



## Kommunstyrelsens arbetsutskott

Plats och tid	Sölvesborg, Lageråssalen Digitalt Netpublicator 10.00–11.30. Ajournering 10.45–10.10
Beslutande ledamöter	Louise Erixon SD, digitalt Paul Andersson M, digitalt Johanna Beijer S, digitalt Roine Olsson S, digitalt Robert Lindén SD, digitalt Viveka Olofsson S, digitalt Arne Bogren M, digitalt Robert Manea KD, digitalt Anders Jönsson SoL, digitalt
Ej beslutande ersättare	Kith Mårtensson M, digitalt Rebecca Wald V, digitalt Deborah Lind KD, digitalt Jan-Åke Persson, digitalt
Övriga närvarande	Lars Ericsson, kommunchef Marika Nilsson, kanslichef/kommunjurist, digitalt Bo-Inge Nilsson, ekonomichef, digitalt Monica Andersson, kommunsekreterare
Justerare	Johanna Beijer
Justeringens plats och tid	Sölvesborg, kommunkansliet 2021-03-17
Underskrifter	
Sekreterare	..... Paragrafer 54 Monica Andersson
Ordförande	..... Louise Erixon
Justerare	..... Johanna Beijer

---

### ANSLAG/BEVIS

Protokollet är justerat. Justeringen har tillkännagivits genom anslag.

Organ	<b>Kommunstyrelsens arbetsutskott</b>		
Sammanträdesdatum	2021-03-16		
Datum då anslaget publiceras	2021-03-18	Datum då anslaget avpubliceras	2021-04-08
Förvaringsplats för protokollet	Sölvesborg, kommunkansliet		
Underskrift	..... Monica Andersson		

---



Kommunstyrelsens arbetsutskott

## Ärendelista

§ 54	Principer för ägarstyrning - SKR utbildning	2021/92	3 - 54
------	---	---------	--------



Kommunstyrelsens arbetsutskott

KSAU § 54

Dnr 2021/92

## Principer för ägarstyrning - SKR utbildning

### BESLUT

SKR utbildning läggs till handlingarna.

---

### Ärendet i korthet

Kommunstyrelsen inbjuds till utbildning från SKR avseende ”Principer för styrning, Kommun- och Regionägda bolag.

SKR upphandlingsstrateg, Avdelning Ekonomi och styrning Karin Peedu håller i utbildningen.

### Beslutsunderlag

Bilagor:

SKR Principer för ägarstyrning

Företagspolicy Sölvesborgs kommun

Förstärkt uppsiktsplikt av professor Daniel Stattin

Utbildningsmaterial/presentation Karin Peedu SKR.

---

Exp.

KS

# Principer för styrning kommun- och regionägda bolag 16 mars 2021

# Agenda

- Kommun- och regionägda bolag i Sverige
- ABL och Kommunallagen, olika styrprinciper
- Bakgrund till SKR:s principer
- Lagreglering och Principerna
- Förstärkt uppsiktsplikt
- (Exempel i mån av tid)



# Historik kommunala bolag

1965 – 274 bolag

1975 – 731 bolag

1995 – 1278 bolag

2010 – 1600 bolag

2015 – 1917 (1772 + 145)

2018 – 1964 (1821 + 143)

# Vanligaste verksamheterna för kommunala bolag

- Fastighetsverksamhet
- El, gas, värme, vatten
- Transport (kollektivtrafik)



# Sölvesborgs Bolag

- Sölvesborgs kommunföretag AB

*Sölvesborg Energi är ett gemensamt namn för de tre bolagen:*

- Sölvesborgs Energi och Vatten AB, org.nr. 556055-8677
- Sölvesborgs Energi AB, org.nr. 556528-8098
- Sölvesborgs Fjärrvärme AB, org.nr. 556639-1008
- Sölvesborgshem AB

# 2018 enl SCB

	Kommun	Region	totalt
<b>Antal bolag</b>	1821	143	1964
<b>Antal anställda</b>	54 027	25 369	79 396
<b>omsättning</b>	222 mdr	50 mdr	272 mdr
<b>tillgångar</b>	1 513 mdr	91 mdr	1 604 mdr

# Kommunala bolag, en hybrid

## – Privat karaktär:

- Aktiebolagslagen
- Konkurrensutsatt verksamhet med affärshemligheter.
- Vinstintresse
- Effektivitet
- Målet är pengarna, medlet är verksamheten.

## Offentlig karaktär:

Kommunallag och speciallagar

Demokrati och insyn

Samhällsnytta

Legitimitet

Pengarna är medlet för att uppnå målet

# Mission drift:

- När det ena målet dominerar över det andra
- Svårt att balansera målen – risk att det ena dominerar i hybriden

# Konflikt/Möjligheter?

- *Behöver det innebära två mål och en konflikt?*
- *Kan självständigheten i kombination med möjligheten att återinvestera medel åstadkomma utveckling och förnyelse som kommer samhället till nytta*

# Hybrid med möjligheter

- Möjligheten ligger i att utveckla och styra verksamheten i det utrymme som bolagsformen ger.
- Möjligheten ligger inte i att skapa ett privat företag och inte i att styra bolaget som en förvaltning.
- Detta ställer krav på utformningen av styrningen och granskningen av bolagen.

# Styrning av kommunala bolag

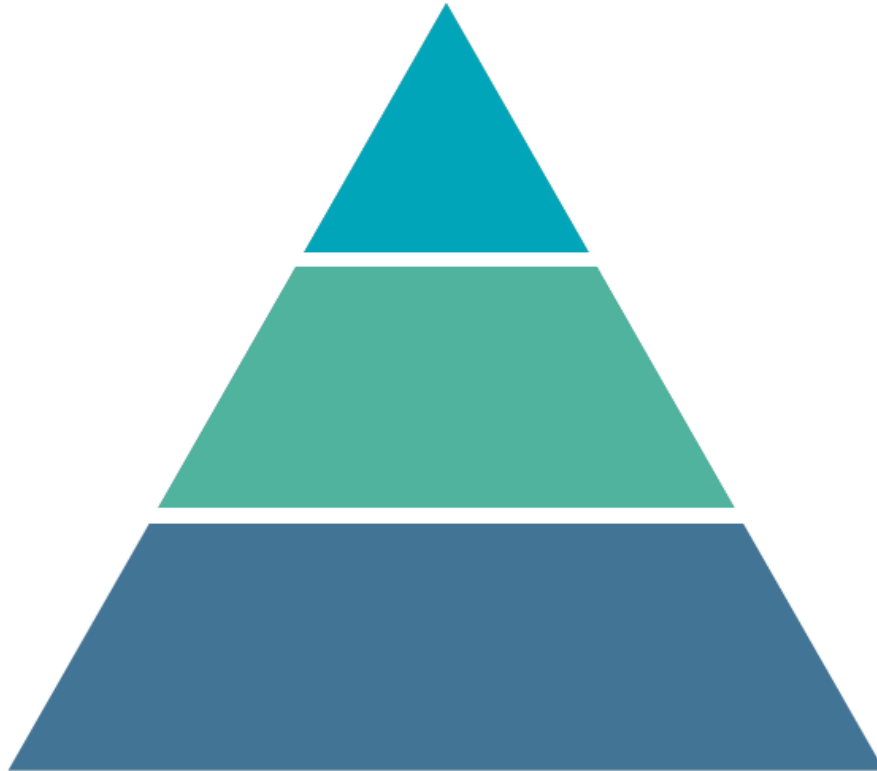
*Tre olika perspektiv enligt litteraturen:*

- Det kontrollerande
- Det förvaltande/ stödjande perspektivet
- Det resursorienterade perspektivet

# Roller - Ansvar

---

## Ansvar



- **Ägarens ansvar**

Bolagsstyrning, Ägaridé, Uppsiktsplikt, Ytterst ansvarig, beslutar om principer.

- **Styrelsens ansvar**

Fastställa strategi, Följa upp och kontrollera vd:s förvaltning av bolaget.

Se till att ägare och omvärld får information om bolagets utveckling och ekonomiska situation, regelefterföljande, Ordförande leder styrelsearbetet och kommunikationen med vd och ägare.

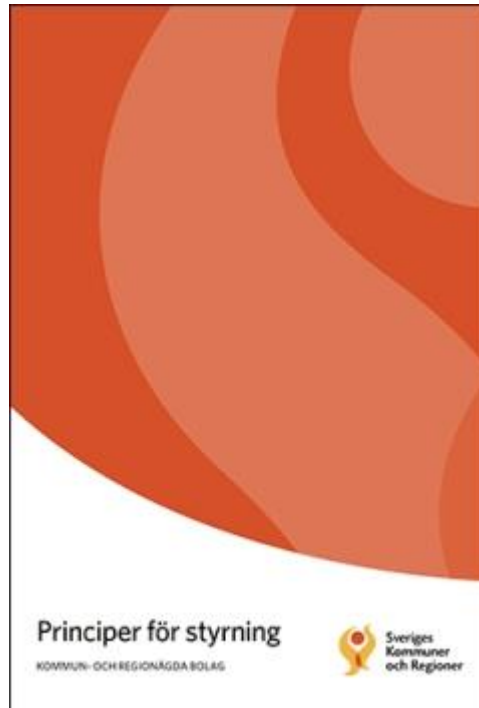
- **Bolagets/vds ansvar**

Vd verkställer ägarens ändamål, syfte och ägardirektiv och sköter den löpande förvaltningen av bolaget.

Ansvarar även för att förse styrelsen med information och beslutsunderlag.



# Principer för styrning



- <https://webbutik.skr.se/sv/artiklar/principer-for-styrning.html>
- <https://skr.se/demokratiledningstyrning/driftformervalfrihet/kommunalaforetagbolag.393.html>

# Återblick

- SKL:s *Principer för styrning av kommun- och landstingsägda bolag. Erfarenheter och förslag*
- Tillkomsthistoria, beslutades av styrelsen 2004
- Den vidare bolagsstyrningskontexten

# Omvärldsförändringar m.m.

- Mognad bolagsstyrningsmiljö – vissa uppdateringar i bolagsstyrningskoden (Svensk kod för bolagstyrning)
- Kommunstyrelsens förstärkta uppsiktsplikt
- Hållbarhet
- Styrelsesammansättning i näringslivet och kvoteringsfrågan
- Delägda bolag
- Uppdaterad Kod mot korruption i näringslivet; IMM även för kommuner m.fl.

# Hållbarhet

- Hållbarhetsaspekter är numera en integrerad del i god bolagsstyrning
- I årsredovisningslagen krävs hållbarhetsredovisning i vissa fall
- ESG-kriterier, Economic, Social and Governance criteria)
- Miljökriterier, t.ex. klimatpåverkan, vattenanvändning,
- Sociala kriterier; MR, farliga produkter, diskriminering
- Bolagsstyrningskriterier; Styrelsesammansättning, ersättningspolicy, antikorrruption.

# Hållbara leveranskedjor

En leveranskedja över en karta samt alla fyra aspekter: mänskliga rättigheter, arbetares rättigheter, miljöskydd och antikorrupcion



# Principer för styrning

- 1. Kommunen som ägare och syftet med ägandet  
Uppsiktplikten
- 2. Bolagstämma
- 3. Bolagsstyrelse
- 4. Verkställande direktör
- 5. Revisorer och lekmannarevisorer
- 6. Informationsregler

# Kommun som ägare och syftet med ägandet

- 10 kap 1 § KL verksamhet som överlämna till ett AB ska falla inom den kommunala kompetensen och risken för kompetensöverskridande liten
- Syfte nytta för kommunen eller dess medlemmar
- Återkommande dialog
- Om bolagsstyrelsen inte uppfattar det kommunala ändamålet som tydligt kan den hemställa om förtydligande hos kommunen

# 10 kap 3 § KL Fullmäktige ska;

1. Fastställa det kommunala ändamålet med verksamheten
2. Se till att det kommunala ändamålet och de kommunala befogenheterna utgör ram för verksamheten och anges i bolagsordningen.
3. Utse samtliga styrelseledamöter
4. Se till att det anges i bolagsordningen att fullmäktige får ta ställning till beslut av principiellt beskaffenhet eller av större vikt
5. Utse minst en lekmannarevisor
6. Garantera allmänhetens insyn genom avtal med privata utförare



# Delägda bolag

- 10:4 KL lämnas över till ett delägt bolag, ska fullmäktige se till att bolaget blir bundet av de villkor som avses i 3 § i den omfattning som är rimlig med hänsyn till andelsförhållandena, verksamhetens art och omständigheterna i övrigt
- I Bolag som ägs av flera kommuner tillämpas principerna på det sätt ägarna kommer överens om.
- I delägda bolag ska kommunen avtala med övriga aktieägare i ett aktieägaravtal hur ägandet ska utövas i bolaget.

# Kommunalt ändamål

- *Det är inte godtagbart med en allmänt hållen formulering som den i rent privata sammanhang vanliga avslutande meningen att ett bolag skall "idka annan i samband därmed stående rörelse" RÅ84 2:25.*
- *Det kan finnas anledning för KS att till KF framställa om en precisering av bolagsordningen eftersom verksamheten i praktiken kommit att få en annan omfattning i någon del än vad fullmäktige förutsett vid bolagsbildningen.*

# Sölvesborgshem

## *Ändamålet med bolagets verksamhet*

- För Sölvesborgs kommun är det väsentligt att kunna erbjuda ett attraktivt boende med bra kompletterande service. Utifrån ett allmännyttigt syfte och affärsmässiga principer ska Sölvesborgshem AB därför:
- Bygga och förvalta attraktiva och prisvärda bostäder.

- Medverka till att utveckla Sölvesborgs kommun som en attraktiv näringslivs- och boendeort. I detta arbete ska bolaget kontinuerligt samråda med kommunen i markförvärvs- och planfrågor samt när det gäller nybyggnation av bostäder.
- På affärsmässiga grunder upplåta bostäder med anpassning till särskilda behov.
- Medverka till att en god service finns i bostadsområden och kommundelar.

# *Fullmäktige och övriga organs roller*

- Fullmäktige ska besluta i vilka delar dessa principer ska tillämpas*
- Fullmäktige ska avgöra om de eller moderbolagets styrelse ska utöva ägarrollen eller om den ska delas mellan dem*
- Kommunstyrelsen ska utöva uppsiktsplikt (6:1 KL) rapportera sin iakttagelser till KF, och ta de initiativ som iakttagelserna föranleder*
- Bolagen ska medverka, genom att t.ex. tillhandahålla information*

# KS, Den förstärkta uppsiktplikten

- Enligt 6:9 KL förstärkt i förhållande till styrelsens allmänna uppsiktsplikt över all kommunal verksamhet (6:1 KL)
- KS ska i årliga beslut för *varje* bolag pröva verksamheten som bedrivits under föregående kalenderår varit förenligt med det fastställda kommunala ändamålet och inom de kommunala befogenheterna
- ”varje” ej möjligt att fatta beslut för alla bolag tillsammans

# Den förstärkta uppsiktplikten

- 6:10 KL, KS ska vidta nödvändiga åtgärder för att säkerställa att de krav som anges i 10:3-4 KL är uppfyllda i fråga om aktiebolag som avses i dessa bestämmelser. (utan att avvakta den årliga sammanställningen)

# Lagkrav



- Lagstiftning
- Periodisk rapportering
- Styrelsens initiativ
- Bolagen lämnar fastställt underlag

# Högre ambition



- Processbeskrivning, bolagspolicy
- Bolagsstyrningsrapport enligt instruktion, utöver periodiskt rapportering
- Dialog i ägarutskott el. dyl.
- Lekmannarevisorerna får särskilda uppgifter



# Lagkrav



- Delårsrapporter, årsredovisning
- Protokoll
- Bolagsordning, ägardirektiv, fullmäktiges beslut om kommunalt ändamål
- Lekmannarevisorernas granskningsrapport

# Högre ambition



- Bolagsstyrningsrapport
- Särskilda frågeformulär som underlag för dialog
- Reflektion från bolagen som underlag för dialog

# Lagkrav



- KS fattar beslut
- Beslutet lämnas till KF
- Vid behov föreslås KF fatta beslut

# Högre ambition



- KS fattar beslut och motiverar detta
- Beslutet redovisas och används som underlag för ägardialog
- Ägardialog om bolagens mål, verksamhet och hur ägare, styrelse och ledning ser på detta

## 2. Bolagstämma

- 7:1 ABL bolagets högsta beslutande organ. Aktieägares lagstadgade inflytande utövas vid bolagstämman. Protokoll ska föras.
- Av 8:41 2 st ABL följer att aktieägare endast genom beslut på bolagstämman kan ge bindande direktiv till bolaget.
- *Stämman bör ses som en dialog mellan ägare och bolag*
- *Om kommunen så bestämmer kan stämman ses som ett forum även för andra intressenter, t.ex förtroendevalda, allmänhet, och de som nyttjar bolagets tjänster.*

# Genomförande

- Stämmosammanträde eller stämma per capsulam
- Kallelse på bolagets webbplats, den ska innehålla relevant, tydlig och begriplig information om de ärenden som ska behandlas
- Bolagets aktieägare representeras på stämman av ett ombud som röstar för respektive aktier.
- Aktieägare ska utfärda en ombudsinstruktion, som omfattar hur ombudet ska rösta.
- Om instruktionen omfattar ärenden av principiell beskaffenhet är rätten att utfärda instruktions förbehållen KF

# *genomförande*

- KF ska besluta om stämman ska vara öppen för ledamöter, allmänhet eller massmedia
- Om öppen ska regler om närvaro- och frågerätt beslutas genom ägardirektiv
- Stämmans ordförande ska se till att den som har frågerätt på ett tillfredställande sätt ges möjlighet att ställa frågor.

# 3. Bolagsstyrelse

– **8:4 ABL** huvudsakliga uppgifter;

Fastställa strategin för bolagets verksamhet,

Säkerställa effektiv ledning

Se till att verksamheten är hållbar

Följa och kontrollera VD:s förvaltning

Se till att KF får ta ställning i ärenden av principiell beskaffenhet

Se till att aktieägare och omvärld får rätt information

Se till att det finns tillfredställande kontroll

# ***Bolagsstyrelsen***

- Att riktlinjer fastställs för bolagets uppträdande i etisk hänseende gentemot anställda, kunder, leverantörer, och det omgivande samhället i övrigt
- Styrelsen ska årligen utvärdera sitt arbete
- Styrelsen ska årligen utvärdera VD:s insatser, varvid endast styrelseledamöterna ska närvara

# Tillsättande av styrelse

- **10:3 KL** samtliga styrelseledamöter ska utses av KF och anmälas på bolagstämman. (i delägda bolag enligt 10:4 KL, dvs komma överens med övriga aktieägare hur styrelseledamöter ska utses).
- *De som nominerar styrelseledamöter bör sträva efter att styrelsen får en med hänsyn till bolagets verksamhet, utvecklingsskede ändamålsenligt sammansättning, präglad av mångsidighet avseende kompetens, erfarenhet och bakgrund i övrigt med jämn könsfördelning.*
- *Bör ej vara större än att effektiva sammanträden kan genomföras*



# *Styrelsens ordförande*

- Organiserar och leder styrelsens arbete, uppmuntrar öppen diskussion där samtliga deltar*
- Att styrelsen har rätt kunskap för uppdraget och får information*
- Dialog med bolagetsägare om mål, strategi m.m.*
- Fungera som diskussionspartner för VD*
- Kontrollera att styrelsens beslut verkställs*
- Att styrelsen årligen utvärderar sitt arbete och VD:s*

# Styrelsen arbetsformer

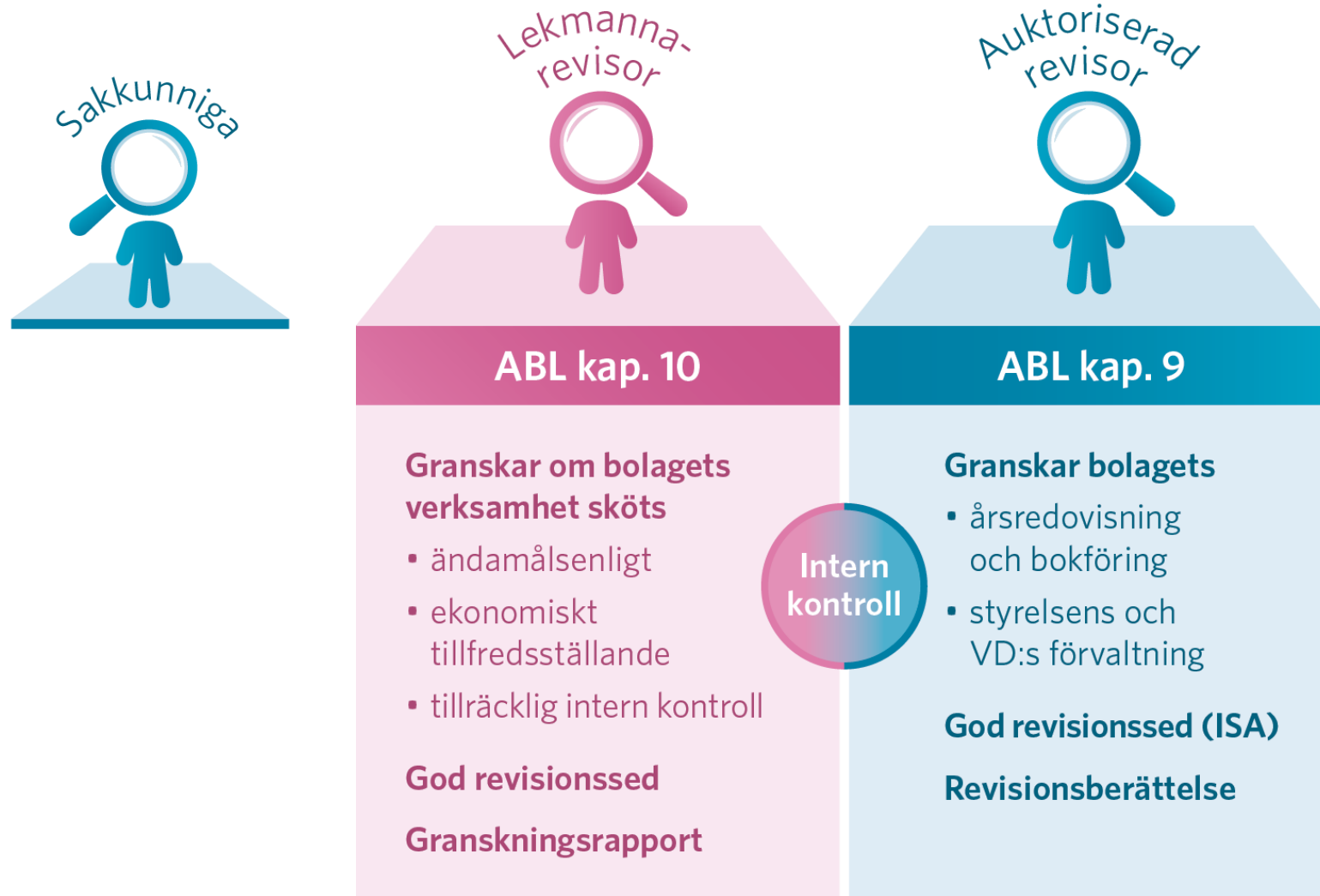
- **8 kap ABL**, styrelsens får inte besluta i ett ärende om inte samtliga styrelseledamöter har fått tillfredställande underlag (beredningstvånget)
- Styrelsen ska besluta om VD instruktion
- *Styrelsen bör besluta om en intern arbetsordning*
- *Om särskilda skäl, kan Styrelsen inrätta styrelseutskott, arbetsutskott, eller presidium*

# VD

- 8:29 ABL, VD är syssloman.
- Ska verka för att kommunens ändamål med verksamheten, enligt bolagsordningen, ägardirektiv och styrelsebeslut förverkligas.
- Ska sköta den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar
- Se till att bokföring och medelsförvaltning sker på ett betryggande sätt
- Förse styrelsen med den information och underlag den behöver för sitt arbete

# *Tillsättande av VD*

- Styrelsen ska utse/entlediga VD efter samråd med kommunen*
- KF ska fastställa principer för ersättning, arvode, pension, avgångsvederlag, uppsägningstid samt övriga förmåner*
- reglerna om VD ska i tillämpliga delar även gälla vice VD*



# Revision

- *Styrelsen ska se till att ändamålsenliga relationer till bolagets revisorer upprätthålls*
- *Styrelsen ska dokumentera hur bolaget kommunicerar med sina revisorer*
- *Tillse att det finns medel avsatta för den granskning som ska ske av revisorerna och lekmannarevisorerna.*

# Lekmannarevisionens granskningsrapport

- Ställs till bolagsstämman, lämnas till bolagsstyrelsen.
- Bifogas till kommunens revisorers revisionsberättelse.
- Lekmannarevisorn uttalar sig om:
  - **ändamålsenligt** och **ekonomiskt tillfredsställande** sätt
  - bolagets **interna kontroll** är tillräcklig
  - ev. **anvisning** från bolagsstämman.
- Lekmannarevisorn kan rikta **anmärkning** mot styrelse eller verkställande direktör
- Inte uttalande i ansvarsfrågan

# *Informationsregler*

- Om utvärdering av styrelse och VD genomförts*
- Om ledamöter eller VD har uppdrag, aktier eller intresse som bolaget har affärsförbindelser med*
- Hur styrelsearbetet bedrivits*
- Hur den interna kontrollen är organiserad och hur den fungerat*
- Hur risker bedömt och följs upp*
- Hur bolaget kommunicerar med revisorerna*
- Vilka ärenden som överlämnat till KF*



# *Styrelseutvärdering*

- Hur är arbetsklimatet, präglas det av förtroende och respekt och får alla ledamöter komma till tals?
- Hur är styrelsens och ledamöternas förhållande till VD och övriga företagsledningen? Är det naturligt att ta kontakt för att få information mellan styrelsemöten
- Har styrelsen utvärderat VD:s insatser?
- Har styrelsen tillräcklig kompetens i bolagets frågor?
- Har styrelseutbildning skett för nyvalda ledamöter?

# Ägarorganisation

- Ägarrollen utövas av kommunen, ev. genom ett ägarutskott
- Ägarrollen kan utövas genom styrelsen i ett kommunalt holdingbolag (strategisk och operativt, eller enbart operativt)
- Blandning av de två
- Personunion, att styrelseledamöter har överlappande uppdrag, t.ex. KS och holdingbolag
- Om personunion, kan holdingbolaget närmast vara ett verkställighetsorgan
- Mer självständig roll om även "oberoende" ledamöter.

# Exempel från allmännyttan

# Framgångsfaktorer-ägarstyrning - allmännyttan

- Tydlig ägaridé
- Begränsa och prioritera antalet mål från kommunfullmäktige
- Tydlighet i ägardirektiv- begränsat antal
- Värna ansvarsfördelningen ägare, styrelse, VD
- Dra nytta och respektera varandras kompetenser genom en god och strukturerad dialog,
- fackkunskap-lokalpolitisk erfarenhet

# Forts.

- Använd och utveckla den sedvanliga planeringen och uppföljningen och använd den som grund för dialog och långsiktiga planerings och konsekvensanalyser
- Genomarbetade beslutsunderlag
- Kunskap om allmännyttan och bostadsfrågan
- Involvera bolaget i kommunens olika verksamheter - samhörighet

# Ägarstyrningens informella redskap

Dialog

Samverkan

Förtroende

Tydlig ansvarsfördelning

