



Österbottens välfärdsområde
Pohjanmaan hyvinvointialue

Principer och direktiv för ägarstyrningen

Österbottens välfärdsområde

Fullmäktige 30.3.2026 § xx

Träder i kraft 1.5.2026.

Innehållsförteckning

A Principer för välfärdsområdets ägarstyrning	4
1. Ägarstyrningens syfte och utgångspunkter för ägarstyrning	4
2. Principer för ägarstyrning	5
2.1 Ägande och relationen till marknaden	5
2.2 Välfärdsområdet är en aktiv, tydlig och konsekvent ägare	7
2.3 Välfärdsområdet är en krävande och ansvarsfull ägare	8
3. Ägarstyrning i en föränderlig verksamhetsmiljö	8
B Direktiv för välfärdsområdets ägarstyrning (Koncerndirektiv)	10
1. Ansvar för verkställande av ägarstyrningen	10
2. Centrala begrepp	12
3. Välfärdsområdets ägarstrategi	13
4. Välfärdsområdesstyrelsens uppgifter och ansvar som hänför sig till ägarstyrning	14
5. Ägarstyrningssektionens uppgifter och ansvar	15
6. Koncernens interna tjänster för dottersamfund	17
6.1 Intern kontroll, riskhantering och beredskap inför störningssituationer	17
6.2 Upphandlingar	17
6.3. Revision	17
6.4 Övriga tjänster	18
7. Skyldighet att inhämta förhandsställningstagande av ägarstyrningen innan beslutsfattande	18
8. Övergripande tillsyn och riskhantering	19
9. Dottersammanslutningars och intressesammanslutningars rapportering till välfärdsområdet	20
10. Upplysning om ärenden som berör välfärdsområdet	21

A Principer för välfärdsområdets ägarstyrning

Avsnitt A beskriver kort ägarstyrningens syfte, utgångspunkter och principer.

1. Ägarstyrningens syfte och utgångspunkter för ägarstyrning

Enligt 48 § i lagen om välfärdsområde (611/2021) avser man med ägarstyrning åtgärder genom vilka välfärdsområdet som ägare eller medlem medverkar i förvaltningen och verksamheten i ett bolag eller en annan sammanslutning. Dessa åtgärder kan åtminstone gälla avtal om bolagsbildning, bestämmelser i bolagsordningen, avtal om produktion av tjänster och andra avtal, personval och anvisningar till personer som företräder välfärdsområdet i olika sammanslutningar samt utövande av välfärdsområdets bestämmande inflytande annars samt i andra motsvarande omständigheter.

För att välfärdsområdet ska förmå utveckla sitt ägande i en föränderlig verksamhetsmiljö är ägarstyrningen en central uppgift. ~~ägarstyrningen handhas aktivt.~~ Österbottens välfärdsområde är en aktiv, krävande och konsekvent ägare som säkerställer att dess egna innehav blir effektivt tillgodogjorda. Syftet med ägarstyrningen i välfärdsområdet är att regelbundet se över huruvida de strategiska utvecklingsmål som uppställts för affärsverksamheten uppnåtts och hur ägarvärdet har utvecklats samt ändamålsenligheten i bolagens ägostruktur. ~~Välfärdsområdets principer för ägarstyrning utgår från välfärdsområdesstrategin och servicestrategin. Den strategiska ledarskapsmodell som uppgjorts för ägarstyrningen i välfärdsområdet omfattar den välfärdsområdesstrategi och de ägarstyrningsprinciper som godkänts av fullmäktige.~~

Ägande är till sin natur strategiskt eftersom det på lång sikt ~~bör~~ ge ett ekonomiskt och/eller verksamhetsmässigt utbyte. Vid strategiskt ägande måste livscykelprincipen framhållas. Syftet med ägarstyrningen är bland annat att förbinda de samfund ~~som ägs av~~ där välfärdsområdet är ägare med välfärdsområdets strategiska ledning. På så sätt kan man säkerställa att de mål som fastställts i fullmäktige ~~verkställs~~ blir effektivt ~~verkställda~~ också via bolagen.

Ägande är inte välfärdsområdets grundläggande uppgift, utan utgör ett utvecklingsinstrument och ett instrument som kan användas för att ordna serviceproduktion eller för att uppnå ekonomisk vinst. ~~Ägandet måste skötas aktivt samtidigt som~~ Dess ändamålsenlighet och organiseringsätt måste utvärderas regelbundet i samband med förändringar i verksamhetsmiljön.

Ägarstyrning utgör ett ledningsverktyg för välfärdsområdet. Genom ägarstyrning bestämmer man bland annat ~~i vilka~~ **hurudana tjänster** ~~uppgifter och funktioner~~ som välfärdsområdet ska **köpa från anknutna enheter och andra bolag** ~~delta som ägare och placerare~~. **Principerna för ägarstyrning är till för att säkerställa systematiken och långsiktigheten i beslutsfattandet och därigenom att kapitalet blir effektivt använt.** Ägarstyrningen inrymmer de verksamhetsprinciper som är till för att leda, styra och övervaka välfärdsområdets innehav **också på längre sikt. Ägarstyrningen främjas också genom samtliga de anvisningar som hänför sig till intern kontroll och riskhantering.**

Välfärdsområdet strävar efter att påverka att de bolag där välfärdsområdet är ägare ska följa de fastställda principerna för ägarstyrningen samt den goda förvaltnings- och ledningssed om vilket det stadgas i förvaltningslagen (434/2003). **Principer och direktiv för ägarstyrningen** ~~Direktiven~~ fungerar som verktyg för **ägaren** **välfärdsområdet för att** ~~när denna ska styra sitt innehav~~ och säkerställa att välfärdsområdets innehav sköts produktivt och tillförlitligt.

Välfärdsområdets ägarstyrning av bolag och sammanslutningar omfattar dotterbolag, intressebolag samt minoritetsaktieinnehav. Principerna för ägarstyrning ska också följas av välfärdsområdet verksamhetsenheter i lägen då man överväger att exempelvis bolagisera enhetens verksamhet.

Målet med välfärdsområdets ägarstyrning konkretiseras i följande avsnitt med hjälp av principerna för ägarstyrning. Utgångspunkten är att **principerna iakttas** ~~målet alltid~~ **hörsammas** i alla avgöranden som hänför sig till ägande. **Principerna för ägarstyrning konkretiseras vid övervägandet av enskilda investeringsbeslut och beslut som hänför sig till ägostrukturen.**

~~3. Syftet med ägarstyrning~~

2. Principer för ägarstyrning

Syftet med välfärdsområdets ägarstyrning ~~(föregående kapitel)~~ konkretiseras via principerna för ägarstyrning. **Välfärdsområdet följer 3 huvudprinciper för ägarstyrningen.** Principerna för ägarstyrning kan frångås bara av vägande skäl.

2.1 Ägande och relationen till marknaden

- Ägandet är inte ett självändamål, utan måste utgå från verksamhetsmässiga och affärsekonomiska grunder. Ägandet ska utvärderas utgående från nuläget och den framtida verksamhetsmiljön. I och med det så måste man utvärdera huruvida de

faktorer som låg till grund för ägandet fortfarande gäller eller om man ska avstå från ägandet.

~~— Den utvärdering som hänför sig till ägandet fastställs i de bolagsspecifika ägarstrategierna.~~

~~• Valfärdsområdets helhetsfördel tas i beaktande i beslut som hänför sig till ägande~~

- ~~– Valfärdsområdet och dess innehav ska utvärderas som en helhet, där beslut som hänför sig till ägande av ett enskilt bolag, avstående från ägande eller bolagisering av valfärdsområdets enhet inte får leda till ett negativt slutresultat för valfärdsområdets ekonomi och verksamhet.~~
- ~~– Valfärdsområdet utvidgar i regel inte sin verksamhet i bolagsform till branscher verksamhetsområden där marknaden fungerar.~~
- ~~– Verksamhet i bolagsform tillgodogörs väljs när det är mer ändamålsenligt och ekonomiskt att tillhandahålla verksamhet och tjänster via en anknuten enhet ett separat aktiebolag i stället för att ha det som egen verksamhet eller som köptjänst från fria marknaden. De stödtjänster som valfärdsområdet behöver kan med beaktande av de begränsningar som ställs i upphandlingslagstiftningen ordnas via s.k. Inhousebolag.~~

~~o Det är inte ett självändamål att ordna verksamheten via bolag, utan bara en möjlighet att ordna verksamheten.~~

~~• Nya bolag kan grundas även på den öppna marknaden om det anses vara ett ändamålsenligt sätt för valfärdsområdet att utveckla sin verksamhet eller avstå från den i ett senare skede. Valfärdsområdet blir ändå inte kvar som permanent ägare i ett bolag som bedriver verksamhet på marknaden.~~

~~• — Företagsverksamhet ska idkas som en del av valfärdsområdets totala verksamhet i syfte~~

~~att trygga jämlika konkurrensförutsättningar, det vill säga konkurrensneutralitet, för offentlig och privat näringsverksamhet.~~

- ~~– Vid idkande av företagsverksamhet samt vid prissättning av tjänster och varor ska man iaktta de begränsningar som fastställs i lagen om valfärdsområden, konkurrenslagen och i Europeiska unionens konkurrensregler.~~

~~• Avtal mellan valfärdsområdet och bolag samt övriga rättshandlingar ingås på marknadsbaserade villkor.~~

- ~~– I avtal som ingås mellan valfärdsområdet och bolag ges ingen plats för stöd, utan de ingås på marknadsbaserade villkor, bl.a. genom att prissätta tjänster så att de~~

inte inrymmer några förbjudna stöd. På motsvarande sätt fastställs ersättningar o.d. som ska erläggas välfärdsområdet på marknadsbaserade grunder.

2.2 Välfärdsområdet är en aktiv, tydlig och konsekvent ägare

- Välfärdsområdet följer med hur verksamheten i de bolag där det är ägare utvecklas och hur de ställer sig i förhållande till välfärdsområdeskoncernen samt vidtar aktiva ägarpolitiska åtgärder. Uppföljningen av bolagens verksamhet är en fortlöpande process och ägarpolitiska avgöranden (~~t.ex. investeringar, verksamhetsarrangemang, avstående från verksamhet~~) görs med framförhållning och i rätt tid för att trygga välfärdsområdets fördel, inte på basis av utomstående orsaker.
 - ~~— Liknande verksamhet utövas inte i flera olika bolag.~~
 - Utan någon verksamhetsmässigt eller ekonomiskt motiverad grund gagnar det inte välfärdsområdet att äga flera bolag som utövar liknande verksamhet. Välfärdsområdets verksamhet kan utvecklas genom fusioner, samtidigt som välfärdsområdet kan avstå från ägande.
 - Inga ömsesidiga ägoförhållanden skapas mellan egna bolag. För att ägostrukturen ska vara transparent och ägarstyrningen ska vara enhetlig är det inte motiverat att skapa strukturer mellan bolag där flera olika bolag tillsammans äger ett tredje bolag eller delar av det. ~~Det är heller inte ändamålsenligt för välfärdsområdet att direkt äga ett bolag eller indirekt äga ett bolag via ett annat bolag som det äger.~~
 - ~~• Välfärdsområdet bär ett finansieringsansvar i förhållande till sitt ägande.~~
 - Välfärdsområdet begränsar sitt ekonomiska ansvar till sin ägoandel och finansierar inte verksamhet i stället för de övriga ägarna.
 - ~~• Välfärdsområdet är berett att avstå från ägande av bolag om verksamheten inte hänför sig till välfärdsområdets grundläggande uppgifter.~~
 - ~~• Välfärdsområdet medverkar i bildandet eller administreringen av stiftelser bara i specialfall.~~
 - Välfärdsområdet bildar i regel inte stiftelser. Välfärdsområdet deltar i **förvaltningen** av stiftelser enbart då stiftelsen är av ekonomisk betydelse och har en för välfärdsområdet eller klienter viktig verksamhetsmässig uppgift att sköta.
- ~~Bolaget utövar verksamhet i ett konkurrensläge på marknaden och det är möjligt att göra en god vinst.~~

2.3 Välfärdsområdet är en krävande och ansvarsfull ägare

- Ekonomiskt och verksamhetsmässigt klara och mätbara mål uppställs för bolag eller bolag som ska grundas.

~~o De ekonomiska och verksamhetsmässiga mål som uppställs av ägaren slår fast vad ägaren förväntar sig av det bolag som den äger.~~

- Välfärdsområdet placerar nytt kapital i bolag bara för att utveckla eller utvidga affärsverksamheten.

~~o Välfärdsområdet kapitaliserar inte affärsverksamhet som på lång sikt är olönsam, samtidigt som kapitaliseringen alltid förutsätter grundliga utredningar och beräkningar.~~

- Resultatet och lönsamheten i välfärdsområdets bolag jämförs med andra motsvarande bolag som utövar verksamhet inom ifrågavarande **bransch verksamhetsområde** för att säkerställa att ~~Välfärdsområdet förutsätter att~~ de bolag som det äger fungerar effektivt.

~~samtidigt som de jämförs med företag inom samma verksamhetsområde.~~

- Välfärdsområdet är en ansvarsfull och etisk ägare, som förbinder sig till ~~Via sina bolag förbinder sig välfärdsområdet som ägare till~~ att utöva en affärsverksamhet som är ansvarsfull och stöder en hållbar utveckling. Personalförmåner, incitament och arvoden ska vara skäliga och sedvanliga.

3. Ägarstyrning i en föränderlig verksamhetsmiljö

Syftet med välfärdsområdets principer för ägarstyrning är att förtydliga de frågor som hänför sig till ägande. Via de principer som fastställts för ägarstyrningen kan man göra konsekventa, bolagsspecifika avgöranden och linjedragningar. ~~Via de principer som fastställts för ägarstyrningen kan man göra konsekventa, bolags-specifika avgöranden och linjedragningar.~~

Det har blivit allt nödvändigare att förbereda sig på förändringar i verksamhetsmiljön med framförhållning. Välfärdsområdets verksamhetsmiljö påverkas bl.a. av lagstiftningen i den Europeiska unionen och i Finland, nationalekonomin, hållbarhetsgapet i de offentliga finanserna samt förändringarna i servicestrukturerna.

Lagstiftningsarbete görs i allt högre utsträckning på EU-nivå. EU-domstolens förhandsavgöranden och övriga avgöranden kan snabbt leda till förändringar i lagstiftningen. Välfärdsområdet betraktas mera som en ekonomisk helhet, där utgångspunkten är att man i den verksamhet som idkas av samfund som ägs av välfärdsområdet ska beakta

välfärdsområdets fördel som helhet. Även de bestämmelser som finns i lagen om offentlig upphandling och koncession (1397/2016) angående anknutna enheter är viktiga när man planerar och verkställer verksamhet i bolag.

Likaså orsakar offentligheten i välfärdsområdets verksamhet och den allt snabbare informationsförmedlingen samt kravet på transparens en tilläggspress på offentligt ägande. Förändringar i verksamhetsmiljön sker allt snabbare, varför även välfärdsområdet måste förbereda sig på de utmaningar som hänför sig till den föränderliga verksamhetsmiljön och ändra sina verksamhetsrutiner i takt med kraven.

B Direktiv för välfärdsområdets ägarstyrning (Koncerndirektiv)

1. Ansvar för verkställande av ägarstyrningen

Enligt 22 § 2 mom. 4 punkten i lagen om välfärdsområden fattar välfärdsområdesfullmäktige beslut om principerna för ägarstyrningen samt koncerndirektiv. Med koncerndirektiv avses detta direktiv. ~~Beslut om principerna och direktivet för ägarstyrning samt grunderna för intern kontroll och riskhantering fattas av fullmäktige.~~ Fullmäktige beslutar också om grunderna för intern kontroll och riskhantering.

Revisionsnämndens uppgift är att bedöma huruvida de mål som fullmäktige satt upp för välfärdsområdets verksamhet och ekonomi har uppnåtts och huruvida verksamheten är ordnad på ett resultatrikt och ändamålsenligt sätt.

Styrelsen ansvarar för ~~egen del för~~ verkställandet av ägarstyrningen samt för att ägarstrategin och bolagsspecifika ägarstrategier ligger i linje med de principer som fullmäktige fastställt för ägarstyrningen. Ägarstyrningssektionen, som är underställd välfärdsområdesstyrelsen ansvarar för den ägarstyrning som välfärdsområdet utövar gentemot bolag som den äger i enlighet med de ägarstyrningsprinciper som godkänts av fullmäktige. Styrelsens och sektionens ansvar beskrivs närmare i avsnitt 4 och 5.

Tjänsteinnehavarna deltar i ägarstyrningen i linje med det som fastställs i förvaltningsstadgan eller i linje med separata beslut som fattats av styrelsen.

Ägarstyrning utövas i synnerhet vid bolagsstämmor och delägarstämmor. Den som företräder välfärdsområdet vid bolagsstämmor och delägarstämmor ska vara en förtroendevald eller tjänsteinnehavare ~~eller annan funktionär~~ som har tillräcklig kompetens och erfarenhet för att använda välfärdsområdets tal- och rösträtt som aktieägare.

Representationen vid bolagsstämmor för dotterbolag samordnas av ägarstyrningssektionen. Den som representerar välfärdsområdet vid bolagsstämman eller den tjänsteinnehavare som ansvarar för ägarstyrningen ska förmedla ägarens bolagsspecifika syn, ägarstrategi och ägarnas mål till bolagets verkställande direktör och styrelse.

~~De av fullmäktige godkända principerna för ägarstyrningen i välfärdsområdet utgår från välfärdsområdesstrategin och de utvecklingsmål som fastställts i den.~~ Genom direktivet för ägarstyrningen skapar välfärdsområdet målrelaterade ramar för ägarstyrningen ~~för de sammanslutningar där det har ägarandelar.~~ Direktivet för ägarstyrningen iakttas i tillämpliga

delar också förutom i dotterbolag även i ägarstyrningen av intressesammanslutningar. Syftet med direktivet är att förenhetliga styrningen av välfärdsområdets verksamhet i nämnda sammanslutningar, öka transparensen i verksamheten, förbättra kvaliteten på den information välfärdsområdet får från sammanslutningarna och effektivera informationsförmedlingen.

~~Målet med välfärdsområdets ägarstyrning är att trygga en långsiktig verksamhet i välfärdsområdet och säkerställa att de beslut som gäller användningen av välfärdsområdets kapital och anskaffning och skötsel av välfärdsområdets egendom fattas systematiskt och på lång sikt samt att kapitalet används effektivt. Ägarpolitiken styr också de beslut som fattas om anskaffning, skötsel och överlåtelse av anläggningstillgångar och långfristiga kapitalplaceringar i välfärdsområdet samt de linjedragningar som görs om utlokalisering av verksamhet till sammanslutningar.~~

Direktivet för ägarstyrningen gäller välfärdsområdet och dess dottersammanslutningar. ~~samt deras dottersammanslutningar.~~ Välfärdsområdets representanter i välfärdsområdets intressesammanslutningar bör sträva efter att principerna i detta direktiv i tillämpliga delar följs också i dem. Direktivet för ägarstyrningen behandlas och godkänns vid bolagsstämman och i styrelsen för de dottersammanslutningar där välfärdsområdet har bestämmande inflytande. Välfärdsområdets dottersammanslutningar och intressesammanslutningar fastställs varje år i bilagorna till bokslutets balansräkning.

Ägarstyrningen får inte skötas så att beslut eller åtgärder av sammanslutningen är ägnade att ge en enskild ägare i sammanslutningen eller någon annan en obefogad fördel på bekostnad av sammanslutningen eller andra ägare (likställighetsprincipen). Om enskilda anvisningar som baserar sig på direktivet står i konflikt med lagstiftning som gäller sammanslutningen, t.ex. bokföringslagen eller annan lagstiftning, iakttas gällande lagstiftning.

Om enskilda anvisningar som baserar sig på koncerndirektivet står i konflikt med lagstiftning som gäller sammanslutningen, till exempel samfundslagstiftningen, bokföringslagstiftningen eller annan tvingande lagstiftning, iakttas den gällande lagstiftningen. Allmänt styrs verksamheten i bolaget av aktiebolagslagen, bolagsordningen, aktieägaravtalet och koncerndirektivet i ovannämnda ordning. Koncerndirektivet ändrar inte den rättsliga ställningen eller ansvaret hos ledningen för en dottersammanslutning eller en intressesammanslutning.

Verkställandet av målet för ägarstyrningen är en fortlöpande process där det praktiska verkställandet konkretiseras genom enskilda beslut. Välfärdsområdet måste vara en aktiv ägare och vidta nödvändiga ägarpolitiska åtgärder i samband med förändringar i verksamhetsmiljön.

2. Centrala begrepp

God förvaltningssed och ledning

Med god förvaltningssed och ledning avses ett bolags förvaltnings- och styrsystem som definierar företagsledningens roller, skyldigheter och relationer till aktieägarna. Med en god förvaltningssed och ledning främjar man att verksamheten är verkningsfull.

Välfärdsområdet

~~Ett välfärdsområde är ett från kommunerna och staten separat offentligrättsligt samfund som har självstyre inom sitt område. Välfärdsområdet och dess dottersammanslutningar bildar en välfärdsområdeskoncern. Välfärdsområdets verksamhet omfattar förutom välfärdsområdets och välfärdsområdeskoncernens verksamhet även annan verksamhet som grundar sig på ägande, avtal och finansiering.~~

Ägarstyrning

Med ägarstyrning avses åtgärder genom vilka välfärdsområdet som ägare eller medlem aktivt medverkar i förvaltningen och verksamheten i ett bolag eller en annan sammanslutning. Dessa åtgärder kan bland annat gälla avtal om bolagsbildning, bestämmelser i bolagsordningen, avtal om produktion av tjänster och andra avtal, personval och anvisningar till personer som företräder välfärdsområdet i olika sammanslutningar samt utövande av välfärdsområdets bestämmande inflytande annars. En aktiv ägarstyrning består av ett ömsesidigt medinflytande. Medinflytandet kan utövas även på informellt sätt i synnerhet i bolag som helt ägs av välfärdsområdet.

Principer för ägarstyrning

Beslut om de principer som hänför sig till ägarstyrningen fattas av fullmäktige. Principerna för ägarstyrningen är till sin natur beständiga verksamhetsprinciper som används för att fastställa hur bolag som ägs av välfärdsområdet leds, styrs och övervakas. De av fullmäktige utstakade principerna styr hur ägarstyrningen omsätts i praktiken och det beslutsfattande som hänför sig till den.

Ägarpolitiken

Ägarpolitiken utgör en del av välfärdsområdets strategi som godkänns av fullmäktige. ~~I ägarpolitiken fastställer man i hurdan verksamhet det är motiverat för välfärdsområdet att vara ägare och placerare. I ägarpolitiken fastställs de kriterier med vilka man utvärderar den verkningsfullhet och kostnadseffektivitet som hänför sig till ägandet. I ägarpolitiken linjeras innehållet i ägarstyrningen, vilket konkretiseras i form av mål som uppställts för de sammanslutningar som välfärdsområdet äger.~~ Välfärdsområdets ägarpolitik består av

ägarpolitiska linjedragningar, direktiv för ägarstyrning principerna och direktivet för ägarstyrningen, ägarstrategin, samt anvisningar grunderna för intern kontroll och riskhantering.

Dottersammanslutning

Med en dottersammanslutning avses en sammanslutning där välfärdsområdet ensam eller tillsammans med en eller flera av sina dottersammanslutningar eller där välfärdsområdets dottersammanslutning ensam eller tillsammans med andra dottersammanslutningar innehar minst 50 procent av det röstetal som sammanslutningens samtliga aktier eller andelar medför eller annat inflytande.

Intressesammanslutning

Med intressesammanslutning avses en sammanslutning där välfärdsområdet ensam eller tillsammans med en eller flera av sina dottersammanslutningar eller där välfärdsområdets dottersammanslutning ensam eller tillsammans med andra dottersammanslutningar innehar minst 10 procent och högst 50 procent av det röstetal som sammanslutningens samtliga aktier eller andelar medför eller annat betydande inflytande.

Små aktieinnehav

Ett innehav i en sammanslutning där välfärdsområdet ensam eller tillsammans med en eller flera av sina dottersammanslutningar eller där välfärdsområdets dottersammanslutning ensam eller tillsammans med andra dottersammanslutningar innehar högst 10 procent av det röstetal som sammanslutningens samtliga aktier eller andelar medför.

Intern kontroll och riskhantering

Med den interna kontrollen avses interna förfaranden och verksamhetsmetoder genom vilka man strävar till att trygga verksamhetens lagenlighet och resultat. Den interna revisionens uppgift är att utvärdera och bekräfta ändamålsenligheten hos den interna kontrollen. Med riskhantering avses ett systematiskt och föregripande sätt att identifiera, analysera och hantera verksamhetsrelaterade hot och möjligheter.

3. Valfärdsområdets ägarstrategi

Valfärdsområdets ägarstyrning grundar sig förutom på principerna och direktivet för ägarstyrningen också på ägarstrategin. Det är styrelsens uppgift att godkänna, upprätthålla och uppdatera ägarstrategin. Med hjälp av ägarstrategin får välfärdsområdet en klar bild av i vilka verksamheter det är motiverat för välfärdsområdet att delta som ägare eller placerare,

vad som förväntas av ägandet, i vilken riktning ägandet ska utvecklas och med vilka kriterier man ska bedöma verkningsfullheten av ägandet. Inom ramen för den strategiska ledningen av ägandet fastställer man även utvecklingsmål med vilka verksamheten kan styras i önskad riktning.

~~Via ägarstyrningen och ägarstrategin får välfärdsområdet i egenskap av ägare:~~

- ~~• en helhetsuppfattning om vad som ägs och vad som förväntas av ägandet;~~
- ~~• ett ställningstagande till ägandet (t.ex. ska man bevara och utveckla innehavet/utvidga ägarunderlaget, avstå från innehavet);~~
- ~~• en syn på utvecklingsvisionen för ägandet; samt~~
- ~~• en syn på de långsiktiga ekonomiska och verksamhetsmässiga mål som ska uppställas för bolaget (t.ex. dividendmål, samt hur ett betydande projekt ska planeras/genomföras).~~

I strategiarbetet klassificeras ägandet av bolag olika enligt deras strategiska användningsändamål och ägarens utvecklingsmål. Utgående från klassificeringen av ägandet kan välfärdsområdet bättre fokusera sig på utvecklandet av verksamhet som stöder det strategiska ägandet och därigenom också maximera ägarvärdet. I samband med uppgörandet av strategin måste man också ta ställning till vilka bolagsinnehav man ska avstå från ifall ~~eftersom~~ de inte längre klassificeras höra till välfärdsområdets strategiska innehav.

Syftet med ägarstyrningen är att bidra till att bolag och sammanslutningar förverkligar de ägarstrategiska utvecklingsmål och åtgärder som uppställts för respektive bolag. Det huvudsakliga syftet med ägarstyrning är att se till att ägarvärdet i de bolag som välfärdsområdet äger ökar på lång sikt. ~~I välfärdsområdets verksamhetsmodell för ägarstyrningen framhävs en djup förtrogenhet med de bolag och sammanslutningar som ägs, bland annat med deras affärsverksamhet, strategi, verksamhetsmiljö, ansvarsfullhet och värdebildning.~~ Ägarstyrningen i bolagen är en fortlöpande och dynamisk process, där de ägarstrategiska avgörandena måste göras utgående från en djup analys och med framtida framförhållning. Konsekvenserna av förändringarna i den totala verksamhetsmiljö som inrymmer de bolag som ägs av välfärdsområdet ska bedömas inom ramen av styrelsens ägarstrategiska arbete en gång per mandatperiod.

4. Välfärdsområdesstyrelsens uppgifter och ansvar som hänför sig till ägarstyrning

Enligt 43 § i lagen om välfärdsområden (611/2021) ska välfärdsområdesstyrelsen svara för ägarstyrningen av välfärdsområdeskoncernen. Således hör det till styrelsen att verkställa de principer som godkänts av fullmäktige. Därutöver har styrelsen i uppgift att fastställa i

hurdana uppgifter och projekt som välfärdsområdet ska medverka såväl som ägare som placerare, varför välfärdsområdet agerar som ägare och hurdana mål som uppställs för exempelvis avkastning och utvecklingsåtgärder.

Därutöver svarar välfärdsområdesstyrelsen för ordnandet av tillsynen av dottersammanslutningar, fastställandet av välfärdsområdets strategiska dotter- och intressesammanslutningar samt för att välfärdsområdesfullmäktige i samband med välfärdsområdets bokslut får en redogörelse för dottersammanslutningarnas verksamhet och ekonomi.

Välfärdsområdesstyrelsens ansvar för tillsynen omfattar även uppföljning och bedömning av de mål som ~~välfärdsområdesfullmäktige~~ fastställs för verksamheten och ekonomin i de ägda bolagen, övervakning av att de principer som fastställts för ägarstyrningen hörsammas samt bedömning av ändamålsenligheten hos riskhanteringssystemen.

Välfärdsområdesstyrelsen ska för egen del se till att man ställer tillräckligt ~~fordrande~~ ~~krävande~~ mål på bolagen ~~för innehav~~ och att de blir verkställda. Målen för dottersammanslutningarnas verksamhet och ekonomi fastställs utgående från välfärdsområdets strategi.

Välfärdsområdesstyrelsen svarar också för den strategiska utvecklingen av ägarstrukturen. Välfärdsområdesstyrelsen har dessutom till uppgift att genomföra ägararrangemang som den anser vara nödvändiga för att utveckla ägarhelheten och förverkliga välfärdsområdets ägarstrategi. För skötseln av ägarstyrningen har styrelsen överfört sin kompetens till en sig underställd separat ägarstyrningssektion, vars uppgifter ansvar beskrivs närmare i följande avsnitt.

5. Ägarstyrningssektionens uppgifter och ansvar

Den välfärdsområdesstyrelsen underställda ägarstyrningssektionen består av det antal ledamöter ~~som fastställts i förvaltningsstadgan. En av dessa styrelsemedlemmar utses till ordförande. Sektionen består av förutom sakkunniga även av välfärdsområdesdirektören, förvaltningsdirektören och ekonomidirektören. De sakkunniga i sektionen har tal- och närvarorätt, men inte rösträtt.~~ I sitt arbete följer sektionen välfärdsområdets förvaltningsstadga.

Ägarstyrningssektionen har till uppgift att:

1. bereda principerna för ägarstyrningen och ägarstyrningsdirektivet för välfärdsområdesfullmäktige,
2. bereda en uppdatering av ägarstrategin samt andra till ägarstyrningen centrala

styrdokument för välfärdsområdesstyrelsen för att tillmötesgå de förändringar som skett i verksamhetsmiljön;

3. bereda ärenden som berör bolagsbildningar eller aktieköp eller -försäljning till välfärdsområdesstyrelsen
4. årligen fastställa verksamhetsmässiga och ekonomiska mål som ges till dotter- och intressesammanslutningar samt komma med planeringsanvisningar/önskemål som behövs för att fastställa mål för nästa kalenderår;
5. utse representanter till styrelser i bolag som ägs av välfärdsområdet;
6. utse representanter till bolagsstämmor och aktieägarmöten för sammanslutningar som ägs av välfärdsområdet och till motsvarande andra möten för sammanslutningar i vilka välfärdsområdet har ägarandelar;
7. ge anvisningar till de personer som företräder välfärdsområdet vid bolagsstämman eller i motsvarande organ om framförande av välfärdsområdets ståndpunkt i de frågor som behandlas;
8. följa upp verksamheten i de dotter- och intressesammanslutningar som är föremål för välfärdsområdets ägande och vid behov ge förslag till åtgärder för att avhjälpa uppdagade brister till företagets ledning och årligen rapportera till välfärdsområdesstyrelsen;
9. organisera avtalshanteringen gällande dotter- och intressesammanslutningar och se till att de avtal som ingåtts med sammanslutningar i tillräcklig utsträckning styr serviceproduktionen;
10. godkänna förändringar av bolagsordningar, delägaravtal samt övriga avtal som berör förhållandet mellan välfärdsområdet samt dotter- eller intressebolag;
11. kontinuerligt rapportera till välfärdsområdesstyrelsen om verksamheten i dotter- och intressesammanslutningarna genom av sektionen upprättade protokoll och årligen i form av årsberättelser; samt
12. sköta övriga uppgifter som fastställts av välfärdsområdesstyrelsen.

Förvaltningsdirektören och förvaltningschefen är föredragande i ägarstyrningssektionen. Om föredraganden är frånvarande eller jävig föredras ärendet av hens ställföreträdare.

När sektionen utser representanter till dotter- och intressesammanslutningar ska sektionen beakta att följande kompetenskriterier blir bemötta när bolagsstyrelsemedlemmarnas ömsesidiga kompetens förs samman:

- allmän ekonomi-, affärsverksamhets- och ledarskapskompetens;
- tillräcklig sakkunnighet inom ifrågavarande verksamhetsområde;
- förmåga att bedöma ledningens verksamhet samt hur strategiska, verksamhetsmässiga och ekonomiska mål samt ägarstyrningen omsätts i praktiken;
- medlemmarnas möjlighet att använda tillräckligt med tid för skötseln av uppgiften.

Dessutom ska man vid utnämmandet av representanter också beakta de rättigheter och skyldigheter som representanterna för välfärdsområdet har. De representanter som utsetts av välfärdsområdet ska i sitt agerande i de förvaltningsorgan som hör till bolag som ägs av välfärdsområdet beakta utöver de skyldigheter som de åläggs i lagstiftning även **ägarens** intresse. Dessutom ska de hörsamma de ~~helhetsmål~~ principer som välfärdsområdesfullmäktige uppställt för ägarstyrningen samt eventuella **anvisningar** **instruktioner** som de fått av ägarstyrningssektionen.

6. Koncernens interna tjänster för dottersamfund

6.1 Intern kontroll, riskhantering och beredskap inför störningssituationer

Dottersamfundet ska se till att bolaget har en fungerande ledning, samt en regelbunden rapportering som står i proportion till verksamhetens art och omfattning.

Dottersamfundet ska i tillämpliga delar följa välfärdsområdets anvisningar för intern kontroll och riskhantering.

Dottersamfundet ska i tillämpliga delar följa välfärdsområdets anvisningar för beredskap i störningssituationer och undantagsförhållanden.

6.2 Upphandlingar

Dottersamfundet ska i tillämpliga delar följa välfärdsområdets upphandlingsdirektiv.

Dottersamfundet ska också medverka till att anskaffningar, inköp av tjänster och utförandet av stödtjänster görs på ett så totalekonomiskt och fördelaktigt sätt som möjligt, utgående från välfärdsområdets intressen. Dottersamfundets VD eller styrelseordförande ansvarar för att upphandlingsdirektiven och andra interna anvisningar gällande upphandlingar efterlevs.

6.3.Revision

Till revisor i dottersamfundet väljs i regel samma revisionssamfund som för välfärdsområdet.

6.4 Övriga tjänster

Till de delar som de stödtjänster som dottersamfundet behöver inte finns att tillgå internt i välfärdsområdet eller användningen av dem inte har bedömts vara ändamålsenlig tillsammans med ägarstyrningen, anskaffar samfunden tjänster av externa tjänsteproducenter.

Inom koncernen ska det i alla verksamheter iakttas god förvaltningssed.

7. Skyldighet att inhämta förhandsställningstagande av ägarstyrningen innan beslutsfattande

Dottersammanslutningar ska redan i beredningsskedet be ägarstyrningssektionens skriftliga förhandsställningstagande innan betydande beslut. Detta förhandsställningstagande ska ges utan dröjsmål och upprättandet av det får inte sinka dottersammanslutningens verksamhet.

~~Skyldigheten att inhämta ett förhandsställningstagande hör till styrelsens ordförande, den verkställande direktören eller motsvarande person.~~ Styrelsens ordförande, en verkställande direktör eller motsvarande person i en dottersammanslutning är ålagd att se till att ett förhandsställningstagande har inhämtats och att ställningstagandet blir infört i protokollet för respektive sammanträde. ~~Begäran om ett förhandsställningstagande ska formuleras som en framställning.~~ För närvarande har Österbottens välfärdsområde endast ett dotterbolag. Välfärdsområdets representanter i välfärdsområdets intressesammanslutningar bör sträva efter att principerna i detta direktiv i tillämpliga delar följs också i dem.

Ett förhandsställningstagande ska inhämtas åtminstone i följande frågor:

- grundande av en dottersammanslutning;
- ändring av sammanslutningens verksamhetsidé, verksamhet eller juridiska struktur;
- ändring av sammanslutningens verksamhet så att sammanslutningen kan förlora sin på upphandlingslagstiftningen eller rättspraxisen grundade ställning som anknuten enhet gentemot välfärdsområdet;
- ändring av bolagsordning och regler;
- styrelsens förslag till bolagsstämman om vinstutdelning;
- val av verkställande direktör samt lönesystem och ändringar av det;
- bolagets bonussystem för anställda och ändringar av det;
- betydande personalpolitiska avgöranden;
- val eller byte av kollektivavtal som tillämpas eller av pensionsbolag i sammanslutningen;
- ändring av kapitalstruktur;
- investeringar som inte omfattas av budgeten samt investeringar och finansiering av investeringar som inte hör till den ordinarie verksamheten eller som bara är indirekt förknippade med den;
- fastighets- och företagsaffärer;

- teckning av aktier, såvitt köp och innehav av aktier inte specifikt getts bolaget i uppdrag;
- anskaffning, försäljning, uthyrning, överlåtande eller pantsättning av för verksamheten viktig egendom eller viktiga rättigheter (inkl. immaterialrättigheter);
- låntagning och långivning samt givning av säkerhet, borgen eller andra betydande penningförpliktelser som binder andra bolag eller ändring av villkor som hänför sig till dessa;
- användning av derivatinstrument;
- avtal som ska ingås mellan bolaget och dess aktieägare eller med styrelseledamot och som hänför sig till något annat än bolagets sedvanliga verksamhet eller som ska ingås till exceptionella villkor, ändring av ifrågavarande avtal samt avstående från avtalsbaserade rättigheter;
- principiella eller ekonomiskt betydande avtal och vittomfattande ändringar av verksamhet;
- överlåtande av sammanslutningens egendom i konkurs eller i likvidation eller ansökan av saneringsförfarande; samt
- annat ärende som med tanke på bolaget eller ägaren är betydande.

8. Övergripande tillsyn och riskhantering

Ett välfungerande lednings- och förvaltningssystem kräver att systemet även inrymmer tillsyns- och riskhanteringsrutiner. Genom dessa får man en rimlig säkerhet över att verksamheten är framgångsrik och målinriktad.

Syftet med tillsynen är att främja ett effektivt ledarskap, riskhanteringen och att bedöma hur resultatrisker för verksamheten har varit. Tillsynen av välfärdsområdets förvaltning och ekonomi fördelar sig i extern granskning och intern tillsyn och granskning.

~~För den externa granskningen svarar revisionsnämnden och revisorerna. Föremål för granskningen är välfärdsområdets styrelse, de organ som är underställda den, välfärdsområdesdirektören och de övriga ledande tjänsteinnehavarna och den övriga förvaltningen. Den externa granskningen är oberoende av den operativa ledningen och välfärdsområdets övriga organisation.~~

~~Med den interna kontrollen avses interna förfaranden och verksamhetsmetoder genom vilka man strävar till att trygga verksamhetens lagenlighet och resultat. Med hjälp av den bedöms utfallet av målen, verksamhetsprocesserna och riskerna. Den interna kontrollen är en del av allt förmansarbete. Bestämmelser om den finns i välfärdsområdets förvaltningsstadga samt i de direktiv som utfärdats om intern kontroll och riskhantering.~~

Den interna kontrollen och riskhanteringen utgör en väsentlig del av styrelsearbetet i de bolag och sammanslutningar som ägs av välfärdsområdet men utgör också en del av en god förvaltningssed och ledning. De krav som ställs på ordnandet av riskhanteringen och den interna kontrollen i välfärdsområdet har beskrivits i de av välfärdsområdesfullmäktige godkända grunderna för intern kontroll och riskhantering.

~~Ansvaret för ordnandet av den interna kontrollen ligger hos välfärdsområdesstyrelsen. Välfärdsområdesdirektören har ett helhetsansvar för hur den interna kontrollen är ordnad, förverkligas och fungerar i välfärdsområdet. Välfärdsområdesdirektören fattar beslut om den årsplan som hänför sig till internrevisionen. Det faktum att det finns en intern revisor minskar inte förmännens ansvar för den interna kontrollen.~~

För att säkerställa ett systematiskt verksamhetssätt strävar välfärdsområdet efter att se till att de bolag som den äger uppgör en beskrivning av den interna kontrollen och riskhanteringen, jämte mål och verksamhetsprinciper, samt rutiner och befogenheter som används i verksamheten. Denna beskrivning ska utgå från organisationens mest centrala uppgifter och mål.

Välfärdsområdet strävar efter att se till att de bolag som den äger regelmässigt:

- analyserar förändringar i verksamhetsmiljön,
- identifierar risker och möjligheter i verksamheten och ekonomin,
- gör en övergripande bedömning av konsekvenserna av riskerna och möjligheterna samt hur sannolikt det är att de realiseras,
- upprätthåller en aktuell beskrivning (riskprofil) av de mest betydande riskerna och hur de ska hanteras samt
- uppföljer och bedömer hur framgångsrika de vidtagna riskhanteringsåtgärderna har varit.

Styrelsen för sammanslutningen behandlar och godkänner som en del av godkännandet av bokslutet och verksamhetsberättelsen redogörelser över ordnandet av den interna kontrollen och riskhanteringen, de observerade bristerna, de mest betydande riskerna och utvecklingsbehoven. Styrelsen ska reagera ifall rapporteringen om den interna kontrollen eller riskhanteringen inte visar verkställigheten av systemet och att det är resultatrikt.

9. Dotersammanslutningars och intressesammanslutningars rapportering till välfärdsområdet

Dotersammanslutningar och intressesammanslutningar ska rapportera om sin verksamhet och ekonomi till välfärdsområdet i huvudsak en gång per år genom att tillställa årsberättelser till ägarstyrningssektionen. I årsöversikterna rapporteras om utfallet av dottersammanslutningarnas verksamhetsmål och ekonomiska mål under ifrågavarande period och hur sammanslutningarnas operativa ledning bedömer att målen har uppnåtts under räkenskapsperioden. Om utfall eller prognos antyder att det föreligger risk för att målet inte uppnås, inkluderar rapporten också en utredning om planerade åtgärder med vilka man

ska försäkra sig om att målet uppnås. Ägarstyrningssektionen fattar vid behov och enligt egen prövning beslut om en noggrannare rapportering under löpande verksamhetsår.

Ifall sammanslutningen är en anknuten enhet, som avses i lagen om offentlig upphandling och koncession, ska sammanslutningen i anslutning till den årliga rapporteringen och det årliga bokslutet ge information om beloppet på den externa omsättningen under de tre senaste räkenskapsperioderna.

Sammanslutningen ska själv konstatera och meddela, vilket material av det material som sänts koncernledningen innehåller affärshemligheter eller av annan anledning är sekretessbelagt. I övrigt är materialen offentliga.

10. Upplysning om ärenden som berör välfärdsområdet

Enligt 34 § i lagen om välfärdsområden ska välfärdsområdet informera välfärdsområdets invånare och dem som använder välfärdsområdets tjänster samt organisationer och andra sammanslutningar om välfärdsområdets verksamhet. Sammanslutningar ska ge välfärdsområdets centralförvaltning uppgifter enligt välfärdsområdets anvisningar ~~av den informationsansvariga tjänsteinnehavaren~~. Innan uppgifter lämnas ut ska sammanslutningen bedöma om informationen kan ges utan att det medför skada för sammanslutningen. För informationen om sammanslutningen svarar för sammanslutningens räkning styrelsen och verkställande direktören och för välfärdsområdets räkning ägarstyrningssektionen och förvaltningsdirektören ~~välfärdsområdesdirektören~~. När information ges i frågor som gäller sammanslutningen bör man beakta de allmänna informationsprinciperna i välfärdsområdet samt lagstiftning om offentlighet och sekretess.