

Principer för styrning

Kommun- och regionägda bolag



Sveriges
Kommuner
och Regioner

Principer för styrning

Kommun- och regionägda bolag



Upplysningar om innehållet:

Karin Peedu, karin.peedu@skr.se

© Sveriges Kommuner och Regioner, 2020

ISBN: 978-91-7585-900-2

Produktion: Advant

Tryck: LTAB, 2020

Förord

Dessa Principer för styrning av kommun- och regionägda bolag är avsedda som ett stöd för kommunens eller regionens arbete med bolagsstyrning. Syftet är inte att konstruera ett antal regler som måste följas utan att tillhandahålla principer som kan användas av kommunen eller regionen. Det är kommunen eller regionen som avgör om principerna ska följas helt eller delvis eller om bolagsstyrningen ska ske på något annat sätt.

Det är viktigt att kommunen eller regionen har tänkt igenom bolagsstyrningssystemet för de kommun- eller regionägda bolagen. Bolagsstyrningssystemet måste anpassas till skilda förhållanden i olika kommuner och regioner. När det finns alternativa regler i dessa principer måste kommunen eller regionen bestämma vilket alternativ som ska tillämpas. Det är därför både lämpligt och nödvändigt att kommunen eller regionen väljer att tillämpa vissa och inte tillämpa andra delar av principerna.

Ansvar för kommunens eller regionens bolagsstyrning ligger ytterst i fullmäktige. Det är därför fullmäktige som bestämmer vilka bolagsstyrningsprinciper som ska tillämpas. Kommun- eller regionstyrelsen ska utöva uppsikt över bolagssektorn.

Principerna bygger på Sveriges Kommuner och Regioners tidigare skrift Principer för styrning av kommun- och regionsägda bolag. Erfarenheter och idéer (2006). Nu har principerna uppdaterats och utvecklats för att ta hänsyn till utvecklingen i kommuner och regioner och ny lagstiftning, till exempel reglerna om kommunstyrelsens förstärkta uppsiktsplikt. Arbetet har utförts av en projektgrupp bestående av upphandlingsstrateg Karin Peedu och förbundsjurist Per Henningsson, Sveriges Kommuner och Regioner, samt professor Daniel Stattin, Uppsala universitet. I expertgruppen har utöver projektgruppen även tf. avdelningschef Mattias Jansson, Sveriges Kommuner och Regioner, utvecklingsstrateg Madeleine Gimåker, Sobona och chefsjurist Lars Matton, Sveriges Allmännyttan deltagit. Referensgrupp har varit Sveriges Kommuner och Regioners nätverk för ägarstyrning där 19 kommuner och en region medverkar. Under arbetet har synpunkter löpande inhämtats från företrädare för kommuner, regioner, bolag och andra intressenter.

Stockholm i november 2020

Staffan Isling

Vd

Sveriges Kommuner och Regioner

Innehåll

6	Kapitel 1. Kommunen och regionen som ägare
6	Bolagsstyrning i kommuner och regioner
8	Bolagsverksamhet - nytta för kommunen eller regionen och medborgarna
9	Värdegrund
10	Förhållandet mellan kommunen eller regionen och bolagen
12	Bolagsstyrning och hållbarhet
13	Kommun- eller regionstyrelsens uppsiktsplikt
14	Delägda bolag
16	Kapitel 2. Ägar- och bolagsorganisation
16	Ägarorganisation
18	Bolagsstämma
19	Bolagsstyrelse
20	Verkställande direktör och företagsledning
21	Revisorer och lekmannarevisorer

22	Kapitel 3. Bolagsstyrningsprinciper
22	1. Kommunen eller regionen som ägare och syftet med ägandet
25	2. Bolagsstämma
28	3. Bolagsstyrelse
36	4. Verkställande direktör
38	5. Revisorer och lekmannarevisorer
40	6. Informationsregler
42	Kapitel 4. Styrelseutvärdering
44	Bibliografi

Kommunen och regionen som ägare

Bolagsstyrning i kommuner och regioner

En stor del av den kommunala och regionala verksamheten drivs i aktiebolagsform. Mycket stora ekonomiska värden är samlade i bolagen och bolagens ekonomiska utveckling har kommit att få en allt större betydelse för framför allt kommunernas samlade ekonomi. Verksamhetsmässigt representerar också bolagen väsentliga och avsevärda värden för medborgarna. Det är därför av betydelse att den verksamhet som drivs i bolagsform innehållsmässigt samordnas med kommunens eller regionens övriga ambitioner att ge medborgarna en god livssituation.

Dessa bolagsstyrningsprinciper syftar till att bidra till kommunernas och regionernas arbete med ägarfrågor och bolagsstyrning. De riktar sig både till kommuner och regioner som ägare och till de kommun- och regionägda bolagen. En väl fungerande ägarstyrning måste byggas upp utifrån tre fundament:

- Ägaridé (vad som är kommunens eller regionens övergripande syfte med bolagssektorn och hur de ska organiseras och styras).
- Företags- eller bolagspolicy.
- Planerings- och uppföljningssystem.

Avgörande för god styrning är en aktiv och innehållsrik dialog mellan kommunen eller regionen och bolagen. Regler kan aldrig ersätta en god dialog. Dessa principer kan användas som ett verktyg för arbetet med ägarstyrning och ett sätt att stimulera dialogen. Varje enskild kommun och region avgör slutligen hur ägarfrågorna ska behandlas – då kan dessa principer vara ett stöd.

Principerna är också ett svar på den kritik som ibland riktas mot kommun- och regionägda bolag och som riskerar att leda till ett ifrågasättande av bolagens legitimitet och det legitima i kommuners och regioners engagemang i verksamhet driven i bolagsform. Ett viktigt ändamål med principerna är därför också att understryka vikten av transparens för den kommunala eller regionala bolagssektorns legitimitet. Det är ett starkt demokratiskt intresse att såväl kommun- och regionpolitiker som allmänhet kan få information och bilda sig en uppfattning om hur den kommunala eller regionala bolagsverksamheten bedrivs. Eftersom de kommunala och regionala bolagen tillsammans är av stor betydelse för samhällsekonomin finns slutligen ett starkt samhällsintresse av god styrning, effektiv verksamhet och öppenhet i bolagen.

Bolagsverksamhet – nytta för kommunen eller regionen och medborgarna

Centrala utgångspunkter för om kommunen eller regionen ska bedriva verksamhet i egen regi, i förvaltnings- eller bolagsform, är om den är nyttig för medborgarna, faller inom den kommunala eller regionala kompetensen och är förenlig med kraven på god ekonomisk hushållning (se 11 kap. kommunallagen). Av avgörande betydelse är också vilken politisk bedömning som görs i kommunen eller regionen av det önskvärda att vara engagerad i verksamheten.

När kommunen eller regionen väljer att ha verksamhet i aktiebolag är det viktigt att kommunen eller regionen är en aktiv ägare. Att vara aktiv ägare innebär bland annat att löpande utvärdera verksamheten och verksamhetsformen, bolagets strategier och mål, hur dessa passar i kommunens eller regionens övriga verksamhet samt hur bolagsverksamheten sköts av bolagsstyrelse och företagsledning.

För att det ska finnas skäl för kommunen eller regionen att bedriva bolagsverksamhet krävs att verksamheten, tillsammans med kommunens eller regionens övriga verksamhet, direkt eller indirekt skapar nytta för medborgarna. Det är därför naturligt att bolagsverksamheten ska samordnas med kommunens eller regionens övriga verksamhet så långt det är möjligt och lämpligt.

Värdegrund

Principerna för styrning av kommun- och regionägda bolag syftar till att lyfta fram betydelsen av bolagsstyrning för legitimitet, ändamålsenlighet och effektivitet i den kommunala och regionala bolagssektorn. Några övergripande utgångspunkter:

- › Medborgarna och samhället ska känna förtroende för att styrningen av kommunernas och regionernas företagssektor sker ändamålsenligt och effektivt.
- › Kommuner och regioner ska vara aktiva ägare som tar ansvar för sitt ägande.
- › Kommunens eller regionens roll för att skapa klara och tydliga ägaridéer, god bolagsstyrning och aktiv dialog mellan ägare och bolag ska sättas i fokus.
- › Tydlig och väl avvägd rollfördelning ska råda mellan kommunen eller regionen, bolagsstämman, bolagsstyrelsen, bolagsledningen, revisorerna och lekmannarevisorerna.
- › Det ska vara möjligt att anpassa principerna till lokala förutsättningar, företagssektorns och bolagens storlek samt olika verksamhetsområden.

Förhållandet mellan kommunen eller regionen och bolagen

Det är kommun- eller regionfullmäktige som ytterst bestämmer de politiska spelreglerna i kommunen eller regionen. Även om fullmäktige inte är ett bolagsorgan i det enskilda bolaget utgör dess företagspolicy eller ställningstaganden i olika politiska frågor en ram för den kommunala eller regionala bolagsverksamheten.

När kommunen eller regionen väljer att ha verksamhet i bolagsform måste två regelsystem beaktas – kommunallagen som gäller för kommunen eller regionen och aktiebolagslagen som gäller för aktiebolaget. Med ett medvetet utnyttjande av den frihet som aktiebolagslagen ger aktieägarna att bestämma förutsättningarna i bolaget, är skillnaderna inget hinder för att samordna eller integrera verksamheten i kommun- eller regionkoncernen. Vilka förutsättningar som finns för samordning skiljer sig åt i olika kommuner och regioner.

Enligt 10 kap. 3 § kommunallagen ställs krav på beslut i fullmäktige innan en kommunal angelägenhet lämnas över till ett helägt bolag. Bland annat ska fullmäktige fastställa det kommunala ändamålet med bolagets verksamhet, se till att det skrivs in i bolagsordningen att fullmäktige ska få ta ställning innan beslut i ärenden av principiell beskaffenhet eller större vikt fattas i bolaget och utse samtliga styrelseledamöter. Det kommunala ändamålet ska komma till uttryck i bolagsordningens bestämmelser om syfte och verksamhetsföremål. När syfte och verksamhetsföremål formuleras ska de så kallade kommunalrättsliga principerna beaktas. Av särskild vikt är att i förekommande fall beakta självkostnadsprincipen och principen om förbud mot vinstdrivande och spekulativ verksamhet. För vissa verksamheter som kan bedrivas i bolagsform gäller andra villkor, såsom elhandel och allmännyttiga bostäder.

Många gånger behöver syfte och verksamhetsföremål kompletteras eller förtydligas med anvisningar som gäller för längre eller kortare tid. Kommunen eller regionen kan i egenskap av aktieägare lämna sådana anvisningar, ofta kallade ägardirektiv, till bolagsstyrelsen genom ett beslut på bolagsstämman. Ett ägardirektiv som beslutats av stämman blir bindande för bolagsstyrelsen enligt 8 kap. 42 § andra stycket aktiebolagslagen.

Syftet med verksamheten och verksamhetsföremålet så som det kommer till uttryck i bolagsordning och ägardirektiv ska vara en ledstjärna för bolagsstyrelsen och företagsledningen. När en styrelseledamot agerar för att tillvarata bolagets intresse ska det alltså ske i ljuset av ändamålet med bolagets verksamhet.

Den formella styrningen i bolagsordning och ägardirektiv är inte tillräcklig för ett aktivt ägarskap. Det krävs också informell styrning i form av samråd och dialog mellan kommunen eller regionen och bolagen. Dialog mellan ägare och bolag bör ske återkommande. Genom dialog kan ägarens förväntningar på bolaget tydliggöras och ägarens uppfattning om innebörden i bestämmelserna i bolagsordning och ägardirektiv kan utvecklas.

I dialogen mellan kommunen eller regionen och bolagen bör bland annat frågor om bolagets förhållande till kommunkoncernen behandlas. Även ägarens förväntningar på verksamhet, resultat och strategiska mål bör bli föremål för dialog. Ägaren och bolaget bör i synnerhet samråda för att identifiera frågor som kan vara av principiell beskaffenhet eller annars större vikt på lång och kort sikt.

Bolagsstyrning och hållbarhet

Under det senaste decenniet har kopplingen mellan bolagsstyrning och hållbarhet diskuterats i allt större utsträckning. Hållbarhetsaspekter på bolagsverksamheten är numera en integrerad del i god bolagsstyrning och i viss verksamhet krävs så kallad hållbarhetsredovisning som granskas vid revisionen enligt årsredovisningslagen. Med hållbarhet menas då inte enbart miljömässig hållbarhet, utan snarare vad som ibland kallas ESG-kriterier (Economic, Social and Corporate Governance criteria), det vill säga hållbarhet avseende ekonomi, sociala förhållanden och styrning. Ett sätt att redovisa relevanta aspekter av ESG-kriterier görs av **Forum for Sustainable and Responsible Investment**:

Tabell 1: Relevanta aspekter av ESG-kriterier

Miljökriterier	Sociala kriterier	Bolagsstyrningskriterier
Vattenanvändande	Mänskliga rättigheter	Bidrag till opinionsbildning
Hållbara resurser	Tobak, farliga produkter	Styrelsesammansättning
Föroreningar och utsläpp	Samhällsutveckling	Ersättningspolicy
Ren teknologi	Diskriminering	Antikorruption
Klimatpåverkan	Ersättning till anställda	Styrelsens oberoende
Klimatsmarta alternativ	Arbetslivsrelationer Arbetsmiljö	

Alla kriterier är inte aktuella i alla branscher eller för alla former av bolag. För styrelsen i ett kommun- eller regionägt bolag kan arbetet med hållbarhet innebära till exempel att ta ställning till hur verksamheten påverkar närmiljön, om den direkt eller indirekt leder till diskriminering, om arbetsmiljön är godtagbar, om det finns risk för korruption och om styrningen fungerar effektivt och transparent.

Det är styrelsen som har det främsta ansvaret för att bolagets verksamhet är hållbar och det ingår således i styrelsens uppgifter att diskutera hållbarhetsfrågorna för att identifiera eventuella utmaningar.

Kommun- eller regionstyrelsens uppsiktsplikt

Styrelsen ska enligt 6 kap. 9 § kommunallagen utöva en förstärkt uppsiktsplikt över kommun- och regionägda bolag. Uppsiktsplikten är utökad i förhållande till styrelsens allmänna uppsiktsplikt över all kommunal verksamhet enligt 6 kap. 1 § kommunallagen. Styrelsen ska sammanfatta sina iakttagelser i en redogörelse till fullmäktige. Om styrelsen finner att något förhållande i ett bolag inte är förenligt med reglerna i 10 kap. 3-5 §§ kommunallagen ska styrelsen för egen del eller genom förslag till fullmäktige se till att nödvändiga åtgärder vidtas.

Kommunen eller regionen ska ta ställning till hur uppsiktsplikten ska utövas. Det är i och för sig fullt tillräckligt att fullgöra uppsiktsplikten så som lagen kräver, utan några högre ambitionsnivåer. Beroende på den bolagsverksamhet som bedrivs kan det vara fullt tillräckligt. En kommun eller region med en omfattande bolagsverksamhet kan däremot välja en högre ambitionsnivå, där uppsiktsplikten integreras med bolagsstyrningen. På Sveriges Kommuner och Regioners uppdrag har skriften Förstärkta uppsiktsregler över kommun- och regionägda bolag (2018) som innehåller flera förslag kring hur uppsiktsplikten kan hanteras tagits fram. Skriften är tillgänglig på Sveriges Kommuner och Regioners webbplats.

Delägda bolag

Principer för styrning av kommun- och regionägda bolag avser i första hand sådana aktiebolag där kommunen eller regionen, eventuellt tillsammans med andra kommuner och regioner, har aktiemajoriteten. Det mesta i principerna kan dock tillämpas i alla typer av kommun- och regionägda bolag, oavsett storlek och ägande. Se vidare om detta i uppsatsen *Delägda kommunala bolag* i boken *Sveriges Kommunaljuridiska Förening 100 år (2015)*.

Både små och stora eller helägda och delägda bolag behöver någon som tar aktivt ansvar för verksamheten. Det är till exempel ingen skillnad på behovet av en kompetent styrelse i ett stort energi- eller bostadsbolag eller ett litet bolag i turismsektorn. I vissa fall kan det dock finnas anledning att anpassa reglerna till bolagets storlek, verksamhet eller om bolaget är hel- eller delägt. Det kan gälla till exempel utformningen av den interna kontrollen eller rapporteringen om finansiella frågor. Det kan också finnas anledning att anpassa rapporteringen om bolagsstyrning. Principerna öppnar för anpassningar. Kommunen eller regionen bör överväga om vissa principer inte ska tillämpas.

I delägda bolag måste enligt 10 kap 4 § kommunallagen bestämmelserna i samma kapitel tillämpas på ett sätt som motsvarar kommunens eller regionens ägande. Denna tillämpning torde kräva en överenskommelse i det enskilda fallet. På ett allmänt plan gäller naturligtvis att ju starkare det gemensamma kommunala inflytandet är, desto större är kravet på tillämpning.

I bolag som delägs mellan flera kommuner och/eller regioner bör principerna kunna tillämpas fullt ut. Då behöver ägarna komma överens om sådant som hur styrelsen och lekmannarevisorerna ska utses och hur de krav på uppsikt som krävs enligt 6 kap. kommunallagen ska tillgodoses.

Frågan om tillämpningen av principerna, eller för den delen 6 och 10 kap. kommunallagen, i bolag som ägs tillsammans med en eller flera privata aktörer är mycket svårare. Omständigheter av betydelse för vilket inflytande en kommun eller region bör kräva är bland annat storleken på det kommunala ägandet, verksamhetens art och omständigheterna i övrigt. Innebörden av detta är att kraven på att tillämpa reglerna i kommunallagen ökar med ett stort kommunalt ägande, särskilt med en kommunal majoritet, om verksamheten är samhällsviktig och om det finns annat som pekar på ett starkt kommunalt inflytande. Ett exempel på det sistnämnda kan vara avtal som ger kommunen, regionen eller flera kommuner och regioner tillsammans avgörande inflytande.

Om kommunen eller regionen äger aktiebolag tillsammans med privata aktörer måste alltså dessa principer modifieras. Hur mycket principerna behöver modifieras beror på hur dominerande det offentliga inflytandet är i bolaget. I delägda aktiebolag är det nödvändigt med samråd mellan ägarna om hur ägarrollen ska utövas. I bolag som samägs med privata aktörer är det ännu viktigare med klara och tydliga överenskommelser som, typiskt sett, bör dokumenteras i bolagsordning och aktieägaravtal.

Ägar- och bolagsorganisation

Ägarorganisation

Kommunen eller regionen utövar sitt inflytande över bolagen på olika sätt och bestämmer de grundläggande spelreglerna. Bolagsrättsligt kommer kommunens eller regionens inflytande till uttryck genom reglerna om aktieägarrättigheter i aktiebolagslagen och bolagsordningen.

Kommunen eller regionen kan utöva sitt ägande på olika sätt. Det är viktigt att komma överens om vilket organ som ska utöva ägarrollen. Det finns två huvudsakliga modeller för vilket organ som utövar ägarrollen:

- › Ägarrollen kan utövas av kommun- eller regionstyrelsen, eventuellt genom ett ägarutskott.
- › Ägarrollen kan utövas genom styrelsen i ett kommunalt holdingbolag.

Det finns både renodlade exempel på hur ägarrollen utövas och blandmodeller. Man kan inte säga att den ena modellen är bättre än den andra, eftersom förhållandena skiljer sig mycket åt i olika kommuner och regioner. Det viktigaste är att ha en klar uppfattning om vem som ska utöva ägarrollen eller hur ägarrollens olika delar ska fördelas, till exempel så att styrelsen utövar den strategiska ägarrollen och holdingbolaget den operativa och finansiella ägarrollen.

Det kommunala holdingbolaget kan ha olika funktion i ägarstyrningen. Det förekommer att det är holdingbolaget som är både strategiskt och operativt ansvarigt, men holdingbolaget kan också enbart ha ett operativt ansvar eller vara en form för att fördela ekonomiska resurser mellan bolagen och skapa en samlad redovisning för bolagssektorn. Vilken modell som väljs beror på hur kommunen eller regionen ser på ägarrollen.

När rollerna för kommunens eller regionens styrelse respektive holdingbolagets styrelse diskuteras brukar frågan om så kallade personunioner aktualiseras. Med personunion avses i detta sammanhang att styrelseledamöter har överlappande uppdrag, till exempel dels kommunen- eller regionstyrelse, dels holdingbolagets styrelse. Återigen finns det olika modeller som används. En modell som brukar användas om kommun- eller regionstyrelsen utövar ägarrollen är att dess ledamöter samtidigt utgör bolagsstyrelse i holdingbolaget. Då blir holdingbolaget närmast ett verkställighetsorgan. Om holdingbolaget har en mer självständig roll är det vanligare att det inte föreligger en fullständig personunion, utan att vissa styrelseledamöter också är ledamöter i kommun- eller regionstyrelsen, medan andra är ”oberoende” i förhållande till kommunen eller regionen. Det är också vanligt att vissa styrelseledamöter i kommunens eller regionens dotterbolag har andra uppdrag i kommunen, regionen eller dess bolagskoncern.

Bolagsstämma

Bolagsstämman är bolagets högsta organ. Bolagsstämman kan genomföras antingen i form av ett sammanträde eller i form av en stämma per capsulam ("skrivbordsstämma") genom att ett protokoll upprättas och skrivs under av någon som har rätt att företräda aktieägaren. På bolagsstämman kan aktie-ägaren utöva sina rättigheter att besluta i bolagets angelägenheter. De beslut som bolagsstämman fattar ska verkställas av bolagsstyrelsen om de inte strider mot aktiebolagslagen, bolagsordningen, huvuddragen i reglerna om bolags-organens funktioner eller bolagets intresse.

I kommun- och regionägda bolag förekommer två huvudvarianter av stämmor. Den ena varianten är så kallade öppna stämmor, dit allmänheten och media brukar bjudas in. I samband med den öppna stämman kan bolaget presentera sin verksamhet och svara på frågor. Den andra varianten är att ha stämmor med enbart företrädare för kommunen eller regionen som ägare och bolaget. I det senare fallet kan en bolagsdag eller ett liknande öppet forum ordnas. Det går inte att säga att det ena alternativet är bättre än det andra – det viktiga är att det finns forum för fullmäktiges ledamöter, allmänheten och media att få information.

Mot den bakgrunden redovisas två principer för hur stämmor kan genomföras i bolagsstyrningsprinciperna. Hur den ordinarie stämman och eventuella andra stämmor slutligen genomförs är en fråga för kommunen eller regionen. Om stämman öppnas för andra deltagare än ägarens ombud bör regler om kallelse anges i ägardirektiv utöver vad som står i bolagsordningen.

Kommunen eller regionen som aktieägare måste företrädas av ett ombud på bolagsstämman. Ombudets roll är att representera aktieägaren. Ombudet ska ha en fullmakt från den som juridiskt äger aktierna – det är dessutom lämpligt med en

ombudsinstruktion som klargör hur ombudet ska rösta. Om bolagsstämman ska behandla frågor av principiell beskaffenhet eller annars större vikt ska alltid frågan om ombudsinstruktion behandlas i kommun- eller regionfullmäktige. Behovet av att utfärda ombudsinstruktion i fullmäktige kan leda till att stämman i bolaget måste förberedas i mycket god tid om det blir fråga om att behandla viktigare ärenden.

Bolagsstyrelse

Bolagsstyrelsen är ett avgörande organ för bolagets utveckling. Bolagsstyrelsen ska besluta i strategiska frågor och om inriktning på verksamheten. Den ska också behandla risker, finansiella och ekonomiska frågor, verkställande direktörens anställningsformer, övervaka och ge stöd till verkställande direktören samt utvärdera sin egen och verkställande direktörens funktion samt bolagets verksamhet.

För att inte balansen mellan bolagsorganen ska rubbas måste bolagsstyrelsens ledamöter tillsammans representera kompetens och engagemang i bolagsstyrningsfrågor, ekonomi och rörande bolagets verksamhet. Det är viktigt för bolagsstyrelsen att i samband med sin självutvärdering (ett exempel på frågor som kan tas upp under självutvärderingen finns sist i denna skrift) överväga om den har tillräcklig kompetens och, i annat fall, antingen påtala för ägaren att det behövs kompletteringar eller se till att kompetens uppkommer genom utbildning eller biträde av sakkunniga.

Ibland diskuteras så kallade professionella styrelseledamöter i kommun- och regionägda bolag. Med det brukar avses ledamöter som tillsätts utifrån sin kompetens eller branschkunskap. Ibland kan det vara en fördel med sådana ledamöter, men reglerna i kommunallagen om proportionella val gör att det i så fall måste träffas en politisk överenskommelse om professionella styrelseledamöter.

En viktig skillnad mellan Svensk kod för bolagsstyrning och dessa principer är reglerna om hur styrelsen ska tillsättas. I både vad som i dagligt tal kallas börsbolag och kommun- och regionägda bolag är det väsentligt med kompetenta, engagerade och mångsidigt sammansatta styrelser. I koden finns regler om att styrelsen i aktiemarknadsbolag ska utvärderas och föreslås av en särskild valberedning. För kommun- och regionägda bolag råder ett demokratiskt intresse av – och ett kommunalrättsligt krav på – att kommun respektive regionfullmäktige kan avgöra styrelsernas sammansättning. Tillsättandet av styrelseledamöter hanteras därför genom de politiska partiernas nomineringsarbete och i kommun- eller regionfullmäktiges valberedning. Det är trots det viktigt att utse styrelseledamöter som tillsammans gör att styrelsen är tillräckligt kompetent, engagerad och mångsidigt sammansatt för att kunna lösa sina uppgifter.

I principerna finns ett krav på att en jämn könsfördelning i bolagsstyrelserna ska eftersträvas. Något annat hade varit otänkbart i kommun- och regionägda bolag. Det yttersta ansvaret för detta vilar emellertid på de politiska partierna när de nominerar ledamöter.

Verkställande direktör och företagsledning

Verkställande direktören och företagsledningen i ett kommun- eller regionägt bolag har en viktig roll. Det är verkställande direktör och företagsledning som leder den löpande verksamheten och i samråd med styrelseordföranden bereder styrelsens sammanträden. Det är viktigt med ett förtroendefullt samarbete mellan styrelse och företagsledning, eftersom de i de flesta fall har olika kompetens.

Styrelsen bör vid något tillfälle per år träffas utan att verkställande direktör och företagsledning är närvarande och då bland annat utvärdera deras funktion och kompetens.

I kommun- och regionägda bolag finns det ofta anvisningar från kommunen eller regionen som måste beaktas när anställningsförhållanden och ersättning för verkställande direktör och företagsledning bestäms. Sådana anvisningar bör ges i ett ägardirektiv.

Revisorer och lekmannarevisorer

Revisorerna och lekmannarevisorerna har viktiga funktioner i bolagsstyrningssystemet när det gäller utvärdering, kontroll och uppföljning. Ansvarsfördelningen mellan revisorer och lekmannarevisorer styrs av lag, bolagsordning och god revisors- och revisions sed respektive god sed för lekmannarevisorer. För lekmannarevisorer i kommun- eller regionägda bolag sammanfaller god sed för lekmannarevisorer sannolikt i allt väsentligt med god revisions sed i kommunal verksamhet. I praktiken bör revisorer och lekmannarevisorer, där så är möjligt, samordna sitt arbete. Bolagsstämman kan ge revisorerna och lekmannarevisorerna särskilda uppgifter. Sådana uppgifter ska genomföras om det inte strider mot lag, bolagsordning eller god revisors- eller revisions sed respektive god sed för lekmannarevisorer.

Bolagsstyrningsprinciper

1. Kommunen eller regionen som ägare och syftet med ägandet

I **10 kap. 1 §** kommunallagen anges förutsättningarna för att överlämna kommunala eller regionala angelägenheter till ett aktiebolag. Bestämmelsen innebär att den verksamhet som överlämnas till bolaget ska falla inom den kommunala kompetensen och att risken för kompetensöverskridande ska vara liten.

Av **10 kap. 3 §** kommunallagen följer särskilda krav när kommunen eller regionen väljer att bedriva verksamhet i ett helägt aktiebolag. Bestämmelsen innebär att det kommunala eller regionala ändamålet med verksamheten ska anges i bolagsordningens syfte och verksamhetsföremål, att fullmäktige ska utse samtliga styrelseledamöter och minst en lekmannarevisor samt att fullmäktige ska ges rätt att ta ställning innan bolaget fattar beslut i ärenden som är av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt.

10 kap. 4 § kommunallagen innebär att när kommunen eller regionen äger bolaget tillsammans med någon annan ska kraven i 3 § tillämpas i en omfattning som är rimlig med hänsyn till ägarförhållandena, verksamhetens art och omständigheterna i övrigt. Oavsett vem som ska utöva ägarrollen har kommun- eller regionstyrelsen uppsiktsplikt över bolagssektorn enligt 6 kap. 1 § kommunallagen.

1.1 Allmänt

Kommunen eller regionen äger bolag och driver företagsverksamhet för att förverkliga kommunala eller regionala ändamål. Verksamheten syftar ytterst till att skapa nytta för kommunen eller regionen och deras medlemmar.

Det kommunala eller regionala ändamålet ska framgå av bolagsordningen och utvecklas i ägardirektiv till bolaget. Det organ i kommunen eller regionen som utövar ägarrollen och bolagsstyrelsen ska föra en återkommande dialog om ändamålet med verksamheten och hur det ska komma till uttryck.

Om inte bolagsstyrelsen uppfattar det kommunala ändamålet som tydligt ska bolagsstyrelsen hemställa om förtydligande hos kommunen eller regionen.

1.2 Fullmäktiges och övriga organs roller

Kommun- eller regionfullmäktige ska besluta i vilka delar dessa principer för styrning av kommun- och regionägda bolag ska tillämpas i kommunen eller regionen.

Fullmäktige skall, med beaktande av sin exklusiva beslutsrätt i frågor av principiell beskaffenhet eller annars större vikt, också bestämma om kommun- eller regionstyrelsen eller, i förekommande fall, moderbolagets styrelse ska utöva ägarrollen eller om ägarrollen ska delas mellan dem.

Kommun- eller regionstyrelsen ska utöva uppsikt över bolagssektorn enligt 6 kap. 1 § kommunallagen. Styrelsen ska rapportera sina iakttagelser till fullmäktige och ta de initiativ som iakttagelserna föranleder. Bolagen ska medverka när styrelsen utövar uppsikt genom att till exempel tillhandahålla information om verksamheten.

1.3 Delägda bolag

Principerna ska tillämpas i tillämpliga delar i delägda bolag. Vad som är tillämpliga delar ska avgöras utifrån ägarförhållandena, verksamhetens art och omständigheterna i övrigt. I bolag som ägs gemensamt av flera kommuner eller regioner ska principerna tillämpas på det sätt som ägarna kommer överens om.

I delägda bolag ska kommunen eller regionen avtala med övriga aktieägare i ett aktieägaravtal om hur ägandet ska utövas i bolaget.

2. Bolagsstämma

Enligt **7 kap. 1 §** aktiebolagslagen utövas aktieägares lagstadgade inflytande i bolaget vid bolagsstämman, som är bolagets högsta beslutande organ. Bolagsstämman öppnas av styrelseordföranden eller den som styrelsen har utsett till att öppna stämman om inte bolagsordningen innehåller annan bestämmelse. Stämman väljer sedan stämmeordförande. Vid bolagsstämman ska protokoll föras; det ska i förekommande fall registreras hos Bolagsverket.

Av **8 kap. 41 § 2 st.** aktiebolagslagen följer motsatsvis att bolagets aktieägare endast genom beslut på bolagsstämman kan ge bindande ägardirektiv till bolaget. Enligt kommunalagen ska ägardirektiv till bolaget i frågor av principiell beskaffenhet eller annars större vikt före beslut på bolagsstämman behandlas i kommun- eller regionfullmäktige eller, i andra frågor, i kommun- eller regionstyrelsen. Detsamma gäller beträffande instruktion till ägarens ombud på bolagsstämman.

2.1 Bolagsstämmans uppgifter

Bolagsstämman är ett forum för bolagets ägare att utöva formell ägarstyrning. Stämman bör därför ses som ett led i dialogen mellan ägare och bolag. Om kommunen eller regionen så bestämmer kan stämman också ses som ett forum för dialog med och information till andra intressenter, till exempel förtroendevalda, allmänhet och de som utnyttjar bolagets tjänster.

2.2 Bolagsstämmans genomförande

Bolagsstämman kan genomföras som stämmosammanträde eller som stämma per capsulam. Om bolagsstämman ska genomföras som stämmosammanträde ska 2.3–2.6 tillämpas. Om bolagsstämman ska genomföras som stämma per capsulam ska 2.4 och 2.6 tillämpas.

Om stämma ska genomföras per capsulam ska kommunen eller regionen bestämma hur information om bolaget till politiker och allmänhet som annars skulle lämnats på stämman ska lämnas.

2.3 Kallelse till ordinarie bolagsstämma

Bolaget ska sträva efter att bolagets aktieägare och andra som har rätt att närvara vid stämman genom kallelsen till bolagsstämman får relevant, tydlig och begriplig information om de ärenden som ska behandlas.

Kallelsen till bolagsstämma och annan information av allmänt intresse om de ärenden som ska behandlas på stämman ska finnas på bolagets webbplats.

2.4 Ägarens ombud på bolagsstämman

Bolagets aktieägare representeras på bolagsstämman av ett ombud som röstar för respektive aktieägars aktier.

Bolagets aktieägare ska utfärda ombudsinstruktion. Instruktionen ska omfatta hur ombudet ska rösta i på stämman förekommande ärenden. Om instruktionen omfattar hur ombudet ska rösta i ärenden av principiell beskaffenhet eller annars större vikt är rätten att utfärda instruktion förbehållen kommun- eller regionfullmäktige.

2.5 Genomförande av stämmosammanträde

Kommun- eller regionfullmäktige ska bestämma om bolagsstämman i de kommun- eller regionägda bolagen ska vara öppen för kommun- eller regionstyrelsens eller kommun- eller regionfullmäktiges ledamöter, allmänheten eller massmedia.

Om stämman ska vara öppen, ska regler om närvaro- och frågerätt beslutas genom ägardirektiv.

Bolagsstämmans ordförande ska se till att den som har närvaro- och frågerätt på ett tillfredsställande sätt ges möjlighet att ställa frågor på bolagsstämman.

2.6 Protokoll från bolagsstämman

Protokollet från stämman ska tillställas aktieägare, styrelseledamöter, revisorer och lekmannarevisorer. Protokoll från senaste ordinarie bolagsstämma och därefter hållen extra bolagsstämma ska återfinnas på bolagets webbplats.

3. Bolagsstyrelse

3.1 Styrelsens uppgifter

Styrelsen ansvarar enligt 8 kap. 4 § aktiebolagslagen för organisationen och förvaltningen av bolagets angelägenheter i enlighet med gällande lagar och andra regler som gäller för bolaget.

Styrelsens huvudsakliga uppgifter är att fastställa strategin för bolagets verksamhet, säkerställa att bolaget har en effektiv ledning, se till att verksamheten är hållbar, följa upp och kontrollera verkställande direktörens förvaltning, se till att kommun- eller regionfullmäktige får ta ställning innan beslut fattas i bolaget i ärenden av principiell beskaffenhet eller annars större vikt samt se till att bolagets aktieägare och omvärld informeras om bolagets utveckling och ekonomiska situation.

Styrelsen ska se till att det finns tillfredsställande kontroll av att bolaget följer de regler som gäller för bolagets verksamhet.

Styrelsen ska fortlöpande följa upp och utvärdera bolagets verksamhet mot kommunens eller regionens ändamål med verksamheten och de mål och riktlinjer som fastställts samt se till att bolaget har en adekvat strategi för att uppnå dessa mål. Vid behov ska styrelsen inom ramen för ägarens riktlinjer utvärdera och revidera bolagets strategier och mål. Styrelsen ska se till att kontrollen över bolagets ekonomiska situation är tillfredsställande, att bolagets riskexponering är väl avvägd, att redovisning och finansförvaltning håller hög kvalitet och kontrolleras på ett betryggande sätt samt att bolaget har god intern kontroll.

Styrelsen ska se till att erforderliga riktlinjer fastställs för bolagets uppträdande i etiskt hänseende gentemot anställda, kunder, leverantörer och det omgivande samhället i övrigt.

Styrelsen ska diskutera hur uttalanden till allmänhet och mass-media ska göras i bolagets namn.

Styrelsen ska årligen utvärdera sitt eget arbete. Utvärderingen ska minst omfatta om styrelsen saknar någon kompetens för att kunna utföra sina uppgifter, om dess arbetsformer fungerar och om den är organiserad på lämpligt sätt när det gäller eventuell arbetsfördelning. Om styrelsen kommer fram till att det finns brister som behöver åtgärdas ska styrelsen åtgärda bristerna eller anmäla dem till bolagets aktieägare.

Styrelsen ska årligen utvärdera verkställande direktörens insatser, varvid endast styrelseledamöterna ska närvara.

3.2 Tillsättande av styrelse, styrelsens storlek och sammansättning

Styrelseledamöterna i kommun- och regionägda bolag ska utses av kommun- eller regionfullmäktige och anmälas på bolagsstämman. I delägda bolag ska kommunen eller regionen med beaktande av 10 kap. 4 § kommunallagen komma överens med övriga aktieägare om hur styrelseledamöter ska utses.

De som nominerar styrelseledamöter bör sträva efter att styrelsen får en med hänsyn till bolagets verksamhet, utvecklingskede och förhållanden i övrigt ändamålsenlig sammansättning, präglad av mångsidighet och bredd avseende ledamöternas kompetens, erfarenhet och bakgrund i övrigt med jämn könsfördelning.

I delägda bolag behöver en överenskommelse om hur styrelsen skall utses och sammansättas ingå mellan delägarna. En sådan överenskommelse kan ingå i bolagsordning och/eller aktieägaravtal.

Styrelsen bör inte vara större än att effektiva sammanträden kan genomföras.

3.3 Styrelsens ledamöter

En styrelseledamot är syssloman i förhållande till bolaget. Det innebär att ledamoten är skyldig att ägna uppdraget den tid och omsorg som erfordras för att på bästa sätt tillvarata bolagets intresse. En styrelseledamot ska alltså verka för att kommunens eller regionens ändamål med verksamheten så som det kommer till uttryck i bolagsordningen och ägardirektiv förverkligas.

En styrelseledamot ska ha den kunskap om bolagets verksamhet, marknad och omvärldsförutsättningar i övrigt som erfordras för att tillsammans med övriga styrelseledamöter kunna göra i förhållande till företagsledningen självständiga bedömningar av bolagets angelägenheter och konstruktivt bidra till att fullgöra styrelsens uppgifter.

Ny styrelseledamot ska genomgå en introduktionsutbildning om förutsättningar för det kommunala bolaget, dess verksamhet, organisation, marknad m.m. samt den utbildning i övrigt som styrelseordföranden och ledamoten gemensamt finner lämplig för att ledamoten ska kunna fullgöra sitt uppdrag.

Styrelsen ska i sin styrelseutvärdering ta ställning till om särskild utbildning för styrelseledamöterna i till exempel juridik, ekonomi eller bolagets verksamhet behövs.

3.4 Arbetstagarledamöter eller arbetstagarrepresentanter

Arbetstagarna i ett aktiebolag med minst 25 anställda har rätt att utse styrelseledamöter och suppleanter för dem enligt lag om styrelserepresentation för de privatanställda (LSA). Nämnden för styrelserepresentation har beträffande kommunala och regionala aktiebolag beviljat undantag från sagda lag. Sådana undantag har dock förenats med villkor i syfte att tillgodose arbetstagarnas intresse av insyn och inflytande. Kommuner och regioner kan hantera arbetstagarinflytandet genom överenskommelser med berörda arbetstagarorganisationer, som kan innebära till exempel att de anställda får rätt att utse adjungerade ledamöter i bolagsstyrelsen.

Kommunen eller regionen ska besluta om arbetstagarna i de kommunala eller regionala bolagen ska utse styrelseledamöter och suppleanter för dem enligt lagen om styrelserepresentation eller om de kommun- eller regionägda bolagen ska avtala med arbetstagarorganisationerna om att dessa får utse representanter som inte har rösträtt i styrelsen.

3.5 Styrelsens ordförande

Styrelsens ordförande ska se till att styrelsens arbete bedrivs effektivt och att styrelsen fullgör sina åligganden. Ordföranden ska särskilt:

- › organisera och leda styrelsens arbete, uppmuntra en öppen och konstruktiv diskussion i styrelsen i vilken samtliga ledamöter deltar och skapa bästa möjliga förutsättningar för styrelsens arbete,
- › se till att styrelsen fortlöpande uppdaterar och fördjupar sina kunskaper om bolaget och dess verksamhet samt i övrigt får den utbildning som krävs för att styrelsearbetet ska kunna bedrivas effektivt,
- › upprätthålla kontakt och dialog med bolagets aktieägare i syfte att styrelsen ska känna till ägarnas synpunkter i fråga om bolagets övergripande mål och strategi och andra viktigare frågor,
- › ha fortlöpande kontakt med och fungera som diskussionspartner och stöd för bolagets verkställande direktör samt se till att styrelsen utvärderar verkställande direktörens arbete,
- › se till att styrelsen erhåller tillfredsställande information och beslutsunderlag,
- › kontrollera att styrelsens beslut verkställs, samt
- › se till att styrelsen årligen utvärderar sitt arbete.

3.6 Styrelsens arbetsformer

Regler om styrelsens arbete finns i 8 kap. aktiebolagslagen. Styrelsen är ett kollegialt organ där alla ledamöter ska beredas möjlighet att delta i arbetet. Styrelsen får enligt lag inte besluta i ett ärende, om inte såvitt möjligt samtliga styrelseledamöter har fått ett tillfredsställande underlag för att avgöra ärendet och tid att sätta sig in i underlaget. Styrelsen ska besluta om instruktion för verkställande direktören. När ny styrelse tillsatts ska styrelsen göra en noggrann prövning av samtliga instruktioners relevans och aktualitet. Förnyad prövning ska göras varje år, även om ny styrelse inte tillsatts under året.

Styrelsen bör besluta om en intern arbetsordning för sitt arbete, som till exempel kan ta upp eventuell arbetsfördelning, sammanträdesfrekvens och årsplanering för styrelsen. Om det finns särskilda skäl kan styrelsen inrätta styrelseutskott, arbetsutskott eller presidium med särskilda beslutsuppgifter. Särskilda skäl kan vara till exempel att styrelsen kommit fram till att en arbetsgrupp behövs för att bereda en särskild fråga av större vikt för bolaget.

Styrelsens instruktion för verkställande direktören samt rapporteringsinstruktion ska vara anpassade till bolagets förhållanden och vara så tydliga, utförliga och konkreta att de kan tjäna som styrdokument för styrelsens arbete.

Styrelsen ska sammanträda i den omfattning som erfordras för att hinna behandla de frågor som ankommer på styrelsen. Styrelsens arbete måste vara organiserat så att styrelsen kan ägna tillräcklig tid åt alla viktiga frågor. Den löpande rapporteringen bör vara

strukturerad så att uppföljnings- och kontrollfrågorna inte tar större del av styrelsens tid i anspråk än att särskilt de strategiska frågorna kan ägnas den uppmärksamhet de kräver.

Vid styrelsens sammanträden får endast styrelseledamöter, verkställande direktören, styrelsens sekreterare och andra personer som styrelsen beslutar ska ha närvarorätt delta. Om suppleanter för styrelseledamöter har utsetts ska dessa få delta vid styrelsens sammanträden. Vilka personer som har varit närvarande ska antecknas i protokollet från sammanträdet.

Styrelsens ordförande ska efter samråd med verkställande direktören fastställa förslag till dagordning för styrelsens sammanträden samt se till att dessa är väl förberedda och genomförs effektivt.

De beslutsärenden som ska behandlas på styrelsens sammanträden ska anges tydligt i dagordningen för sammanträdet. Beslutsunderlag och förslag till beslut i ett ärende ska ge en saklig, utförlig och relevant belysning av det ärende beslutet gäller. Skriftligt material inför styrelsesammanträde bör normalt tillställas ledamöterna senast en vecka före sammanträdet.

Varje styrelseledamot ska sätta sig in i de ärenden styrelsen har att behandla och föra fram de uppfattningar och göra de ställningstaganden dessa föranleder. Styrelseledamot ska begära den kompletterande information som ledamoten anser nödvändig för att styrelsen ska kunna fatta väl underbyggda beslut.

Styrelsens protokoll ska tydligt återge vilka ärenden som behandlats, vilket underlag som funnits för respektive ärende samt innebörden av de beslut som fattats. Ett färdigt protokoll ska sändas till eller hållas tillgängligt för styrelsens ledamöter senast två veckor efter styrelsesammanträdet.

3.7 Verksamhetsrapportering, finansiell rapportering och internkontroll

Styrelsen ansvarar för såväl årlig som löpande verksamhetsrapportering till bolagets aktieägare. Bolagets aktieägare ska i ägardirektiv klargöra hur rapporteringen ska ske. Den årliga verksamhetsrapporteringen ska innehålla en redovisning av hur väl bolaget uppfyllt ägarens ändamål med verksamheten.

Styrelsen ansvarar för att bolagets finansiella rapportering sker i överensstämmelse med god redovisningssed. Av den finansiella rapporteringen ska framgå på vilket regelverk den grundas.

Styrelsen ska se till att bolaget har god intern kontroll och fortlöpande hålla sig informerad om och utvärdera hur bolagets system för intern kontroll fungerar.

Styrelsen ska inför varje år upprätta en plan för internkontrollen i bolaget.

Styrelsen ska dokumentera på vilket sätt den säkerställer

- › ändamålsenlig och ekonomiskt tillfredsställande verksamhet i bolaget,
- › kvaliteten i rapportering om verksamhet och ekonomi och intern kontroll, samt
- › bedömning och uppföljning av bolagets risker.

4. Verkställande direktör

4.1 Verkställande direktörens uppgifter

Verkställande direktören är syssloman i förhållande till bolaget. Det innebär att verkställande direktören är skyldig att ägna uppdraget den tid och omsorg som erfordras för att på bästa sätt tillvarata bolagets intresse. Verkställande direktören ska alltså verka för att kommunens eller regionens ändamål med verksamheten så som de kommer till uttryck i bolagsordningen, ägardirektiv och styrelsebeslut förverkligas.

Verkställande direktören ska enligt 8 kap. 29 § aktiebolagslagen sköta den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar samt se till att bolagets bokföring och medelsförvaltning sköts på ett betryggande sätt. Verkställande direktören ansvarar för att förse styrelsen med den information om bolaget och dess verksamhet samt det underlag i övrigt styrelsen behöver för sitt arbete.

Verkställande direktören ska se till att styrelsen får ett så sakligt, utförligt och relevant informationsunderlag som erfordras för att styrelsen ska kunna fatta väl underbyggda beslut. Verkställande direktören ska se till att styrelsen hålls informerad om utvecklingen av bolagets verksamhet mellan styrelsens sammanträden.

4.2 Tillsättande av verkställande direktör

Styrelsen ska utse och entlediga verkställande direktör efter samråd med kommunen eller regionen.

4.3 Ersättning till verkställande direktören

Kommun- eller regionfullmäktige ska fastställa principer för ersättning till verkställande direktör i de kommun- och regionägda bolagen. Principerna ska fastställas genom ägardirektiv och kan omfatta

- › fast respektive rörlig ersättning,
- › pension,
- › uppsägningstid,
- › avgångsvederlag, samt
- › övriga förmåner.

Verkställande direktörens rätt att ha bisysslor ska regleras i anställningsavtal.

4.4 Vice verkställande direktör

Reglerna om verkställande direktör ska i tillämpliga delar gälla också vice verkställande direktör.

5. Revisorer och lekmannarevisorer

5.1 Revisorer

Bolagets yrkesrevisorer utses på bolagsstämman.

Bolagets revisor ska i den utsträckning som följer av god revisionsred granska räkenskaperna och styrelsens och verkställande direktörens förvaltning och avge berättelse över sin granskning (revisionsberättelse) som bland annat innehåller uttalande om ansvarsfrihet åt styrelseledamöterna.

Bolagsstämman får ge revisorn ett utökat granskningsuppdrag i den mån det inte strider mot lag, bolagsordningen eller god revisorsred inklusive god revisionsred.

5.2 Lekmannarevisorer

Lekmannarevisorererna i bolag där kommunen eller regionen direkt eller indirekt äger alla aktier ska utses av kommun- eller regionfullmäktige och anmälas på bolagsstämman. I delägda bolag ska kommunen eller regionen med beaktande av 10 kap. 4 § kommunallagen komma överens med övriga aktieägare om, och i så fall hur, lekmannarevisorer ska utses.

Lekmannarevisorererna utses bland de förtroendevalda revisorererna i kommunen eller regionen. De har rätt att utnyttja sakkunnigt biträde vid sin granskning.

Bolagets lekmannarevisorer ska i den utsträckning som följer av god sed för lekman-revisorer granska om bolagets verksamhet sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt och om bolagets interna kontroll är tillräcklig. De avger en granskningsberättelse, men uttalar sig inte om till exempel ansvarsfrihet. Bolagsstämman får ge lekmannarevisorn ett utökat granskningsuppdrag i den mån det inte strider mot lag, bolagsordningen eller god sed för lekmannarevisorer inklusive god sed för hur allmän granskning ska genomföras.

5.3 Styrelsens relation till revisorerna och lekmannarevisorererna

Styrelsen ska se till att ändamålsenliga relationer med bolagets revisorer och lekmannarevisorer upprätthålls. Styrelsen ska dokumentera hur bolaget kommunicerar med bolagets revisorer och lekmannarevisorer och tillse att det finns medel avsatta i bolagets budget för den granskning som ska utföras av revisorerna och lekmannarevisorererna, inklusive vid behov för sakkunnigt biträde vid lekmannarevisionen.

6. Informationsregler

6.1 Information i årsredovisning eller bolagsstyrningsrapport

De kommun- och regionägda bolagen ska i en särskild bolagsstyrningsrapport, i underlag till kommun- eller regionstyrelsens uppsiktsplikt eller i årsredovisningen lämna följande information:

1. Om utvärdering av styrelsen och verkställande direktören genomförts.
2. Om styrelseledamöterna eller verkställande direktören har uppdrag, aktier, andelar eller andra intressen i företaget som bolaget har affärsförbindelser med eller som är verksamt i samma bransch som bolaget.
3. Hur styrelsearbetet bedrivits, inkluderande eventuell arbetsfördelning, antal sammanträden, genomsnittlig närvaro samt vem som varit sekreterare vid styrelsens sammanträden.
4. Hur den interna kontrollen, både vad gäller uppfyllande av bolagets syfte, av ägaren beslutade verksamhetsmål och finansiell rapportering, är organiserad och hur väl den fungerat under senaste räkenskapsåret.
5. Hur bolagets risker bedömts och följts upp.
6. Hur bolaget kommunicerar med revisorerna och lekmannarevisorerna.
7. Vilka ärenden som bolaget överlämnat till kommunen eller regionen för att bereda kommun- eller regionfullmäktige tillfälle att ta ställning.

Kommun- eller regionfullmäktige ska avgöra om rapporteringen och information ska ske i årsredovisningen, i samband med att underlag lämnas för kommun- eller regionstyrelsens uppsiktsplikt eller i en särskild bolagsstyrningsrapport. Kommun- eller regionfullmäktiges beslut ska utformas som ett ägardirektiv.

6.2 Information på internet

Kommun- och regionägda bolag ska ha en webbplats som nås via kommunens eller regionens webbplats. Om bolagets ägare bestämmer det kan information om bolaget i stället finnas på kommunens eller regionens webbplats.

6.3 Annan information

Kommunen eller regionen ska i ägardirektiv fastställa hur kommun- och regionägda bolag ska medverka i till exempel budget- och planeringsarbete, svar på frågor och interpellationer i fullmäktige och kommun- eller regionstyrelsens uppsiktsplikt.

Styrelseutvärdering

I principerna anges att styrelsen ska göra en självutvärdering som avser styrelsen och dess arbete samt relationen till verkställande direktör och den övriga företagsledningen. Styrelseutvärderingen kan ligga till grund för att identifiera kompetensbehov som styrelsen behöver tillgodose, till exempel genom att en chef med sakkompetens deltar vid sammanträdena eller att styrelseutbildning anordnas. Styrelseutvärderingen bör ske på ett strukturerat sätt med hjälp av i förväg förberedda frågeställningar. Inget hindrar att bolagsstyrelsen vid något tillfälle tar hjälp av utomstående för att leda utvärderingen (något som ofta sker i statligt ägda bolag).

Några utvärderingsfrågor rörande styrelsen och företagsledningen som det kan finnas anledning att diskutera i bolagsstyrelsen är:

- › Hur är arbetsklimatet i styrelsen? Präglas det av förtroende och respekt och får olika ledamöter komma till tals? Känner styrelseledamöterna varandra?
- › Hur är styrelsens och de enskilda styrelseledamöternas förhållande till verkställande direktör och den övriga företagsledningen? Präglas förhållandet av förtroende? Är det naturligt att ta kontakt med verkställande direktör eller någon annan i företagsledningen för att få information – även mellan styrelsemötena?
- › Har styrelsen utvärderat verkställande direktörens och företagsledningens insatser?
- › Har styrelseledamöterna tillsammans tillräcklig kompetens i bolagets frågor? Hur skall i annat fall kompetens kunna tillföras styrelsen? Genom utbildning eller experter?
- › Har styrelseutbildning skett för nyvalda styrelseledamöter?
- › Hur förbereds styrelsens sammanträden – hur ofta, varför, vilket underlag har ledamöterna i förväg?
- › Hur genomförs styrelsens sammanträden – vem styr vilka frågor som är viktiga? Prioriteras väsentliga och principiella beslutsärenden vid sammanträdena? Hur är förhållandet mellan beslutsärenden och informationsärenden?
- › Hur hanterar styrelsen strategiska frågor i bolaget? Är styrelsen inblandad när bolagets verksamhetsidé på sikt läggs fast? Tar sig styrelsen tillräcklig tid för att diskutera framtidsfrågor?
- › Hur behandlar och genomför styrelsen ägarens mål med verksamheten – lever bolaget upp till det kommunala eller regionala ändamålet? Hur är ägarrelationerna i övrigt?
- › Är styrelsens och bolagets lagstadgade instruktioner uppdaterade och relevanta?

Bibliografi

- Adrell Roland, Moldén Robert, Juridik i kommunala bolag, 2 uppl., Stockholm, 2018
- Kastberg Patrik, Kommunala aktiebolag – en handbok, 2 uppl., Stockholm, 2019
- Stattin, Daniel, Förstärkta uppsiktsregler över kommun- och landstingsägda bolag Daniel Stattin, www.skr.se
- Stattin, Daniel, Lekmannarevisorerna. Om allmän granskning i kommun- och landstingsägda aktiebolag, Förvaltningsrättslig tidskrift 1/2011
- Stattin, Daniel, Delägda kommunala bolag i Witt, Niklas (red.), Sveriges Kommunaljuridiska Förening 100 år, Uppsala, 2015, www.skr.se
- Stattin, Daniel, Bolagsordning i kommun och landstingsägda bolag, Förvaltningsrättslig tidskrift 3/2010
- Svensk kod för bolagsstyrning, www.bolagsstyrning.se
- Örnberg, Åsa, Kommunal verksamhet genom privaträttsliga subjekt, Stockholm, 2014

Principer för styrning

Kommun- och regionägda bolag

En stor del av den kommunala och regionala verksamheten drivs i aktiebolagsform. Stora ekonomiska värden är samlade i bolagen och bolagens ekonomiska utveckling har kommit att få en allt större betydelse för framför allt kommunernas samlade ekonomi. Verksamhetsmässigt representerar också bolagen väsentliga och avsevärda värden för medborgarna. Det är därför av betydelse att den verksamhet som drivs i bolagsform innehållsmässigt samordnas med kommunens eller regionens övriga ambitioner att ge medborgarna en god livssituation.

Dessa bolagsstyrningsprinciper syftar till att bidra till kommunernas och regionernas arbete med ägarfrågor och bolagsstyrning. De riktar sig både till kommuner och regioner som ägare och till de kommun- och regionägda bolagen. Avgörande för god styrning är en aktiv och innehållsrik dialog mellan kommunen eller regionen och bolagen. Regler kan aldrig ersätta en god dialog. Dessa principer kan användas som ett verktyg för arbetet med ägarstyrning och ett sätt att stimulera dialogen. Varje enskild kommun och region avgör slutligen hur ägarfrågorna ska behandlas – då kan dessa principer vara ett stöd.

ISBN 978-91-7585-900-2

Beställ eller ladda ner på webbutik.skr.se

Post: 118 82 Stockholm | Besök: Hornsgatan 20

Telefon: 08-452 70 00 | skr.se



Sveriges
Kommuner
och Regioner