hantera intressebevakningsärenden. Intressebevakningen kan åstadkomma omedelbara och indirekta ekonomiska effekter samtidigt som den främjar verkställandet av HRM:s strategiska målsättningar. HRM:s strategi omfattar hela koncernen och de representanter för HRM som verkar inom den.

Koncernen utvecklas genom att de målsättningar som samkommunsstämman fastställt verkställs på ett ekonomiskt och effektivt sätt. Detta sker genom samarbete och engagemang mellan HRM:s koncernledning och koncernsammanslutningarna, samt de medlemmar (representanter) som HRM utser i olika sammanslutningar, samt genom en lyckad ägarpolitik. Ett förtydligande och en utveckling av koncernstrukturen leder koncernen att utvecklas i en mer helhetsekonomisk riktning.

## 2.3 Koncernledningen

Samkommunskoncernen leds och utvecklas som en helhet som består av HRM samt HRM:s dottersammanslutningar på ett helhetsekonomiskt sätt som även beaktar HRM:s delaktighet i kommunernas samverkan, i föreningsverksamhet samt i annan verksamhet som baserar sig på ägande, avtal och finansiering.

HRM:s koncernledning består av:

- samkommunsstämman
- styrelsen
- verkställande direktören, samt
- ekonomidirektören

Koncernledningens uppgifter fastställs i HRM:s förvaltningsstadga.

# 3 Koncerndirektivet och de centrala principerna för ledarskap och förvaltning

## 3.1 Koncernstyrning

Koncernstyrningens deluppdrag:

- att ta hänsyn till hela koncernens fördel;
- att leda verksamheten och ekonomiplaneringen, samt att verkställa, uppfölja och rapportera utgående från de målsättningar som ställts för sammanslutningen;
- att svara på de krav på god förvaltningssed som ställs för HRM:s representanter som fungerar i sammanslutningarnas förvaltning;
- att ha enhetliga verksamhetsmodeller i alla sammanslutningar.

### 3.1.1 Tillämpning av koncerndirektiv

Dessa direktiv tillämpas inom förvaltningen i HRM och dottersammanslutningarna. Respektive dottersammanslutning är skyldig att inom sina egna administrativa organ behandla och godkänna koncerndirektiven så att de engagerar sammanslutningen. Koncerndirektiven följs, såvida inte tvingande lagstiftning, bolagsordning, avtal eller regelverk inom dottersammanslutningen föranleder annat.

Koncerndirektiven följs i tillämplig utsträckning i de övriga sammanslutningarnas (delägarsammanslutningar, affärsverkssamkommuner, föreningar) förvaltning.

HRM:s representanter i alla sammanslutningar är skyldiga att förbinda sig att verka i enlighet med direktiven.

Samkommunsstämman beslutar i sin budget om de centrala målsättningarna för koncernens verksamhet och ekonomi, samt godkänner bokslutet som innehåller HRM:s bokslut, verksamhetsberättelse, samt koncernbokslutet med bilagor. Samkommunsstämman fattar de strategiskt betydande besluten som berör koncernen och beslutar om principerna för hur koncernens förvaltning organiseras, och om koncerndirektivet.

Styrelsen beslutar i enlighet med samkommunsstämmans strategi i frågor som gäller verkställande av HRM:s ägarpolitik och intressebevakning. Styrelsen utser, såvida den inte fattat beslut om annat förfarande, inom ramarna för sina befogenheter medlemmar och revisorer i privaträttsliga sammanslutningar, förutsatt att HRM har dessa befogenheter, samt utser representanter för förrättningar, evenemang och sammanträden i vilka HRM:s intressen bör bevakas. I praktiken delegerar styrelsen genom beslut sina befogenheter åt verkställande direktören, förutom i sådana sammanslutningar där det är av nöden att utfärda särskilda direktiv för förfaringsätt, vilka i allmänhet gäller val av styrelseledamöter.



HRM tar i sin utövning av ägarstyrning för respektive sammanslutning hänsyn till de lagstadgade principerna om likvärdigt ägarbemötande. Om enskilda direktiv som baserar sig på koncerndirektiven står i konflikt med bestämmelser som gäller sammanslutningen, t.ex. samfunds- eller bokföringslagstiftningen eller annan tvingande lagstiftning, följs den rådande lagstiftningen. Sammanslutningens ledning är skyldig att skriftligt anmäla om sådana konflikter till HRM:s verkställande direktör eller till person som utsetts av verkställande direktören.

Koncerndirektivet påverkar inte ledarskapets juridiska ställning eller ansvar i dottersammanslutningar, delägarsammanslutningar eller andra sammanslutningar.

## **3.2 Operativ styrning av dottersammanslutningar**

Dottersammanslutningarna ansluts som delar av HRM:s verksamhet genom operativ styrning så att samkommunsstämman målsättningar verkställs och ett effektivt utnyttjande av resurser säkerställs i all verksamhet.

Målet är att förenhetliga de från koncernstyrningen synpunkt centrala lednings- och förvaltningsprinciperna i dottersamfunden inom HRM-koncernen, och därmed säkerställa att de fastställda målsättningarna för verksamhet och ekonomi, rättvisande resultatuppgifter, intern och extern kontroll, riskhantering samt en god bokföringssed verkställs inom sammanslutningarna.

## **3.3 Planering av verksamhet och ekonomi**

Samkommunsstämman godkänner i HRM:s verksamhetsplan och budget de centrala linjedragningarna för dottersammanslutningarnas ekonomiska målsättningar. Den operativa strategin och målsättningarna fastställs av sammanslutningens styrelse för varje dottersammanslutning.

Utgående från de fastställda målsättningarna gör sammanslutningen årligen upp en verksamhets-, finans-, personal-, finansierings- och investeringsbudget. Därtill är dottersammanslutningarna skyldiga att upprätthålla långsiktiga planer för ekonomi, finansiering och investeringar.

Vid planering av investeringar ska skatteregler, bland annat inkomstskatt, överlåtelseskatt, moms och statliga bidrag, samt konkurrensmässig neutralitet och de regelverk som gäller offentlig upphandling och dess effekter beaktas.

HRM:s budget och ekonomiplan ska beakta sammanslutningskoncernens ansvar och skyldigheter. För detta ändamål är styrelsen inom dottersammanslutningarna skyldig att till HRM överlåta de uppgifter som HRM förutsätter gällande dottersammanslutningens resultat-, finansierings- och investeringsplaner, samt uppgifter om betydande risker och osäkerhetsfaktorer i anslutning till sammanslutningens verksamhet.

Om sådana förändringar som i betydande grad inverkar på möjligheterna att uppnå de fastställda målsättningarna sker inom dottersammanslutningens verksamhet eller bransch under resultatperioden ska dessa

förändringar rapporteras till HRM:s verkställande direktör, som ger direktiv för hur situationen ska hantearas, och som vid behov för ärendet vidare för behandling i HRM:s styrelse.

Även i det fallet att dessa förändringar skulle påverka den ekonomiska situationen först under de kommande åren ska HRM:s ledning informeras.

Varje representant för HRM och av styrelsen utsedd medlem i dottersamfundens förvaltningsorgan är skyldig att känna till och omfatta de målsättningar som ställts och förbinda sig till att verka för att uppnå dem.

## **3.4 Uppföljning av verksamhet och ekonomi**

### **3.4.1 Uppföljning**

Mellan HRM och dottersammanslutningarna ordnas minst ett planerings- och förhandlingstillfälle årligen i samband med rapporteringen (navigationstillfälle) för att säkerställa en utvärdering av hur samordningen av HRM:s och sammanslutningens strategier och de ekonomiska målsättningarna verkställts. Navigations-tillfället sker under ledning av verkställande direktören eller av denna utsedda person, och till tillfället inbjuds sammanslutningens verkställande direktör, samt de personer som HRM har utnämnt att fungera i sammanslutningens styrelse. Dessutom deltar vid behov branschrepresentant för respektive sammanslutning, samt övriga av verkställande direktören utsedda personer. Därtill är verkställande direktörerna för dessa sammanslutningar skyldiga att på sätt som fastställs i punkt 3.4.3 rapportera hur sammanslutningens operativa och ekonomiska målsättningar verkställts, om eventuella korrigerande åtgärder, samt om det ekonomiska läget.

Andra personer än dottersamfundens styrelseledamöter är skyldiga att årligen överläta en årlig rapport om sin verksamhet till HRM:s verkställande direktör, samt att med beaktan av de bestämmelser som gäller konfidentialitet informera om sådana beslut och händelser som har betydelse från HRM:s synpunkt.

Dottersammanslutningarnas verksamhets-, finans-, finansierings- och investeringsplaner samt styrelsemötenas föredragningslistor med bilagor ska överlätas till verkställande direktören eller av denna utsedda ansvarsperson för uppföljning. Modersammanslutningen tillämpar konfidentiell behandling av information som lyder under affärshemlighet. HRM:s verkställande direktör, representant utsedd av denna eller branschdirektör har dessutom rätt att närvara och uttala sig under dottersammanslutningarnas sammanträden.

### **3.4.2 Införskaffande av ägares förhandsgodkännande**

Följande åtgärder kräver av dottersammanslutningarna ett förhandsgodkännande från HRM:s verkställande direktör redan i ärendets beredningsskede. Om ärendet gäller från samkommunkoncernens synpunkt ekonomiskt betydande och principiellt långtgående saker ska förhandsgodkännande begäras av HRM:s styrelse under ärendets beredningsskede. I brådskande fall där tiden inte ger möjlighet att få förhandsgodkännande från styrelsen kan det ges av verkställande direktören.

- uppdelning av bolaget;
- ändring av bolagsordning och bestämmelser;
- ändring i kapitalstrukturen;
- företagsaffärer;
- byggnadsprojekt, såvida de inte ingår i sammanslutningens normala verksamhet;
- teckning av aktier samt köp och försäljning av fast egendom, såvida den inte uttryckligen ingår i bolagets verksamhetsområde;
- inköp, försäljning, hyrning, överlåtelse eller pantande av egendom som från verksamhetssynpunkt är viktig, inklusive immateriella rättigheter;
- hyres- och övriga kontrakt som från verksamhetssynpunkt är principiellt eller ekonomiskt betydande, samt långvariga;
- väckande av åtal och svar på åtal i frågor som gäller bolagets ekonomi och/eller verksamhet och som från verksamhetssynpunkt är betydande;
- principiellt långtgående och ekonomiskt betydande verksamhetsomställningar;
- väsentlig ändring av verksamhetsidé;
- förbindelse till betydande in- och utlåning, borgensförbindelse eller andra betydande ekonomiska ansvar som binder bolaget, eller ändringar i villkoren för dessa;
- val och byte av pensionsförsäkringsbolag;
- avgivande av förslag till vinstfördelning till bolagsstyrelsen, såvida det avviker från bolagets vanliga vinstfördelningsprinciper;
- investeringar som är från verksamhetssynpunkt betydande;
- betydande personalpolitiska lösningar, inklusive direktörsavtal, verkställande direktörens lönegrunder och övriga förmåner, samt ändring av direktörsavtal, eller
- överlåtelse av sammanslutningens egendom i samband med konkurs eller ansökan om saneringsförfarande.

De slutliga beslutsbefogenheterna och ansvaret i ärenden som förutsätter förhandsgodkännande ligger alltid hos bolagets egna beslutsorgan, även om förhandsgodkännande erhållits vid tiden för beslutet.

Förhandsgodkännande från HRM ska begäras när ärendet står under beredning. Om åtgärden har godkänts i samband med bolagets budgetförslag eller genom beslut som redan fattas av sammanslutningens styrelse eller HRM:s styrelse krävs inte nytt förhandsgodkännande.

Skyldigheten att begära förhandsgodkännande ligger hos dottersammanslutningens verkställande direktör eller motsvarande person. Styrelsens ordförande har skyldighet att övervaka att förhandsgodkännande erhållits innan styrelsens sammanträde fattar beslut i ärendet, och att anteckna detta i beslutet vid det styrelsesammanträde som fattar beslut i ärende som omfattas av krav på förhandsgodkännande.

Om beslut i ärende som omfattas av ett förfarande med förhandsgodkännande ingår i sammanslutningens

mans befogenheter, är den av koncernledningen definierade instansen skyldig att sörja för att HRM:s ställningstagande till ärendet vid behov fogas till det protokollsutdrag som befullmäktigat person att företräda HRM under bolagsstämman.

Övriga sammanslutningar förutom dottersammanslutningarna är skyldiga att i ovan nämnda ärenden informera HRM på sätt som fastställts av HRM. HRM:s representant i sammanslutningen ansvarar för förmedlingen av denna information.

### **3.4.3 Rapportering till modersammanslutningen**

Dottersammanslutningarna rapporterar minst två gånger om året till modersammanslutningens koncernledning enligt dessa direktiv, och vid behov på sätt som noggrannare definieras, hur de fastställda operativa och ekonomiska målsättningarna verkställs, samt bedömer risker i anslutning till verksamhet och ekonomi. För de sammanslutningar som lyder under separat beslutsfattning sker rapporteringen till styrelsen. Rapportering sker i augusti på basen av situationen vid slutet av juni, och i bokslutet och verksamhetsberättelsen som färdigställs under våren enligt situationen vid årsslutet. Vid behov kan rapportering ske även vid andra tidpunkter.

Andra av HRM utsedda medlemmar än de som verkar i dottersammanslutnings styrelse är skyldiga att rapportera sin verksamhet på sätt som beskrivs i punkt 3.4.1. Vid behov ska styrelsen informeras om ärenden som från HRM:s synpunkt är betydande.

Rapporteringen ska beakta rådande bestämmelser som gäller konfidentialitet, samt å andra sidan HRM:s styrelsemedlemmars rättigheter att få information som berör koncernens verksamhet.

### **3.4.4 Bedömning av hur bindande målsättningar verkställas**

I enlighet med kommunallagens 121 § har revisionsnämnden som uppgift att bereda de ärenden som berör revision av förvaltning och ekonomi och som lyder under samkommunsstämmans beslutsbefogenheter till samkommunsstämman, samt att bedöma huruvida de operativa och ekonomiska målsättningar som samkommunsstämman har ställt har verkställts.

Revisionsnämnden har som uppgift att sörja för samordningen av samkommunens och dess dottersammanslutningars, dvs. hela samkommunskoncernens, bokföring. Det innebär t.ex. konkurrensutsättning av bokföringstjänster för hela koncernen och att utse revisorskandidater till koncernsammanslutningarna. Vallet av revisor utförs emellertid av dottersamfundets organ. Samordning av revisionen kan även innebära beredning per fullmäktigeperiod eller oftare av de linjedragningar som gäller organiserande av koncernrevision. Till revisionsnämndens uppgifter hör inte revision av verksamhet och ekonomi i de dottersammanslutningar som tillhör koncernen.

### **3.4.5 Tryggande av rätten till information för HRM:s förtroendevalda**

HRM:s förtroendevalda har rätt att få information från koncernledningen om de dottersammanslutningars

verksamhet som besitts av HRM:s koncernledning, såvida inte de bestämmelser som gäller konfidentialitet förutsätter annat. Informationsbegäran framställs i skriftlig form till HRM:s ekonomidirektör.

Enskilda medlemmar i styrelsen eller revisionsnämnden har inte rätt att få information eller att få dokument till påsyn direkt från dottersammanslutningarnas administrativa organ eller ansvarspersoner. Rätten till information om dottersammanslutningar begränsas till koncernledningens rapportering och annan information som innehas av samkommunen.

Förtroendevald får inte vidare överlåta information han eller hon har erhållit på basen av rätten till information, eftersom informationen endast är avsedd för skötsel av förtroendeuppdraget för den förtroendevalda personligen. Konfidentiella dokumenten ska förses med märkning om detta.

## **3.5 Styrning av beslutsfattningen i dotter- och övriga sammanslutningar**

Principerna som gäller medlemmar och representanter i sammanslutningarnas organ, samt hur de följer de skyldigheter och handlingsdirektiv gäller förutom dotterbolag i aktiebolagsform, även HRM:s representanter och medlemmar i HRM:s delägarbolag och i övriga sammanslutningar (föreningar, stiftelser, affärsverksamkommuner).

### **3.5.1 Uppfyllande av en god förvaltningssed och ansvarsfullhet**

Dotterbolag och övriga dottersammanslutningar är skyldiga att följa en god förvaltningssed inom och en god ledning av sina verksamheter. Det innebär att agera öppet, ärligt och ansvarsfullt så att bolaget och de övriga sammanslutningarna:

- fungerar i enlighet med regler för nationell och internationell rättvisa, genom att respektera mänskliga rättigheter och bära socialt och för miljön,
- sörjer för att de skyldigheter som fastställs i lagstiftningen uppfylls exemplariskt väl,
- är organiserade och registrerade på det sätt som förutsatt i lagar och regelverk,
- agerar som ansvarsfulla arbetsgivare,
- sörjer för att lagstadgade skatter och social- samt pensionsavgifter erläggs i rätt tid, och övervakar att underleverantörer och andra tjänsteproducenter uppfyller de skyldigheter som åligger dem (så kallad bekämpning av grå ekonomi) på det sätt som lagen om beställarens utredningsskyldighet förutsätter,
- organiseras, och verksamheten planeras och leds i enlighet med yrkes- och affärsmässiga krav,
- har adekvat kapitalstruktur i relation till bransch och verksamhet, och
- sköter sin egendom och sina tillgångar på ett omsorgsfullt, produktivt och fördelaktigt sätt.

Avsikten med god förvaltningssed och gott ledarskap är att främja verksamhetens lönsamhet, att utveckla och skydda ägarvärdet, och att skapa förtroende mellan dottersammanslutningar, samkommun och olika intressegrupper.

Bolags och annan sammanslutnings verksamhet ska underlyda tillräcklig kontroll.

Dottersammanslutning är skyldig att inom sin verksamhet fungera i enlighet med HRM:s värden (Ansvar, Öppenhet, Serviceinriktning och Rättvisa) för att verkställa HRM:s strategi. Dessutom är dottersammanslutningar skyldiga att fungera i enlighet med HRM:s etiska principer.

Delägarsammanslutningars och övriga sammanslutningars delägarskap eller medlemskap förutsätter att dessa sammanslutningar respekterar mänskliga rättigheterna, tar ansvar socialt och för miljön, varken direkt eller indirekt främjar sådana verksamheter som strider mot människovärde eller som leder till att individer blir utnyttjade eller till rasism eller ojämnt bemötande, eller allvarligt bryter mot bestämmelser i lagstiftningen (t.ex. givande av muta).

Om representant för HRM som fungerar inom en sammanslutning konstaterar att sammanslutningen fungerar i väsentlig grad eller upprepat i strid med dessa principer eller HRM:s värden och målsättningar är denna person skyldig att rapportera om detta till HRM:s styrelse, som i sin tur fattar beslut om vilka åtgärder anmälan ger anledning till.

### **3.5.2 Direktiv för förfarande för styrelsemedlem utsedd av HRM**

I samtliga sammanslutningar, inklusive delägar- och övriga sammanslutningar, är medlemmar som utses av HRM skyldiga att följa de direktiv som utfärdas av behörig myndighet inom HRM. Direktiven kan vid behov specificeras genom fullmakt eller protokollsutdrag.

Utgångsläget är att medlem vid mottagande av ett förtroendeuppdrag i sammanslutning förbinder sig att följa givna direktiv. Enskilda direktiv får inte stå i konflikt med de bestämmelser som omfattar sammanslutningen. Rådande lagstiftning följs alltid, även i eventuella konfliktsituationer, inom koncernsammanslutningen.

I sammanslutningar som i sin helhet ägs av HRM får inga konflikter råda mellan HRM och dottersammanslutningen. En synbar konflikt kan emellertid uppstå i situationer där man talar om så kallad deloptimering. Dessa fall innebär att en viss lösning är fördelaktigast betraktad endast ur bolagets synvinkel, men ofördelaktig med hänsyn till koncernhelheten. Om konflikten är i den grad allvarlig att medlem utsedd av HRM i sammanslutningens styrelse vore tvungen att fungera i betydande grad mot sammanslutningens fördel, och detta skulle få brottsrättsligt ansvar eller risk för personligt skadeståndsansvar som följd, ska ärendets behandling avbrytas och konflikten föras till förtroendeorgan eller tjänsteinnehavare som ansvar för koncernstyrningen för lösning.

I de fall där sammanslutningen har även andra ägare är det inte i alla situationer möjligt att beakta endast HRM:s fördel. Medlemmen är skyldig att följa delägaravtalet och de utfärdade direktiven för förfarande, och sträva till en kompromisslösning som kan godkännas av bägge parter. Konfliktsituationer löses i första hand inom sammanslutningen, och såvida det inte lyckas, i förhandlingar mellan ägarparterna, där HRM:s verkställande direktör ger direktiv för förfarande under förhandlingarna, samt utser HRM:s förhandlare.

### 3.5.3 Medlemsskyldigheter

Medlemmar i sammanslutningar som utsetts av HRM förutsätts i sina uppdrag:

- delta aktivt i organets sammanträden och övriga verksamhet;
- vara aktiv inom utveckling av sammanslutningens verksamhet;
- göra sig förtrogen med sammanslutningens verksamhet och ärenden som behandlats av organet;
- känna till de målsättningar som HRM har ställt för verksamheten;
- känna till och följa de direktiv som HRM har utfärdat, samt
- rapportera och hålla kontakt med ansvariga tjänsteinnehavare inom HRM:s koncernförvaltning.

De av HRM utsedda medlemmarna bevakar HRM:s operativa och ekonomiska fördelar och verkar för att de strategiska målsättningar som fastställts av samkommunsstämman kan verkställas. Medlemmarna följer eventuella separat utfärdade direktiv. Medlemmarna är skyldiga att på begäran fungera som experter för HRM vid behandling av sammanslutningens ärenden.

Medlemmar som utsetts av HRM till dottersammanslutningarnas styrelser är skyldiga att delta i de planerings- och förhandlingstillfällen som organiseras mellan HRM:s koncernledning och bolagets representanter (navigationstillfällen).

Medlemmar som utsetts av HRM till övriga sammanslutningar är skyldiga att avge i punkt 3.4.3 avsedd rapport över sina verksamheter.

## 4 Val av medlemmar till sammanslutningars förvaltningsorgan

Medlem i styrelsen eller verkställande direktören får inte delta i behandling av avtal mellan sig själv och bolaget, och inte heller delta i behandling av ärende mellan bolaget och tredje part i bolagets styrelse om personen själv förväntas vinna fördelar som står i konflikt med bolagets fördel därav. Jävig medlem får inte ens närvara under behandlingen av sådant ärende. Ovanstående tillämpas även vid rättegång eller vid andra tillfällen där rätten att uttala sig utnyttjas.

### 4.1 Aktiebolag

De principer som gäller för aktiebolag tillämpas även inom bostadsaktiebolag, samt i tillämplig utsträckning i andra sammanslutningar.

#### 4.1.1 Val av styrelse och verkställande direktör samt mandatperiod

Styrelsens roll inom organiseringen av förvaltning och ledarskap av sammanslutningen är central. Antalet styrelsemedlemmar och suppleanter, deras uppgifter och ansvar fastställs i aktiebolagslagen och/eller i bostadsaktiebolagslagen, samt i bolagsordningen och eventuella delägaravtal. Medlem i styrelse som utsetts av styrelsen/HRM representerar sammanslutningskoncernens ledning i sammanslutningens förvaltning, och verksamheten utgör en del av HRM:s ägarstyrning.

Person som väljs som medlem, suppleant eller verkställande direktör måste ha ett gott anseende och vara lämplig för uppdraget. Som styrelseledamot, suppleant eller verkställande direktör kan inte väljas person med begränsad rättshandlingsförmåga, eller som står i näringsförbud eller i konkurs. Respektive dottersammanslutning har skyldighet att överväga huruvida det föreligger hinder från intressekonfliktssynpunkt att i konkurrensläge som medlem välja en person som fungerar inom sammanslutningen eller dess förvaltning. Av styrelsemedlemmar förutsätts sakkunskap inom verksamhetsområdet och näringsverksamheten, samt inom ekonomi, rapportering, intern kontroll och riskhantering.

Person som man avser välja som medlem eller suppleant ska innan valet lämna ett uppdaterat och undertecknat samtycke för uppdraget samt för att följa koncerndirektiven. Styrelseledamöter och eventuella suppleanter väljs in enligt de direktiv för valförfarande som utfärdats av HRM:s styrelse, eller annat administrativt organ enligt beslut av styrelsen. Medlemsantal och mandatperiod fastställs i bolagsordningen och dessutom i eventuellt delägaravtal. Styrelsens mandatperiod är i huvudsak den samma som mandatperioden för HRM:s styrelse, men den kan även vara tidsbunden på annat sätt. Såvida inte bolagsordningen fastställer annat, eller annat beslut fattas vid val av ny ledamot bryts mandatperioden vid slutet av mandatperioden för den sammankommunsstämma som förrättar valet av ny ledamot.



Styrelsen väljer verkställande direktör, såvida inte bolagsordningen fastställer annat förfarande. Bolaget har skyldighet att höra HRM:s verkställande direktör om valet av verkställande direktör och om lönesättningsvillkor. Den person man avser välja som verkställande direktör ska innan valet lämna ett uppdaterat och undertecknat samtycke för uppdraget. Styrelsen fattar även beslut om avsättande av verkställande direktör. Avsked träder i kraft omedelbart, såvida inte beslut om senare tidpunkt fattas. Om verkställande direktören säger upp sig från sitt uppdrag träder uppsägningen i kraft tidigast när styrelsen fått information om uppsägningen.

#### **4.1.2 Jäv i aktiebolag**

Styrelsemedlem får inte delta i behandling av avtal mellan sig själv och bolaget, och inte heller delta i behandling av ärende mellan bolaget och tredje part i bolaget styrelse om personen själv förväntas vinna fördelar som står i konflikt med bolagets fördel därav. Jävig medlem får inte ens närvara under behandlingen av sådant ärende. Ovanstående tillämpas även vid rättegång eller vid andra tillfällen där rätten att uttala sig utnyttjas.

#### **4.1.3 Bindningar**

Förtroendevald enligt det som avses i kommunallagen 84.2 § och tjänsteinnehavare är skyldiga att avge utredning över förbindelser beträffande sina ledaruppdrag och förtroendeuppdrag i företag och övriga samfund som idkar näringsverksamhet, samt över betydande förmögenhet som kan inverka på skötseln av förtroende- och tjänsteuppdrag. Det är alltid motiverat att anmäla om styrelsemedlemskap i koncernsammanlutningar. (se Anvisning om redogörelser för och register över bindningar, Finlands kommunförbund, 2016).

#### **4.1.4 Styrelsens uppdrag och verksamhet i aktiebolag**

Styrelsen

- sørjer för att bolagets förvaltning och verksamhet är adekvat organiserade;
- godkänner handlingsdirektiv för intern kontroll och riskhantering, samt följer upp och övervakar resultaten av dessa i enlighet med de principer som godkänts av samkommunsstämman;
- anställer och avskedar verkställande direktören;
- definierar villkoren för verkställande direktörens tjänsteförhållande och godkänner verkställande direktörens skriftliga direktörsavtal;
- sørjer för att bolagets bokföring och kontrollen av bolagets förvaltning av tillgångar är adekvat organiserad;
- fattar beslut om åtgärder som ur bolagets synvinkel är extraordinära, principiella eller vidsträckta, såvida de inte tillhör samkommunsstämmans beslutsbefogenheter.
- styr, stöder och övervakar genom bestämmelser och direktiv det dagliga ledarskapet i bolag som ligger under verkställande direktörens ansvar så att styrelsen besitter en tillräckligt god och aktuell kontroll över den högsta ledningens uppgifts- och ansvarsområden, samt över bolagets interna situation;

- sörjer för bolagets aktie- och aktieägarförteckningar;
- representerar bolaget och tecknar bolagets firma, samt väcker åtal och svarar för bolagets del i rätten, samt sammankallar till bolagsstämma och bereder de ärenden som bolagsstämman besluter om.

Bolagsordningen kan innehålla noggrannare bestämmelser om rätten att teckna bolagets firma.

#### 4.1.5 Styrelsens verksamhet och beslutsfattning

Styrelsen arbetar och fattar sina beslut under styrelsens sammanträden. Telefon- och e-postsammanträden är tillåtna endast i undantagsfall, och då jämställs de med ordinära sammanträden. Verkställande direktören är berättigad att delta i styrelsens sammanträden och att uttala sig under dessa, såvida inte styrelsen fattar beslut om annat.

Sammanträdesprotokoll ska föras över styrelsens sammanträden och undertecknas av styrelsens ordförande och av minst en av styrelsens ledamöter som styrelsen utser. Protokollen ska numreras i löpande ordning och förvaras på ett tillförlitligt sätt. Styrelsens medlemmar och verkställande direktören har rätt att få avvikande åsikt antecknad i protokollet. Sammanträdes ärenden behandlas och besluten fattas utgående från skriftligt material.

Styrelsen är beslutsför när mer än hälften av styrelsens ledamöter är närvarande, såvida inte ett större antal krävs enligt bolagsordningen. Beslut får däremot inte fattas om inte samtliga styrelseledamöter getts tillfälle att delta i ärendets behandling. Om styrelseledamot är förhindrad att delta ska ledamotens suppleant beredas tillfälle att delta i behandlingen av ärendet.

Som styrelsens beslut i ett ärende står den åsikt som vunnit understöd av mer än hälften av de närvarande medlemmarna i styrelsen, såvida beslutet inte enligt bolagsordning eller delägaravtal förutsätter kvalificerad majoritet. Vid lika röstetal står den åsikt som vunnit ordförandes understöd som styrelsens beslut. Om röstetalet är lika vid val av ordförande sker lottning av ordförandevalet.

#### 4.1.6 Styrelsens särskilda skyldigheter

Styrelsen har skyldighet att årligen säkerställa och även föra till ägarnas kännedom att samtliga bestämmelser som berör företagets verksamhet har beaktats, och att information om ändringar hållits à jour beträffande bland annat:

- handelsregistersformaliteter;
- bolagets offentliga skyldigheter;
- erläggande av skatter och lagstadgande avgifter;
- att bokföringen är à jour.

#### 4.1.7 Styrelseordförandes och ledamöternas uppgifter

Styrelsens befogenheter finns listade i punkt 4.1.4. Styrelsens ordförande och ledamöter förutsätts förbereda sig inför styrelsens sammanträden. Det innebär att bekantat sig med föredragningslistan och med de

centrala bakgrundsfrågorna inför sammanträdet. Verkställande direktören är skyldig att se till att styrelsens medlemmar har fått tillräcklig förhandsinformation.

Styrelsens ordförande

- sörjer för att styrelsen sammanträder vid behov, eller när majoriteten av styrelsens medlemmar eller verkställande direktören kräver detta;
- leder styrelsens arbete och fungerar som ordförande under styrelsens sammanträden, samt sörjer för att protokoll förs över sammanträdet;
- sörjer för egen del för att förhandsgodkännande införskaffats från koncernledningen innan styrelsen fattar sitt slutliga beslut i de ärenden som nämnts tidigare i detta direktiv;
- sörjer för att rapportering i enlighet med detta direktiv verkställs.

Person som valts till styrelseuppdrag är skyldig att bekanta sig med åtminstone följande handlingar:

- bolagsordningen;
- eventuellt delägaravtal;
- övriga betydande avtal och förbindelser som påverkar verksamheten;
- bokslut och eventuella delbokslut från det föregående året;
- styrelsens och bolagsstämman protokoll från det föregående året;
- lagar och bestämmelser som är betydande för bolagets verksamhet;
- styrelsens eventuella arbetsordning eller arbetsplaner, samt
- organisationen – inklusive ledningens bakgrund och befogenheter.

#### **4.1.8 Verkställande direktörens roll och uppgifter i aktiebolag**

Verkställande direktören:

- leder bolagets löpande förvaltning i enlighet med styrelsen anvisningar och bestämmelser;
- sörjer för att bolagets bokföring följer lag, och att förvaltningen av tillgångar är organiserad på ett tillförlitligt sätt;
- sörjer för att förhandsgodkännande införskaffats från koncernledningen i tillräckligt god tid inför bolagsintern beslutsfattning;
- sörjer för att bolagets prokura (befogenheterna att fungera i huvudmannens namn och teckna bolagets firma) är à jour i handelsregistret;
- representerar bolaget i ärenden som ingår i verkställande direktörens uppgifter, samt
- sörjer för att rapportering i enlighet med detta direktiv verkställs.

#### **4.1.9 Ansvar i aktiebolag**

Inom aktiebolag kan ansvaret delas i två delar: brottsrättsligt ansvar och skadeståndsansvar. Aktiebolagslagen fastställer brottsbestämmelser för aktiebolagsbrott och -överträdelse. Enligt aktiebolagslagen 25 kapitel 1 § är underlåtelse att följa vissa lagar straffbar (t.ex. utdelning av bolagets tillgångar på lagstridigt sätt,

eller genom åsidosättande av borgenärsskydd). Aktiebolagsbrott innebär enligt aktiebolagslagen 25 kapitel 2 § t.ex. brott mot bestämmelser som gäller framhållande av sammanträdesprotokoll för påseende, eller försummelse att hålla aktie- och aktieägarregister, samt bland annat brott mot bestämmelser som gäller upprättande av bokslut.

En tydlig skillnad mellan en kommunal organisation och ett aktiebolag är ärendenas offentlighet. Inom en kommunal organisation är myndighetshandlingar i regel offentliga, och på motsvarande sätt är också de högsta beslutande organens sammanträden offentliga. Även styrelsens föredragningslistor är offentliga, och publiceras också i offentligt nätverk. Inom aktiebolag är utgångsläget det, att handlingar och sammanträden inte är offentliga. För kommunala förtroendepersoner kan det av denna anledning i vissa fall vara svårt att anpassa sig till en roll som styrelseledamot i ett aktiebolags styrelse. Inom kommunala aktiebolag, där styrelseplatserna delas ut på politiska grunder är det i vissa fall nödvändigt med en detaljerad genomgång av de förvaltningsprinciper som gäller offentlighet och kommunikation, samt att göra upp direktiv för god förvaltningssed, samt att dra tydliga skiljelinjer mellan rapporteringen till modersammanslutningen och bolagskommunikationen.

Särskilt viktigt är att sörja för att inte enskild styrelseledamot informerar om styrelsebeslut, och även anmars undanhåller sig från att behandla ärenden som berör bolaget i media och social media.

Enligt aktiebolagslagen 22 kapitel 1 § är styrelsemedlem och verkställande direktör skyldig att ersätta skada som denna avsiktligt eller av oförsiktighet har orsakat bolaget genom att försumma skyldighet till omsorgsfullhet. Samma gäller för skada som orsakats bolaget, aktieägare eller annan person genom brott mot aktiebolagslagen eller bolagsordningen.

Som en följd av det ovan stående är styrelsemedlem skyldig att omsorgsfullt bekanta sig med den lagstiftning som gäller för verksamheten.

## **4.2 Affärverkssamkommuner**

### **4.2.1 Affärsverkssamkommunen**

Affärsverkssamkommunerna utgör specialfall av samkommuner. En affärsverkssamkommun är ett kommunförbund som har som uppgift att upprätthålla ett affärsverk. Från HRM:s synpunkt är skillnaden den att HRM enligt kommunallagen kan stå som medlem i en affärsverkssamkommun, men däremot inte i en samkommun eftersom HRM själv är en samkommun.

I sin juridiska form är affärsverkssamkommunen en samkommun som för sin verksamhet sorterar under samma regler som övriga samkommuner, såvida inte kommunallagens 9 kapitel innehåller specialbestämmelser som gäller för affärsverkssamkommuner. Specialbestämmelserna kan gälla bland annat samkommunens verksamhetsområde, medlemskap och samkommunsstämma, samt grundande och befogenheter. En affärsverkssamkommun kan grundas endast för skötsel av uppdrag på företagsekonomiska grunder, och

som medlemmar kan stå även andra samkommuner. Det högsta beslutande organet är alltid samkommunsstämman. I tillsättande av direktion behöver inte politiska styrkeförhållanden beaktas, och direktionen, som jämställs med styrelsen i ett kommunförbund, har lagstadgade befogenheter.

#### **4.2.2 Val av administrativt organ i affärsverkssamkommun**

Inom förvaltning och beslutsfattning i affärsverkssamkommuner tillämpas kommunallagen, grundavtalet, samt affärsverkssamkommunens förvaltningsstadga. Enligt kommunallagens 66 § använder samkommunsstämman beslutsrätt inom affärsverkssamkommuner, där samkommunens medlemmar väljer in sina representanter separat för varje sammanträde.

Samkommunsstämman väljer i enlighet med grundavtalet medlemmar till affärsverkssamkommunens direktion. Medlemsorganisationernas kommun- eller sammanslutningsstyrelser väljer representanter till samkommunsstämman. Oberoende av utnämning instans är samtliga personer som fungerar som HRM:s representanter skyldiga att följa detta koncerndirektiv och de direktiv för förfarande som HRM utfärdar för organets sammanträden.

Valbar som representant till direktionen för affärsverkssamkommun eller administrativt organ är även en sådan person vilkens hemkommun inte är en medlemskommun i samkommunen, eller en medlemssamkommun inom samkommunens område. Vid val behöver inte politiska styrkeförhållanden beaktas.

#### **4.2.3 Samkommunsstämmans och direktionens uppgifter i affärsverkssamkommun**

I kommunallagen 66 § 2 moment fastställs de uppgifter som enligt lagen ingår i uppgifterna för affärsverkssamkommunens samkommunsstämman. Till dessa delar hänvisas till det som fastställs i kommunallagens 60 § 3 om samkommuns samkommunsstämmas uppgifter.

Samkommunsstämmans uppgifter:

1. att fatta beslut om affärsverkssamkommunens budget och ekonomiplan;
2. att godkänna affärsverkssamkommunens förvaltningsstadga;
3. att välja direktion, revisionsnämnd och övriga administrativa organ för affärsverkssamkommunen, vilkas val inte har överförts till direktionen;
4. att fatta beslut om grunderna för förtroendepersonernas ekonomiska förmåner;
5. att välja revisorer, samt
6. att fatta beslut om godkännande av bokslut samt om ansvarsfrihet.

Enligt kommunallagens 67 § är direktionen alltid det administrativa organ som ansvarar för affärsverkets verksamhet. Direktionen styr och övervakar affärsverkssamkommunens verksamhet. I affärsverkssamkommuner är direktionens ställning mer självständig och kompetensen bredare än i kommunala affärsverk. Direktionens ställning och befogenheter stadgas i vid utsträckning direkt i lag.

### 4.3 Föreningar och stiftelser

Förvaltningen och sammanträdesförfarandet i föreningar fastställs i föreningslagen och i föreningens egna stadgar. På motsvarande sätt fastställer stiftelselagen och stiftelsens regler förvaltningen och sammanträdesförfarandet för stiftelser.

Enligt föreningslagen utser föreningens årsmöte en styrelse för föreningen. Valförfarandet för styrelse och administrativa organ inom stiftelser bestäms i stiftelsens stadgar. HRM:s styrelse utnämner HRM:s årsmötesrepresentant, och utfärdar direktiv för förfarande vid val av styrelseledamot, såvida inte denna beslutsrätt har delegerats till verkställande direktören.

Representanterna är skyldiga att följa dessa koncerndirektiv samt de direktiv som utfärdats beträffande förfarande vid föreningens/stiftelsens årsmöten och styrelsesammanträden.

Ovan fastställda skyldigheter för aktiebolags styrelseledamöter och ordförande samt för sammanträdesförfarande gäller i tillämplig utsträckning även för föreningar och stiftelser.

#### 4.3.1 Jäv i föreningar och stiftelser

Förenings medlem får inte rösta eller anföra beslutsförslag under årsmötet i beslut som gäller avtal mellan medlemmen och stiftelsen om medlemmens personliga fördel står i konflikt med föreningens fördel. Styrelseledamot eller annan person som blivit betrodd med uppdrag som ingår i föreningens förvaltning får inte rösta under årsmötet i ärende som gäller beslut om val eller avskedande av revisor, fastställande av bokslut eller beviljande av ansvarsfrihet när ärendet berör förvaltning som denna person bär ansvar för. Styrelseledamot får inte under styrelsesammanträde delta i behandlingen av ärende som berör avtal mellan denna person och föreningen, och inte heller annat ärende där personens privata fördel kan stå i konflikt med föreningens fördel.

Medlem i stiftelses administrativa organ eller stiftelses tjänsteman får inte delta i behandlingen av ärende som berör avtal mellan denna person och stiftelsen, eller annat rättsligt ärende. Personen får inte heller ta del i behandling av rättsligt ärende som gäller avtal mellan stiftelsen och tredje person om medlemmen kan förväntas vinna betydande fördel som kan stå i konflikt med stiftelsens fördel. Detta tillämpas även vid rättegång och vid annat utnyttjande av rätten att uttala sig. Det ovan nämnda berör även medlems sakförare eller representant.

## 5 Arvoden som utbetalas till medlem i sammanslutningens förvaltningsorgan

Sammanslutningssammanträdet fattar årligen beslut om sammanslutningens styrelsearvoden.

Vid fastställande av arvodets storlek ska hänsyn tas till att sammanträdesarvode även omfattar förberedelser inför sammanträde, som t.ex. tid för att sätta sig in i ärenden, skaffa tilläggsutredningar, samt för eventuella förhandlingar inför sammanträdet.

Såvida särskilt årsarvode inte utgår ska vid fastställande av arvode även den tid beaktas som åtgår till utbildning, strategi- och planeringsworkshops och deltagande i navigationsdagar, samt till rapportering.



## 6 Organisering av sammanslutnings bokföring och av koncernbokslut

Sammanslutningens styrelse är skyldig att sörja för att kontrollen av bokföringen och förvaltningen av sammanslutningens tillgångar är organiserad på ett adekvat sätt. Verkställande direktören är skyldig att sörja för att bokföringen är lagenlig och att förvaltningen av tillgångar är organiserad på ett tillförlitligt sätt. Bokföringen ska vara à jour vid de utsatta tider som fastställs i bokföringslagen och den ska förvaras den utsatta tidsperiod som förutsätts enligt lagen.

Därtill är dottersammanslutning skyldig att organisera sin bokföring så att det på basen av den är möjligt att göra upp det koncernbokslut som kommunallagen förutsätter. Dottersammanslutningar ska beakta aspekter som gäller avskrivningar och skatte- samt resultatplanering i sina bokslut, samt dividendutdelningspolitik även ur koncernfördelssynvinkel.

Dottersammanslutningarnas räkenskapsperiod är ett kalenderår, såvida inte särskilda skäl föreligger att avvika från detta. Sammanslutningar som ingår i en koncern är i sin bokföring och i sitt bokslut skyldiga att följa tillämplig sammanslutningsrättslig lagstiftning, bokförings- och bokslutsbestämmelser enligt kommunallagen, samt en god bokföringssed.

Dottersammanslutningarna är skyldiga att för uppgörande av koncernbokslut överlåta till HRM:s ekonomifunktion de uppgifter i enlighet med bokföringslagen samt regler och direktiv som utfärdats av bokföringsnämnden i den form och den tidtabell som HRM:s ekonomidirektör kräver.

Dottersammanslutningarna är i görigaste mån skyldiga att sträva till att koncentrera skötseln av sin bokföring till HRM:s ekonomifunktion. Koncentrering kan medföra bland annat kostnadsinbesparingar, samt förbättra koncernens ledarskap.

HRM:s ekonomidirektör utfärdar direktiv för skötsel av bokföring och uppgörande av koncernbokslut till dottersammanslutningarna, samt sörjer för att gränssnitten mellan delägarföretags och HRM:s bokföring koordineras.

## 7 Kontroll och koncernkontroll

I fall där HRM saknar befogenheter att utnämna revisor för sammanslutningen kan HRM trots det förut-sätta denna utnämning som krav för sitt deltagande eller sin placering i sammanslutningen.

Dottersammanslutningarnas revision ska organiseras i enlighet med den lagstiftning som gäller för sam-manslutningen.

HRM:s revisor, och därmed samtidigt dottersammanslutningarnas revisor, konkurrensutsätts för samkom-munsstämmans mandatperiod eller för annan period som fastställs av samkommunsstämman. Som revisor för HRM väljer samkommunsstämman på basen av revisionsnämndens framställning ett i bokföringslagen avsett revisionsråd. Vid samma tillfälle inbegår revisionsnämnden samtycke från det CGR-revisions-råd som ansvarar för respektive sammanslutning att utses till revisor för dottersammanslutningen. Revisionsnämnden utfärdar till dottersammanslutningarnas representanter på bolagsstämman bindande direktiv för förfarande vid val av revisor.

Revisor för dottersammanslutning och till tillämplig del revisor för delägarsammanslutning är skyldiga att förutom revisionsberättelsen även göra upp en mer detaljerad beskrivning av sammanslutningens situation med förslag för att utveckla verksamheten i ett separat revisionspromemoria.

# 8 Organisering av sammanslutningens interna kontroll

## 8.1 Intern kontroll

Internrevisionen utgör en väsentlig del av principerna för gott ledarskap och god förvaltning. Med hjälp av dessa granskningar säkerställer man att målsättningar nås, verksamheten följer lag, direktiv och beslut, resurserna står i produktiv användning, egendomen är säkerställd och informationen som ledningen erhåller är korrekt, ändamålsenlig och aktuell.

Verkställande direktören bär vid sidan av sammanslutningens styrelse helhetsansvaret för organiseringen av den interna kontrollen, och för att säkerställa dess effektivitet.

Ledningens skyldighet är att verkställa en intern kontroll för att förebygga och upptäcka missbruk samt för att åtgärda konstaterade missbruk. Som missbruk uppfattas olika slag av ohederliga, oetiska handlingar, eller handlingar som bryter mot lag eller mot direktiv som utfärdats inom HRM-koncernen.

Enligt principerna för HRM:s internrevision och riskhantering är det en skyldighet för varje bransch och resultatområde, samt för koncernsammanslutningarnas att årligen som en del av HRM-koncernens bokslutsprocess lämna en utredning över hur den interna kontrollen och riskhanteringen har organiserats, konstaterade brister i övervakningen, samt vilka åtgärder som vidtagits för att korrigera dessa. Redogörelserna ska basera sig på dokumenterad självbedömning.

Risker som utvecklas och realiserar snabbt, samt deras verkningar ska rapporteras enligt vid respektive tillfälle rådande vägledning.

Internrevisionen kan delas upp i granskning av operativ verksamhet och intern kontroll.

## 8.2 Övervakningsansvar inom operativ verksamhet

Det åligger verkställande direktören och de övriga förmännen att skapa strukturer för en intern kontroll. Därtill är de skyldiga att kontinuerligt följa upp de verksamheter som står under deras ansvar och utan dröjsmål skrida till nödvändiga åtgärder varje gång handlingar upptäcks som strider mot lag eller interna direktiv, eller på andra sätt är ofördelaktiga, ineffektiva och verkningslösa.

## 8.3 Intern kontroll

En synlig del av bolagens styr- och övervakningssystem utgörs av den interna kontrollfunktion som styrelsen och verkställande direktören kan utnyttja för att verkställa sin övervakningsskyldighet.

Den interna kontrollen granskar och bedömer systemen för intern kontroll och riskhantering, verksamheternas laglighet och besluts- samt ändamålsenlighet, att resurser används effektivt och ekonomiskt, samt att den information som används inom ledarskap och beslutsfattning är tillförlitlig.

HRM:s interna kontroll har befogenheter att granska även dottersammanslutningarnas verksamhet. För dessa granskningar är sammanslutningarna skyldiga att lämna all nödvändig information och att bistå vid skaffande av information. Den interna kontrollen fungerar underställd HRM:s verkställande direktör. Den interna kontrollen har befogenheter att granska organisationens förvaltning och ekonomi, samt att erhålla behövliga uppgifter, dokument och användarrättigheter till datasystem utan konfidentialitetsbegränsning. Därtill har internrevisionen närvarorätt i sammanträden den behöver för sin informationsinförskaffning. Den interna kontrollen är berättigad att få hjälp från verksamhetsenheten i den utsträckning som krävs för att den ska kunna sköta sitt uppdrag. Felaktig eller missledande information får inte lämnas till den interna kontrollen. HRM:s sammanslutning har godkänt grunderna för HRM-koncernens interna kontroll och riskhantering 23.5.2014. HRM:s styrelse har 19.12.2014 godkänt direktiven för organisering av intern kontroll och riskhantering.

Dottersammanslutningar kan utnyttja HRM:s interna kontroll för att organisera den egna interna kontrollen, såvida HRM:s verkställande direktör i respektive enskilda fall så beslutar.

## 9 Koncentrerade koncernfunktioner

Inom HRM-koncernen sköts bland annat funktioner som upphandling, juridik, finansiering, betalningsrörelse, bokföring, datahantering, ärenden som gäller dataskyddsdirektiv, försäkringar, riskhantering och extern kommunikation som koncentrerade koncernfunktioner. Inom personal- och kommunikationspolitiken tillämpas inom koncernen en med HRM enhetlig linje (se även punkt 9.1 om informationsförmedling och kommunikation nedan).

De randvillkor som gäller vid planering av intern upphandling inom koncernen ska beaktas. Koncernen har gemensamma upphandlingsdirektiv ([https://hessu.hsy.fi/talous/hankinnat/Documents/Ohjeet/hankintaohje\\_31012017.pdf](https://hessu.hsy.fi/talous/hankinnat/Documents/Ohjeet/hankintaohje_31012017.pdf)).

Upphandlingen sköts till de delar som det är ändamålsenligt och möjligt med tanke på lagstiftningens bestämmelser i samarbete med HRM:s upphandlingsfunktion.

Koncentrerade tjänster ska faktureras av dottersammanslutningar enligt marknadsvärde. Särskilt är det skäl att beakta att en avgift som är lägre än gängse pris kan uppfattas som förbjuden subvention mellan dottersammanslutningar i ett konkurrensläge, och å andra sidan, överprissättning kan leda till dold minskning av dividendutdelningen.

Dottersammanslutningarna är skyldiga att utreda sina möjligheter att utnyttja koncentrerade funktioner innan de verkställer upphandling av varor eller tjänster. Beslut om att utnyttja koncentrerade tjänster fattas separat i respektive dottersammanslutning i enlighet med HRM:s direktiv. Särskild noggrannhet bör beaktas beträffande sådana funktioner som kunde leda till dubbla kostnader, som t.ex. försäkringar och mjukvarulicenser.

### 9.1 Informationsförmedling

Enligt kommunallagen 29 § är kommun och samkommun skyldiga att informera om sin verksamhet till invånare, användare av tjänster, organisationer och andra sammanslutningar. Samkommuners verksamhet omfattar förutom samkommunens och samkommunskoncernens verksamhet även delaktighet i gemensam verksamhet eller annan verksamhet som omfattar ägande, avtal och finansiering.

Sammanslutning eller stiftelse är skyldig att överlåta behövlig information om verksamhet och ekonomi för informationsförmedlingen till HRM:s kommunikationsdirektör. Innan uppgifterna överläts är sammanslutningen eller stiftelsen skyldig att bedöma huruvida informationen kan förmedlas utan att orsaka sammanslutningen skada.

Sammanslutning eller stiftelse ska dessutom självmant informera om sin verksamhet och ekonomi. Sammanslutning eller stiftelse är skyldig att informera koncernledningen innan den ger betydande ärenden publicitet. Sammanslutningens information ska stöda de målsättningar som fastställts inom koncernen.

Organiseringen av sammanslutningars informationsförmedling ligger för sammanslutningens del på styrelsens och verkställande direktörens ansvar, samt för HRM:s del på styrelsens och verkställande direktörens. Informationsförmedling och kommunikation i ärenden som gäller sammanslutningen ska beakta kommunernas och kommunförbundens allmänna informationsprinciper, samt offentlighetsbestämmelser och de bestämmelser som gäller konfidentialitet.

## KONCERNDIRJEKTIVET TRÄDER I KRAFT

Detta direktiv gäller från och med 01.06.2017. De bestämmelser som gäller uppföljning och rapportering tillämpas från och med början av budgetåret 2018.

Direktivet ska behandlas av dottersammanslutningarnas bolagsstämmor, eller av motsvarande förvaltningsorgan som utövar den högsta beslutande makten, vilka ska godkänna den som bindande för dottersammanslutningen.

Affärsverkssamkommuner och delägarsammanslutningar kan fatta beslut om att tillämpa dessa direktiv i tillämplig utsträckning, men emellertid så att dessa direktiv redan i sig själva är bindande för HRM:s representanter och medlemmar utsedda av HRM som fungerar i respektive sammanslutnings administrativa organ.

Helsingin seudun ympäristöpalvelut -kuntayhtymä  
PL 100, 00066 HSY, Opastinsilta 6 A, 00520 Helsinki  
Puh. 09 156 11, Fax 09 1561 2011, [www.hsy.fi](http://www.hsy.fi)  
Samkommunen Helsingforsregionens miljötjänster  
PB 100, 00066 HRM, Semaforbron 6 A, 00520 Helsingfors  
Tfn. 09 156 11, Fax 09 1561 2011, [www.hsy.fi](http://www.hsy.fi)  
Helsinki Region Environmental Services Authority  
P.O. Box 100, FI-00066 HSY, Opastinsilta 6 A, 00520 Helsinki  
Tel. +358 9 15611, Fax +358 9 1561 2011, [www.hsy.fi](http://www.hsy.fi)