

# Kävlinge kommun

Granskning av ägarstyrning av de  
kommunala bolagen



**EY**

Building a better  
working world

## Innehåll

<b>1. Inledning</b> .....	<b>2</b>
1.1. Bakgrund.....	2
1.2. Syfte och revisionsfrågor .....	2
1.3. Genomförande .....	3
1.4. Revisionskriterier.....	3
<b>2. Granskningsresultat</b> .....	<b>7</b>
2.1. Styrning av bolagen.....	7
2.2. Former för dialog.....	8
2.3. Kommunstyrelsens uppsiktsplikt över bolagen .....	9
<b>3. Sammanfattande bedömning</b> .....	<b>11</b>
<i>Bilaga 1: Källförteckning</i> .....	13

## 1. Inledning

### 1.1. Bakgrund

De kommunala bolagen omsätter stora summor och utgör en mycket viktig del av det kommunala uppdraget. I Kävlinge kommun finns moderbolaget Kävlinge kommunala holding AB och dotterbolagen KKB Fastigheter AB (KKB) och KKL Fastigheter AB (KKL). Under 2018 omsatte bolagen drygt 200 miljoner kronor.

Verksamheten i de kommunala bolagen omfattas av samma regelverk och samma krav som den kommunala förvaltningen, detta avser exempelvis offentlighet och sekretess samt offentliga upphandlingar. Den kommunala styrningen av bolagens verksamheter skiljer sig dock åt jämfört med styrningen av nämndsorganisationen.

De kommunala bolagen styrs av såväl aktiebolagslagen (ABL) som av kommunallagen (KL). Detta faktum gör att kommunalt ägda bolag måste ta hänsyn till kommunaljuridiska aspekter som vanliga aktiebolag inte berörs av. Kommunstyrelsens styrning av bolagen behöver därför anpassas till såväl ABL som KL. Bolagens primära styrning sker genom beslut på bolagsstämmorna, utseende av ledamöter i styrelsen och styrdokument i form av bolagsordning och ägardirektiv. Ett exempel på en annorlunda styrning är att de kommunala bolagen inte omfattas av kommunfullmäktigebeslut annat än om dessa anförs som ett ägardirektiv på bolagsstämman.

Ägaren ska fastställa styrdokument genom att registrera bolagsordning på Bolagsverket och på bolagsstämman anta ägardirektiv. Inom ramen för sin uppsiktsplikt ska kommunstyrelsen årligen pröva om verksamheten i de kommunala bolagen bedrivs i enlighet med det fastställda kommunala ändamålet och utförs inom ramen för de kommunala befogenheterna.

Sammantaget ställs kommunen inför en annorlunda styrning då det kommer till de kommunala bolagen. Detta tillsammans med att bolagen omsätter mycket stora belopp gör ägarstyrning till ett område som är förknippat med risker. Mot bakgrund av revisorernas risk- och väsentlighetsanalys har revisorerna valt att granska kommunstyrelsens ägarstyrning av de kommunala bolagen.

### 1.2. Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte har varit att bedöma ägarstyrningen av de kommunala bolagen och kommunstyrelsens uppsiktsplikt gentemot bolagen. Granskningen har främst inriktats på att bedöma om kommunstyrelsens uppsikt lever upp till krav i kommunallag och interna styrdokument.

I granskningen besvaras följande revisionsfrågor:

- ▶ Styr de kommunala bolagens verksamhet i enlighet med kommunallagen och aktiebolagslagen?
- ▶ Finns det en kommunal bolagspolicy eller motsvarande som anger former för styrningen av bolagen?
- ▶ Finns forum för dialog och möten mellan ägaren och bolagen?
- ▶ Har kommunstyrelsen en strategi för genomförandet av sin uppsiktsplikt gentemot de kommunalt ägda bolagen?

### 1.3. Genomförande

Granskningen grundas på intervjuer och dokumentstudier. Intervjuer har genomförts med kommundirektör, kanslichef, ordförande och 1:e vice ordförande i kommunstyrelsens presidium samt VD för KKB och KKL.

### 1.4. Revisionskriterier

#### ***Aktiebolagslag (2005:551)***

I 8 kap. aktiebolagslagen regleras bolagets ledning och styrelsens huvuduppgifter. Enligt 8 kap. 4 § svarar styrelsen för bolagets organisation och förvaltning av bolagets angelägenheter.

#### ***Kommunallag (2017:725)***

Enligt kommunallagens (KL) 10 kap. 1 § får kommunen besluta att lämna över skötseln av en kommunal angelägenhet till en juridisk person. Av 3 § framgår att kommunfullmäktige ska

1. fastställa det kommunala ändamålet med verksamheten,
2. se till att det fastställda kommunala ändamålet och de kommunala befogenheterna som utgör ram för verksamheten anges i bolagsordningen,
3. utse samtliga styrelseledamöter,
4. se till att det anges i bolagsordningen att fullmäktige får ta ställning till sådana beslut i verksamheten som är av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt innan de fattas,
5. utse minst en lekmannarevisor, och
6. se till att bolaget ger allmänheten insyn i den verksamhet som genom avtal lämnas över till privata utförare.

I 10 kap. 4 § KL regleras att innan en kommunal angelägenhet lämnas över till ett delägt kommunalt bolag, ska fullmäktige se till att bolaget blir bundet av de villkor som avses i 3 § i en omfattning som är rimlig med hänsyn till andelsförhållandena, verksamhetens art och omständigheterna i övrigt. I Kommunallagen med kommentarer och praxis<sup>1</sup> skriver författarna om 3 kap. 18 §<sup>2</sup>, som behandlade frågan om delägda bolag, att när det enbart är kommuner och landsting som är delägare får bestämmelserna i 17 § anses gälla fullt ut gentemot samtliga deltagande kommuner och landsting. Kommunallagen (1991:900) 3 kap. 17 § är att jämföras med kommunallagen (2017:725) 10 kap. 3 §.

Enligt 10 kap. 5 § KL ska fullmäktige utse någon av de revisorer som valts enligt 12 kap. 4 § till lekmannarevisor i hel- eller delägda kommunala bolag.

Vidare anger 10 kap. 6 kap. 9 § KL att kommunstyrelsen årligen ska pröva om den verksamhet som bedrivs i bolag under föregående kalenderår har varit förenlig med det fastställda kommunala ändamålet och utförts inom ramen för de kommunala befogenheterna. Om kommunstyrelsen beslutar att så inte är fallet, ska den lämna förslag till kommunfullmäktige om nödvändiga åtgärder.

---

<sup>1</sup> Femte upplagan 2011

<sup>2</sup> Kommunallagen (1991:900)

### ***Bolagsordning för Kävlinge kommunala holding AB***

Bolagsordningen antogs av kommunfullmäktige den 4 april 2016. Under 3 § framgår att föremålet för bolagets verksamhet är att förvalta samtliga helägda fastighetsförvaltande bolag. Bolaget ska svara för strategisk styrning i enlighet med kommunens övergripande mål samt svara för beredning och samordning av ärenden inom kommunkoncernen som kräver ägarens godkännande. Bolaget ska verka för att koncernens samlade resurser används för att förverkliga den kommungemensamma visionen som den beskrivs i de av kommunfullmäktige fastställda kommunövergripande målen samt i det gemensamma ägardirektivet.

Under § 5 framgår att ändamålet med bolagets styrning är att utöva ägarstyrning av bolagen i koncernen i enlighet med uppdrag givna av kommunfullmäktige/kommunstyrelsen i syfte att bland annat uppnå samordning och optimalt resursutnyttjande i de kommunägda bolagen i samverkan med kommunen. Bolaget ska säkerställa att de kommunägda bolagen verkar så att koncernnytta och helhetssyn genomsyrar bolagens verksamhet i kommunkoncernen.

Styrelseledamöter i bolaget ska enligt § 8 bestå av kommunstyrelsens presidium. Styrelsen ska bestå av lägst tre och högst fem ledamöter med lägst en och högst tre suppleanter.

### ***Bolagsordning för KKB fastigheter AB***

Bolagsordningen antogs av kommunfullmäktige den 8 april 2013. Under 3 § framgår att bolaget har till huvudsakligt föremål för sin verksamhet att inom Kävlinge kommun förvalta fastigheter på vilka bostadslägenheter, lokaler och gemensamhetsanläggningar upplåtes och att som ett led i denna verksamhet förvärva fastigheter för att på dessa uppföra byggnader och gemensamhetsanläggningar. Bolagets verksamhet får även omfatta uppförande av småhus och bostadsrättsföreningslägenheter för försäljning.

Bolaget är ett allmännyttigt kommunalt bostadsaktiebolag enligt lagen (2010:879) om allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag och ska bedriva sin verksamhet i allmännyttigt syfte enligt affärsmässiga principer. Vidare framgår i 5 § att ändamålet med bolagets verksamhet är att erbjuda ett varierat utbud av välskötta bostadslägenheter och bostadsområden med god service och inflytande för hyresgästerna.

### ***Bolagsordning för KKL fastigheter AB***

Bolagsordningen antogs av kommunfullmäktige den 11 september 2017. Av 3 § framgår att bolaget har till föremål för sin verksamhet att inom Kävlinge kommun äga, förvärva, hyra in, förvalta, försälja, bebygga och tillhandahålla samhällsnyttiga lokaler för alla kommunal verksamhet samt som komplement även kommersiella lokaler. Av 5 § fastställs att bolaget ska tillhandahålla välskötta och ändamålsenliga förvaltningslokaler av god kvalitet och med god miljö. Bolaget ska vidare på uppdrag av och i samråd med kommunen uppföra, anskaffa, förvalta och avyttra lokaler för kommunal verksamhet i den takt kommunens behov och krav förändras. Bolaget ska bedriva sin verksamhet enligt självkostnadsprincipen.

### ***Gemensamt ägardirektiv för KKB- och KKL fastigheter AB***

Ägardirektivet fastställer att bolagen är organ för kommunal verksamhet. Bolagen står under kommunstyrelsens uppsikt. Respektive bolags styrelse och i förekommande fall verkställande direktör har att följa utfärdade direktiv, såvida dessa inte strider mot bolagsordningen, mot tvingande bestämmelser i lag eller annan författning, exempelvis aktiebolagslagen och offentlighets- och sekretesslagen, eller strider mot ett bolags intresse. Inom ramen för vad som

följer av kommunallagen, aktiebolagslagen och annan tillämplig lagstiftning regleras bolagets verksamhet i prioriterad ordning av:

- ▶ Bolagsordningen
- ▶ Årsstämman fastställda ägardirektiv (generellt ägardirektiv och i förekommande fall särskilt ägardirektiv)
- ▶ Fullmäktiges följande fastställda policydokument:
  - Finanspolicy
  - Inköspolicy
  - Reglemente intern kontroll
  - Etiska regler
- ▶ Förekommande avtal mellan kommunen och bolaget.

Skulle det uppstå frågor om tolkning av det gemensamma ägardirektivet, samt i förekommande fall särskilt ägardirektiv, ska frågan hänskjutas till kommunfullmäktige för avgörande.

#### *Kommunstyrelsens uppsiktsplikt*

Bolagen ska fortlöpande hålla ägaren väl informerad om sin verksamhet. Det åligger därför bolagen:

- ▶ att snarast översända protokoll från bolagsstämman och styrelsesammanträden till kommunstyrelsen
- ▶ att följa av kommunen utfärdade anvisningar för ekonomisk uppföljning, bokslut och årsredovisning
- ▶ att medverka i den koncernredovisning som kommunen är skyldig att upprätta
- ▶ att snarast efter fastställelse översända bolagets årsredovisning och revisionsberättelse till kommunstyrelsen
- ▶ att vid inbjudan från kommunstyrelsen minst två gånger om året informera om verksamheten
- ▶ att översända bolagens budget i direkt anslutning till fastställandet av denna
- ▶ att initiera möten med kommunstyrelsen om annan omständighet av vikt så påkallar

Innehåller protokoll eller annat dokument sådana uppgifter som bolagen på grund av reglerna om offentlighet och sekretess inte kan lämna ut ska uppgifterna uteslutas. Av det översända materialet ska framgå att sådan åtgärd har vidtagits.

#### *Ägardialog*

Kävlinge kommunala holding AB ska svara för en löpande ägardialog med respektive dotterbolag i koncernen. Ägardialogerna ska ha sin utgångspunkt i bolagens uppdrag utifrån de fastställda ägardirektiven. Styrelsen i respektive kommunalt bolag ska därför hålla moderbolaget informerat om sin verksamhet och om planerade åtgärder av större vikt. Moderbolaget har rätt att få ta del av information från bolagen som moderbolaget anser nödvändigt för att detta åtagande ska kunna fullgöras.

#### *Kommunfullmäktiges ställningstagande*

I ägardirektivet har kommunfullmäktige definierat vad beslut av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt betyder:

- ▶ bildande eller förvärv av bolag,
- ▶ avveckling av bolag,
- ▶ större köp och försäljningar av fastigheter, som väsentligt påverkar bolagets ekonomi,
- ▶ större nybyggnationer, rivningar eller andra investeringar, som väsentligt påverkar bolagets ekonomi. Med större investeringar avses inte reinvesteringar eller andra

investeringar som erfordras för att hålla nuvarande fastighetsbestånd eller anläggningar intakta,

- ▶ köp eller försäljningar av aktier i andra bolag och utställande av borgen för annans räkning,
- ▶ sådana större investeringar som väsentligt påverkar ägarens ekonomi och/eller medför risk för ägaren, och
- ▶ planer på ny eller ändrad inriktning för bolagets verksamhet.

Förslag i frågor som kräver kommunfullmäktiges beslut ska beredas och samordnas av Kävlinge kommunala holding AB.

## 2. Granskningsresultat

### 2.1. Styrning av bolagen

#### 2.1.1. Iakttagelser

Kommunfullmäktige har via bolagsordning fastställt det huvudsakliga föremålet för bolagens verksamhet. Vidare har kommunfullmäktige utsett bolagens styrelse, inklusive ordförande och vice ordförande. I kommunen finns ett gemensamt ägardirektiv för samtliga bolag (beskrivet i avsnitt 2.4) och ett särskilt ägardirektiv per bolag. De särskilda ägardirektiven antogs senast av kommunfullmäktige den 8 april 2019 (KKB och KKL) och den 10 juni 2019 (KKB).

På KKB:s och KKL:s årsstämma den 3 april 2019 informerade kommundirektören (§14) om att nya ägardirektiv skulle behandlas av kommunfullmäktige och att en extra stämma skulle hållas därefter. I de särskilda ägardirektiven står det att de är fastställda av kommunfullmäktige den 8 april 2019 och av bolagsstämman den 3 april 2019. Den 15 maj 2019 hölls en extra bolagsstämma för KKB och KKL för att besluta att anta särskilda ägardirektiv. Det hölls ytterligare en extra bolagsstämma för KKB den 17 juni 2019 för att anta nytt särskilt ägardirektiv för KKB för perioden från bolagsstämman 2019 till bolagsstämman 2020.

Det framkommer från intervjuer att mellan tiden för bolagsstämmorna sker ägarstyrningen i form av dialog mellan ägaren och bolagen. Denna dialog beskrivs av ägaren som ett konstruktivt sätt att nå konsensus i frågor som avser verksamhetens riktning. Dialogen under året uppges leda till att behovet av att upprätta/uppdatera formella dokument, såsom ägardirektiv och policys, för att styra bolagen på minskar.

Vad gäller styrande dokument har bolagsstämman inte fastställt någon policy som ägaren har beslutat om. Inga styrande dokument utöver ägardirektiven har behandlats av bolagsstämman. Kommunens finanspolicy bedömdes av bolagen inte vara förenlig med verksamheten, vilket medförde att de upprättade en egen policy. Det framgår från sakgranskning att ägaren känner till att bolagen har tagit fram en egen finanspolicy. De anser att denna finanspolicy ligger inom ramen för kommunens övergripande finanspolicy och att bolagen hade kunnat beskriva den som riktlinjer till kommunens finanspolicy.

Under 2019 avyttrades en del av KKB:s bestånd. I protokoll från kommunfullmäktige den 10 juni 2019 lyfts kommunstyrelsens förslag till antagande av särskilda ägardirektiv för KKB. I samma ärende beslutas att holdingbolaget får uppdraget att följa försäljningsprocessen och slutligen godkänna förslag till försäljning och potentiell köpare. I ärendet beskrivs att KKB ska sälja delar av deras bostadsbestånd (350-400 lägenheter) för att öka bostadsbyggandet och få in fler aktörer på marknaden.

#### 2.1.2. Bedömning

Vår bedömning är att den formella styrningen fungerar till stor del genom upprättade styrdokument såsom bolagsordning och ägardirektiv. Granskning av dessa dokument visar att ägarna följer de krav som finns enligt lag och rättspraxis gällande ägarstyrning.

Ägaren har inte säkerställt att policys fastställs vid bolagsstämman. I det gemensamma ägardirektivet framgår att bolagens verksamhet ska följa de policys som kommunfullmäktige beslutat om såsom finanspolicy, inköpspolicy, reglemente för intern kontroll med mera.



Bolagen har upprättat en egen finanspolicy till följd av att kommunfullmäktiges finanspolicy inte är förenlig med bolagets verksamhet. Denna policy har inte lyfts på bolagsstämman 2019.

Försäljningen av KKB:s lägenheter som har genomförts under 2019 bedömer vi vara ett exempel på att ägarstyrningen sker i enlighet med kommunallagen och de styrande dokumenten. Detta då ärendet har lyfts till kommunfullmäktige så att fullmäktige får ta ställning till beslutet, eftersom frågan är av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt.

## 2.2. Former för dialog

### 2.2.1. Iakttagelser

Det finns tre forum för dialog nämligen ägarsamråd, finansråd och enskilda möten mellan VD och kommundirektören. I ägarsamråd träffas VD, ordförande och vice ordförande i styrelsen för KKB och KKL med VD och styrelse (kommunstyrelsens presidium) för det kommunala holdingbolaget. Det planeras fyra till sex ägarsamråd per år. Från minnesanteckningar av ägarsamråd den 4 februari 2020 framgår att ämnen som diskuterades var bland annat affärsplan 2020-2022, KKB:s förvärv av bostadsbyggrätten från KKL, bostadssociala kontrakt samt KKB och KKL:s protokoll.

I minnesanteckningar kan vi läsa om beslut som beskriver hur bolagen och kommunen ska samarbeta framåt i de olika sakfrågorna. Ett beslut som är beskrivet i minnesanteckningar kan se ut enligt följande:

- ▶ *Personal på KKB tar kontakt med sektorchef för samhällsbyggnad för att tillsammans med sektorn hitta bra riktlinjer och rutiner för att arbeta med bostadssociala kontrakt. Ser även över hur kontrakten kan administreras på ett effektivt sätt – Resultat presenteras på nästa ägarsamråd.*

Förutom ägarsamråd finns ett forum som av VD kallas för finansråd. Vid dessa möten träffas kommundirektör, kommunens ekonomichef, VD för KKB och KKL samt deras ekonomichef. Det finns inte ett exakt antal finansråd inplanerade per år men vid intervjuer uppskattas antalet mötestillfällen till fyra per år. I detta forum diskuteras finansiella frågor mellan kommunen och bolagen och deras gemensamma placeringar. I forumet diskuteras och samordnas frågor kring bland annat ägartillskott och utdelning. Information förs vidare av deltagande tjänstepersoner till kommunstyrelsens beredning. Det upprättas en agenda inför mötena och det upprättas minnesanteckningar från mötena.

Utöver de ovan beskrivna forumen träffas kommundirektören och VD enskilt. Av intervjuerna framkom att bland annat frågor som samordning mellan kommunens och bolagens krisberedskap och administration har diskuterats. Vid dessa möten förs inga minnesanteckningar.

Av intervjuerna framkom att det är ett bättre samarbete mellan kommun och bolag nu än tidigare. Det uppges ha medfört att bolagen följer de direktiv som kommunfullmäktige fattar beslut om samt att det finns en möjlighet till en öppnare dialog med bolagen.

Av intervjun med VD för KKB och KKL framkom att bolagen upplever att det finns behov av att förtydliga vilket mandat de olika forumen har. Som det är nu uppfattas det som otydligt för bolagen vad som gäller om direktiv lämnas till bolagen i dessa forum och om dessa direktiv är att likställa som om de kom från bolagens styrelse. Det framgår i VD-instruktionen att VD ska leda bolagets verksamhet och verkställa beslut från styrelsen. Från VD önskas ett formellt

förtydligande kring dialogen mellan ägare och bolag där det framgår varifrån direktiv för verksamheten ska ges.

### **2.2.2. Bedömning**

Vi bedömer att det är positivt att det finns flera forum för dialog mellan ägare och KKB samt KKL. Vi bedömer dock att kommunstyrelsens ägardialog med holdingbolaget är begränsad. Detta till följd av personunionen mellan kommunstyrelsens presidium och styrelsen i holdingbolaget. Det blir i praktiken holdingbolaget som utför ägardialog med dotterbolagen men det finns ingen motsvarande part som utför ägardialogen med holdingbolaget.

Vi förstår att det finns en viss otydlighet för KKB och KKL gällande vilket mandat de olika forumen har. Vid en genomläsning av minnesanteckningarna från ägarsamrådet kan det uppfattas som att det tas beslut i ägarsamråden, även om besluten snarare faller inom ramen för verkställighet. Det kan vara fördelaktigt att förtydliga vilka mandat som gäller för de olika forumen samt hur de olika parterna ska förhålla sig till dessa forum. Det som benämns beslut i ägarsamrådets minnesanteckningar är snarare en beskrivning av hur kommunen och bolagen ska hantera gemensamma frågor som rör förvaltningen av de beslut/riktlinjer som fastställs av kommunfullmäktige.

## **2.3. Kommunstyrelsens uppsiktsplikt över bolagen**

### **2.3.1. Iakttagelser**

Det finns ingen uttalad strategi för hur kommunstyrelsens (KS) uppsikt ska genomföras. Uppsikten av bolagen sker via ägarsamråd och finansråd samt andra möten mellan kommunen och bolagen. Protokoll från KKB och KKL anmäls till kommunstyrelsen. Av intervjuer framkom att det pågår ett förändringsarbete för att få bolagens protokoll att efterlikna kommunens protokoll. Kommunstyrelsen tar även del av bolagens årsredovisning och delårsrapport. Det sker även att VD deltar vid kommunstyrelsens sammanträden för att presentera byggprojekt.

Under 2019 har KS behandlat frågor som avser bolagen totalt fyra gånger. I KS protokoll från den 13 mars och den 22 maj ingår förslag till beslut om särskilda ägardirektiv för KKB och KKL. I protokollet från den 24 april 2019 ingår granskningen av verksamheten för KKB, KKL och holdingbolaget. I beslutsunderlaget för bolagen ingår revisionsberättelse och årsredovisning för bolagen. I protokollet från den 23 oktober framgår att KKB informerat om KKB:s arbete med klimat- och miljöfrågor med fokus på energieffektivisering.

Under 2019 använde sig KKB av ett styrkort med 23 mål för bolaget. Den 2 mars 2020 höll VD för KKB en presentation för bolagets styrelse kring måluppfyllelse. Styrelseprotokollet lämnades till kommunstyrelsen, där det framgår att bolaget har uppnått 17 av 23 mål för verksamheten.

I enlighet med 6 kap. 1a § i kommunallagen har kommunstyrelsen prövat om bolagens verksamhet har varit förenlig med det fastställda kommunala ändamålet och utförts inom ramen för de kommunala befogenheterna. Kommunstyrelsen beslutade den 24 april 2019 att bolagens verksamhet under 2018 har varit förenligt med det kommunala ändamålet och utförts inom ramen för de kommunala befogenheterna. I tjänsteskrivelsen redogörs för tillvägagångssättet som har varit att gå igenom bolagsordning, ägardirektiv, protokoll, ekonomiska rapporter, årsredovisning, budget, och lekmannarevisionens prövning av bolagen.

### **2.3.2. Bedömning**

Kommunstyrelsens uppsikt bedöms vara tillräcklig och uppfyller de krav som finns i lag om att pröva bolagets verksamhet. Vi bedömer dock att den löpande uppsikten vid möten och dialoger mellan kommunen och bolagen kan bli tydligare och mer transparent genom att minnesanteckningar som förs vid mötena lämnas till kommunstyrelsen. Även om kommunstyrelsens presidium deltar vid ägarsamråd är det fördelaktigt om hela kommunstyrelsen får ta del av minnesanteckningarna. En ytterligare utvecklingsåtgärd är att dokumentera en strategi för hur kommunstyrelsen ska utföra sin uppsiktsplikt, exempelvis genom att tydliggöra vilka av bolagens mål och indikatorer som är viktiga för kommunstyrelsen att följa. Detta i sin tur kan också bidra till en tydlighet för bolagens VD och bolagsstyrelsen om vilken inriktning verksamheten bör ha.

### 3. Sammanfattande bedömning

Vår sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsens uppsikt och styrning lever upp till de krav som finns i kommunallagen och till stor del lever upp till kommunens interna styrdokument. Vi grundar vår bedömning på att kommunfullmäktige har upprättat bolagsordning och antagit ägardirektiv för samtliga bolag. Vi finner det även positivt att kommunfullmäktige har tydliggjort vilka beslut som är av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt som de ska få ta ställning till innan beslut fattas, vilket även har praktiserats under 2019 vid avyttringen av KKB:s bestånd.

Vi har iakttagit en viss otydlighet i dialogen mellan ägare och bolag, då mandat och roller för de olika forumen i ägarstyrningen inte är tydligt formulerade för bolagen. Holdingbolaget har en aktiv styrning av dotterbolagen, däremot finns det en begränsad möjlighet för kommunstyrelsen i sin helhet att styra och utöva uppsikt över holdingbolaget. Detta till följd av den personunion som finns mellan kommunstyrelsens presidium och holdingbolagets styrelse och att minnesanteckningar från ägardialogerna inte kommer kommunstyrelsen till del.

Kommunstyrelsen har löpande följt bolagens verksamhet, tagit del av rapporter och presentationer av deras verksamhet och utifrån detta prövat bolagens verksamhet. Vi bedömer dock att det finns ett behov av att utveckla det underlag som kommunstyrelsen tar del av från bolagen. Det skulle med fördel kunna förtydligas vilka indikatorer, nyckeltal eller andra mått från bolagen som kommunstyrelsen önskar ta del av för att kunna bedöma om verksamheten varit förenlig med det kommunala ändamål fullmäktige fastställt för verksamheten.

Revisionsfrågor	Svar
Styrs de kommunala bolagens verksamhet i enlighet med kommunallagen och aktiebolagslagen?	Ja, kommunfullmäktige har via bolagsordningen fastställt det kommunala ändamålet med verksamheten, utsett samtliga styrelseledamöter och minst en lekmannarevisor. Det framgår från bolagsordningen att fullmäktige får ta del av beslut av principiell beskaffenhet.  Utifrån ägardirektivet är det bolagets styrelse som är ansvarig för organisationen och förvaltningen av bolaget.
Finns det en kommunal bolagspolicy eller motsvarande som anger former för styrningen av bolagen?	Delvis, det gemensamma ägardirektivet fastställer att bolagens verksamhet fastställs av bolagsordning, ägardirektiv och av kommunfullmäktige fastställda policydokument.  Vi har iakttagit att policydokument inte har fastställts under årsstämman.
Finns forum för dialog och möten mellan ägaren och bolagen?	Ja, ägaren och bolagen för en dialog om verksamheten i ägarsamråd, finansråd och avstämning mellan kommundirektör och VD.  En större tydlighet i mandat och roller för dialogen mellan ägare och bolag kan bidra till ett bättre samarbete mellan ägare och bolag.
Har kommunstyrelsen en strategi för genomförandet av sin uppsiktsplikt gentemot kommunalt ägda bolag?	Delvis, det finns ingen uttalad strategi för genomförandet av kommunstyrelsens uppsiktsplikt av de kommunalt ägda bolagen. Kommunstyrelsen tar del

	av ekonomiska rapporter samt delårs- och årsredovisningar. Därtill får de presentationer från bolagens ledning om verksamhetens utveckling och förändringar samt tar del av protokoll från bolagsstyrelsens möten.
--	--

Utifrån granskningsresultatet rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- ▶ förtydliga roller och mandat för de forum som finns inom ramen för ägarstyrningen,
- ▶ ta del av minnesanteckningar från ägarsamråden, samt
- ▶ besluta om hur uppsikten gentemot bolagen ska genomföras och vad den ska omfatta.

Kävlinge den 2 april 2020

David Maxe  
EY

Negin Nazari  
EY

## **Bilaga 1: Källförteckning**

### **Intervjuade funktioner:**

- ▶ Kommundirektör
- ▶ Kanslichef
- ▶ Ordförande och 1:e vice ordförande i kommunstyrelsen
- ▶ VD för KKB och KKL

### **Medverkat vid intervjuerna:**

- ▶ Fernando Dinis Viseu, förtroendevald revisor
- ▶ John Axel Persson, förtroendevald revisor

### **Dokument:**

- ▶ Bolagsordning för Kävlinge kommunala holding AB
- ▶ Bolagsordning för KKB Fastigheter AB
- ▶ Bolagsordning för KKL Fastigheter AB
- ▶ Gemensamt ägardirektiv för bolagen
- ▶ Särskilt ägardirektiv för KKB fastigheter, antagen av KF den 8/4-19
- ▶ Särskilt ägardirektiv för KKB fastigheter, antagen av KF den 10/6-19
- ▶ Särskilt ägardirektiv för KKL fastigheter, antagen av KF den 8/4-19
- ▶ Instruktion för kommundirektör
- ▶ VD instruktion för KKB och KKL
- ▶ Protokoll årsstämma KKB 2019
- ▶ Protokoll årsstämma KKL 2019
- ▶ Protokoll styrelsemöte KKB 2020
- ▶ Styrkort för 2019 KKB
- ▶ Attestreglemente
- ▶ Affärsplan KKB 2020-2022
- ▶ Finanspolicy (KF)
- ▶ Finanspolicy (Bolagen)
- ▶ Årsplan styrelsen KKB och KKL
- ▶ Ägarsamråd
- ▶ Ägarsamråd minnesanteckningar
- ▶ Granskning av verksamhet för KKB och KKL 2017 och 2018, KS protokoll