




## Rekommendationer för ledningen av kommunens verksamhet samt ägar- och koncernstyrning



# Rekommendationer för ledningen av kommunens verksamhet samt ägar- och koncernstyrning

1. Beredningen av koncerndirektiv bör inledas snarast möjligt i kommunerna med beaktande av bestämmelserna i kommunallagen och Kommunförbundets rekommendationer.
2. I förvaltningsstadgan fastställs de uppgifter för fullmäktige och fullmäktiges presidium som skapar förutsättningar för ett ansvarsfullt och resultatrikt fullmäktigearbete samt principerna för arbetet, beslutsfattandet, rapporteringen och utvärderingen.
3. Koncernledningen och koncernförvaltningen bör anvisas tillräckliga resurser för en aktiv och resultatrikt ägarstyrning. Koncernledningen förutsätts ha mångsidig sakkunskap och erfarenhet bland annat av ledningen av en kommunkoncern och dess verksamhet och ekonomi samt intern kontroll och riskhantering.\*
4. Koncernledningen bör årligen utvärdera hur ägarstyrningen lyckats med tanke på kommunens övergripande intressen och riskhanteringen.
5. För ägarstyrningen av de kommunägda bolagen och koncernövervakningen kan det vid behov tillsättas en sektion eller kommitté inom styrelsen. En särskild sektion kan tillsättas för kommunens interna kontroll och riskhantering samt för styrning, uppföljning och utvärdering av koncernövervakningen. Dessa kan vid behov sammanslås så att de hör till samma sektions ansvarsområde. Utöver styrelseledamöter och ersättare kan även utomstående sakkunniga utses till sektionen. Om det inte har ordnats någon intern revision i kommunen finns det skäl att överväga att tillsätta en sektion för intern kontroll och riskhantering.
6. Koncernledningen bör regelbundet utvärdera det egna arbetets kvalitet och resultat. Utvärderingen omfattar regelbunden självutvärdering och extern oberoende utvärdering, till exempel en gång under varje styrelseperiod i de viktigaste koncernbolagen. Resultaten och slutledningarna av utvärderingarna behandlas i samråd med fullmäktiges presidium.
7. Ansvarsfördelningen i utvärderingen av kommunstrategin och verksamhetens resultat fastställs i förvaltningsstadgan. Utvärderingen genomförs som en del av beredningen och uppföljningen av verksamheten och ekonomin.
8. De ägarpolitiska riktlinjerna och de strategiska utvecklingsmålen för koncernbolagens affärsverksamhet samt målen för verksamheten och ekonomin fastställs utifrån kommunstrategin samt utifrån en analys och kategorisering av bolagen enligt deras betydelse och risker. Utöver målen följs bolagens ekonomiska ställning upp med hjälp av nyckeltal.
9. Koncernbolagen ska i enlighet med koncernledningens anvisningar till exempel kvartalsvis rapportera till koncernledningen om måluppfyllelsen, verksamhetens resultat och utvecklingen av bolagets ekonomiska ställning samt om de faktorer som väsentligt inverkar på hållbarheten i verksamheten och på utvecklingen av egendomens värde.
10. Bevakningen av de kommunägda bolagens arbetsgivarintressen sköts av AVAINTA Arbetsgivarna rf och arbetspensionsförsäkring av Keva.
11. I bolagsordningarna för de viktigaste bolagen inom kommunkoncernen skrivs det in bestämmelser som säkerställer kommunens ägarstyrning i dotterbolagen.
12. Vid bolagsstämman företräds kommunen i egen skap av aktieägare av en tjänsteinnehavare som hör till koncernledningen eller koncernförvaltningen eller av någon annan företrädare som utsetts av koncernledningen. Koncernledningen ger dem som företräder kommunen vid bolagsstämman de anvisningar som ägarstyrningen förutsätter.

\* Enligt 48 § i kommunallagen hör till kommunens koncernledning kommunstyrelsen, kommundirektören eller borgmästaren och andra i förvaltningsstadgan angivna myndigheter.

13. Genom koncerndirektivet som godkänns av fullmäktige ges anvisningar som förenhetliga och effektiviserar ledningen av kommunens verksamhet med hänsyn till kommunens övergripande intressen. Koncernledningen organiserar ledningen och övervakningen av koncernen i enlighet med koncerndirektivets bestämmelser och följer upp och utvärderar hur de följts och om de är tillräckliga.
  14. I koncerndirektivet fastställs principer och praxis för utnämning av styrelseledamöter med beaktande av den sakkunskap om affärsverksamhet och ekonomi som behövs inom bolagets verksamhetsområde. Koncernledningen eller dess koncernsektion ansvarar för utnämningen av styrelseledamöterna i samråd med styrelseordförandena för koncernbolagen. I koncerndirektivet beskrivs de förfaranden som tillämpas vid förhandsbedömning av styrelsens sammansättning och ändamålsenlighet.
  15. I de grunder för kommunens och kommunkoncernens interna kontroll och riskhantering som fullmäktige fattat beslut om fastställs riktlinjerna, målen och delområdena för den interna kontrollen och riskhanteringen och hur de ska genomföras, följas upp och utvärderas. I grunderna fastställs också skyldigheten att ordna intern revision om den interna kontrollen och riskhanteringen inte ger koncernledningen tillräcklig säkerhet.
  16. Kommunstyrelsen ger anvisningar för systematisk intern kontroll och riskhantering samt övervakar dess genomförande och resultat. Anvisningarna bör beakta kärnverksamheterna och systemen, de viktigaste utkontrakterade tjänsterna och verksamheterna samt behandla fastställandet av en acceptabel risknivå och tillräckliga riskhanteringsförfaranden.
  17. Nämnder och direktioner ska liksom kommunstyrelsen i verksamhetsberättelsen rapportera om huruvida den interna kontrollen och riskhanteringen har ordnats som sig bör och hur den lyckats. Rapporteringen ska innehålla uppgifter om de väsentligaste riskerna och osäkerhetsfaktorerna och hur de ska hanteras.
  18. Kommunens dotterbolag ska i enlighet med bestämmelserna i koncerndirektivet rapportera till koncernledningen om hur den interna kontrollen och riskhanteringen ordnats och hur den lyckats. Rapporteringen ska innehålla uppgifter om de väsentligaste riskerna och osäkerhetsfaktorerna och hanteringen av dem.
  19. Bolagets styrelseordförande och styrelseledamöter ska fortbilda sig och förbinda sig till att kontinuerligt utveckla sin kompetens för styrelsearbetet. Det är på kommunens ansvar att anordna utbildning och se till att utbildning står till buds.
  20. Bolagets verkställande direktör ska till koncernledningen rapportera antalet sammanträden under räkenskapsperioden samt ledamöternas individuella eller genomsnittliga deltagande i sammanträdena.
  21. För kommunägda dotterbolag utses en verkställande direktör som har den sakkunskap och erfarenhet som krävs för ledningen av bolagets affärsverksamhet. Innan beslut fattas ska bolagets styrelse inhämta ägarens ståndpunkt om VD-avtalet.
  22. Bolagets styrelse ska inhämta ägarens ståndpunkt om belönings- och motivationssystem innan beslut fattas om dem. Bolagets styrelseledamöter kan inte omfattas av belönings- och motivationssystem.
  23. I organiseringen av kommunens verksamheter används i regel inte stiftelser, eftersom kommunens ägarstyrning inte kan säkerställas i tillräcklig hög grad i dem. De stiftelser som ingår i kommunkoncernen ska i verksamhetsberättelsen rapportera om hur den interna kontrollen och riskhanteringen ordnats och hur den lyckats. I rapporten bör ingå uppgifter om stiftelsens väsentligaste risker och osäkerhetsfaktorer samt hanteringen av dem.
  24. Då samkommunernas grundavtal förnyas bör medlemskommunernas ägarstyrning och övervakning beaktas. Särskild vikt bör fästas vid beslutssystemet, systemet för rapportering om verksamheten och ekonomin samt bestämmelserna om skyldigheten att täcka underskott.
- 



Kommunförbundets styrelse godkände dessa rekommendationer 23.4.2015.



Finlands Kommunförbund  
Andra linjen 14, 00530 Helsingfors  
PB 200, 00101 Helsingfors  
Tfn 09 7711, fax 09 771 2191  
fornamn.efternamn@kommunforbundet.fi  
www.kommunerna.net

Helsingfors 2015