

# Grunder och principer för styrning av Götene kommuns bolag.

Antagen av: Kommunfullmäktige  
Datum för antagande: 2013-04-29, KF § 44  
Diarienummer: 12/KS583

## **1. Inledning och syfte**

Götene Kommuns ägaridé utgår från ansvaret för de kommunala samhällsuppgifterna och den direktvalda församlingens mandat att företräda kommunens invånare.

Götene Kommuns mål är att stödja och bidra till bolagens utveckling genom att vara en aktiv och värdeskapande ägare i bolagen.

Bolagens verksamhet bedrivs på grunder av affärsmässig samhällsnytta under iakttagande av det kommunala ändamålet med verksamheten. Bolag drivs på ett sätt som vårdar insatt kapital och ger skäligen avkastning med hänsyn till de risker som verksamheten innebär. Verkligen avkastning måste mätas i mer än finansiella termer. Välfärdsproduktionen i sig är en del i ägarens avkastning.

Bolagen är en del i den kommunala organisationen och därmed i den helhetssyn som ska präglade alla kommunens verksamheter och beslut.

Behovet är stort av en mer utvecklad helhetssyn och kommunkoncernperspektiv i samtliga kommunala verksamheter inom Götene kommun. Av kommunfullmäktige fastställd vision och grundläggande värderingar är vägledande för bolagens verksamhet.

Götene Kommun ska utöva ett aktivt och värdeskapande ägande av bolagen. Bolagsformen ska övervägas om verksamheten därigenom ges utökade utvecklingsmöjligheter och står i överensstämmelse med verksamhetens idé och syfte. Kommunens ägande av bolag ska regelbundet prövas liksom om bolagets utveckling främjas av ett eventuellt breddat ägande, d.v.s. ett delägarintresse.

Detta dokument har antagits av kommunfullmäktige i Götene kommun och lägger fast de regler som gäller för relationen mellan kommunen och hel- och delägda bolag samt hur frågor som gäller bolagen hanteras inom kommunen i ett helhetsperspektiv. Detta dokument gäller intill dess fullmäktige beslutat om annat.

De **motiv** som främst finns till kommunalt bolagsägande är:

- Ibland effektivare att driva verksamhet i bolagsform.
- Logiken i vissa branscher kräver bolag som t.ex. bostads- och energibranschen.
- I vissa fall underlättas samverkan med andra kommuner och näringslivet.
- Juridiskt tydliga och enkla beslutsvägar erhålls.
- Försäljning av verksamheten underlättas förpackad som bolag.
- Möjlighet att ge kommunkoncernbidrag om äkta kommunkoncernbildning finns.

## **2. Grunder och principer för styrning och ledning av kommunala bolag**

Kommunallagens regler om ledning är huvudsakligen av kommunaldemokratisk natur och markerar bolagens roll som instrument för kommunens verksamhet. Ägaren förfogar över sina bolag genom just sitt ägande.

Äganderätten utgör alltså grunden för all bolagsstyrning. Av ägaren utfärdade direktiv vid bolagsstämma är således bindande för styrelse och verkställande direktör så länge de inte inkräktar på tvingande regler i aktiebolagslagen eller annan lag som styrelsen har att följa.

Kommunfullmäktige ser till att verksamheten i bolagen bedrivs enligt bolagsordningen och är kommunalrättsligt kompetensenlig. Det faller sedan på kommunstyrelsen att detta efterlevs av bolagen. Kommunfullmäktige tillser dessutom:

- Att det läggs fast ett kommunalt ändamål, dvs. syfte med bolagens verksamhet i form av bolagsordning och ägardirektiv
- Att styrelsen väljs genom direktval i fullmäktige i helägda bolag.
- Att fullmäktige bereds tillfälle att yttra sig innan beslut fattas i bolagens styrelse i ärende som är av principiell betydelse eller av större vikt.
- Att minst en lekmannarevisor, med ersättare, i bolag väljs av fullmäktige och minst en revisor, med ersättare, i stiftelse och att dessa hämtas ur kretsen förtroendevalda revisorer i kommunen .

En väl genomtänkt ägarstyrning är av stor betydelse för verksamhetens legitimitet, ändamålsenlighet och effektivitet. Detta handlar bl.a om att:

- Medborgarna skall känna förtroende för att styrningen av kommunens bolagssektor sker ändamålsenligt och effektivt, då det handlar om avsevärda belopp i omsättning och förmögenhet.
- Kommunen skall vara en aktiv ägare som tar ansvar för sitt ägande och ser till att erforderlig samordning sker.
- Kommunens roll för att skapa klara och tydliga ägaridéer, god bolagsstyrning och aktiv dialog mellan ägare och bolag sätts i fokus.
- Tydlig och väl avvägd rollfördelning råder mellan kommunen, bolagsstämman, bolagsstyrelsen, bolagsledningen, revisorerna och lekmannarevisorerna.

Ägarens uppgift är att:

- Vara värdeskapande genom helhetsperspektiv för den totala kommunala organisationen.
- Vara aktiv och föra en öppen dialog med bolagen.
- Klargöra strategiska mål och inriktning genom ekonomiska och verksamhetsmässiga ägardirektiv.
- Genomföra omvärldsbevakning i en samordnad verksamhetsplaneringsprocess för den totala kommunala organisationen – samordning.

### **3. Roller och relationer**

**Års/bolagsstämma** – ägarens forum gällande *inriktning* för den ägda *verksamheten framöver*. Här spelar stämмоombudet rollen som bärare av innebörden av gällande beslut från behörigt kommunalt organ.

**Styrelse** – utses av ägaren, dvs. kommunfullmäktige. Detta gäller även externa styrelseledamöter. Styrelsen bär övergripande ansvar för *förvaltning* med särskilt fokus på strategiska frågor.

**VD** – Tillsätts och avsätts av styrelsen. Ansvarar för *löpande förvaltning* med fokus på taktisk och operativ förvaltning. Samråd sker med ägaren innan tillsättning eller avsked.

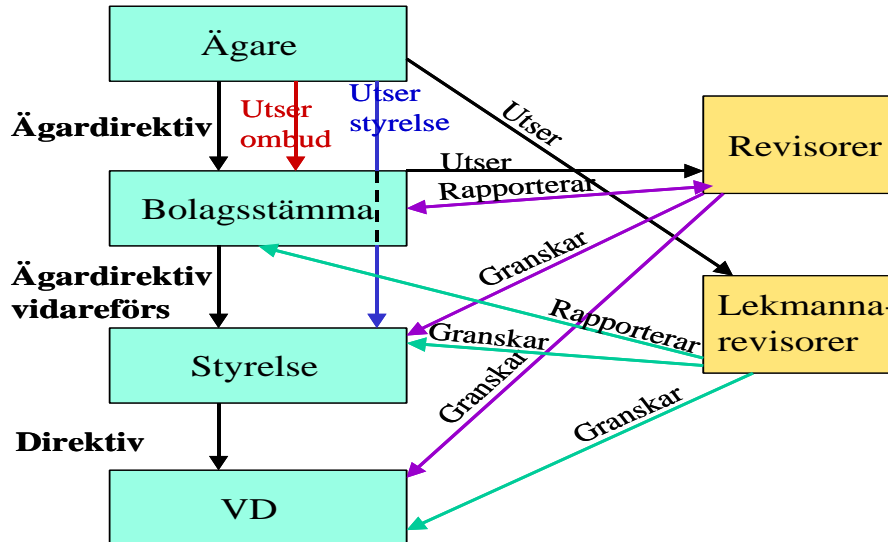
**Auktoriserad revisor** – valda av bolagsstämman för *granskning av räkenskaper*, förvaltning och internkontroll. Ska vara upphandlad av kommunen som ägare.



## Götene kommun

**Lekmannarevisorer** – valda av ägaren/fullmäktige för *effektivitets- och ändamålsgranskning*.

Av nedanstående bild framgår bolagsorganans inbördes roller och relationer.



### 4. Kommunfullmäktiges och kommunstyrelsens ansvar.

Kommunallagen förlägger utövandet av ägarrollen på kommunfullmäktige. Fullmäktige har således ett särskilt ansvar för bolagen.

Kommunfullmäktige i Götene kommun beslutar alltid om:

- Bolagsordningen
- Mål och riktlinjer för verksamheten i bolagen (direktiv)
- Kapitaltillskott till bolag i de fall de kommer från kommunen
- Grunderna/principerna för ekonomiska förmåner för styrelserna i bolagen
- Ansvarsfrihet, om anmärkning riktats mot styrelseledamot eller verkställande direktör av revisor eller lekmannarevisor
- Förvärv, förändring av ägande eller bildande av dotter- eller dotterdotterbolag, etc. eller nytt deläggande i bolag
- Frivillig likvidation av bolag
- Fusion av bolag
- Försäljning av bolag, del av bolag eller bolags rörelse
- Start av ny rörelsegren eller nedläggning av befintlig sådan

Samt yttrar sig i ärenden av större vikt och principiell betydelse

**Kommunstyrelsen** utövar **uppsikt** över de kommunala hel- och delägda bolagen vilket inkluderar såväl direkt som indirekt ägda bolag. Uppsikten är en offentlighetsrättslig förvaltningskontroll av motsvarande slag som gäller för nämnderna. Kommunstyrelsen avgör själv hur uppsiktsplikten fullgörs och dokumenterar detta.

Utöver uppsiktsplikten har kommunstyrelsen genom sitt förberedande utskott att utöva kommunens **ägarroll**, dvs. sköta såväl strategiska som löpande bolagsfrågor som inte enligt kommunallagen ligger på kommunfullmäktige. Kommunstyrelsens förberedande utskott utövar ägarrollen genom att:

- Vara delaktig i utformningen av ägaridé tillsammans med bolaget.
- Genomföra en aktiv och tydlig **ägardialog** med representanter från bolagsstyrelsen samt med VD.
- Ta ansvar för att ägardirektiv ges vid ordinarie bolagsstämma och att stämмоombud kan agera i enlighet med av fullmäktige uttryckt önskan.
- Att samordning sker inom och mellan förvaltningar och bolag.
- Kontinuerlig uppföljning sker av beslutade direktiv.

#### Kommunstyrelsens ansvar

- styr de kommunala verksamheterna
- ansvarar för tillsyn över bolagen
- följer upp bolagens verksamhet
- informerar fullmäktige om bolagens verksamheter
- fastställer ombudets riktlinjer till stämman
- redovisar till bolagen sådant som är vikt för bolagen att känna till när det gäller planer och strategier mm
- vara delaktig i utformningen av ägaridé tillsammans med bolaget.
- genomföra en aktiv och tydlig ägardialog med representanter från bolagsstyrelsen samt med VD.
- ta ansvar för att ägardirektiv ges vid ordinarie bolagsstämma och att stämмоombud kan agera i enlighet med av fullmäktige uttryckt önskan.
- att samordning sker inom och mellan förvaltningar och bolag.
- kontinuerlig uppföljning sker av beslutade direktiv.

#### **5. Ägardialog**

Utifrån ägarens idé och syfte med bolaget ska ägaren tillsammans med bolagsledningen (styrelse och VD) föra strategiska samtal om verksamhetens strategiska inriktning.

Nedanstående är viktiga utgångspunkter för ambitionen att utveckla ägarstyrning i dialog med bolagen i Götene kommun:

- Bättre verksamhetssamordning av den totala kommunala organisationen.
- Nya metoder för modern styrning och ledning i kommunkoncern- och helhetsperspektiv.
- Skapa en gemensam verksamhetskultur för den totala kommunala kommunkoncernen.
- Utveckla nya och passande forum för bolagsfrågor.
- Underlätta värdeskapande för hel- och delägda bolag.

Till ägardialogerna som förs i samförståndsanda upprättas en strategisk agenda som kan utgöra grunden för samtliga ägardialoger. Exempel på sådan agenda är:

- Omvärldsfrågor → Bransch och bolagspåverkan
- Bolagets situation → ekonomi och verksamhet → riskanalys
- Avstämning av kommunens vision kopplat till ägaridé och ägardirektiv
- Samordningsfrågor → Generella direktiv
- Klargörande av framtida inriktning → Specifika direktiv
- Förväntningar mellan bolag och ägare
- Övriga frågor

## 6. Information

Fullmäktige får under året lämplig strategisk information om hur bolagens ekonomi och verksamhet utvecklas. Denna information sker inom ramen för den löpande styrprocessen.

Bolagens budgetar (alt. prognoser) anmäls till kommunfullmäktige så att dessa kan tas med i diskussionen om hur kommunkoncernens totala ekonomi utvecklas.

Den *information* som lämnas dokumenteras på lämpligt sätt till innehavaren av ägarrollen, Kommunstyrelsens arbetsutskott eller till de organ som ägaren väljer ge information om bolagets ekonomi, verksamhet, möjligheter och risker kopplat till bolagets affärsplan och budget. Sekretess gäller enligt Offentlighets- och sekretesslagen (2009:400) Kap 19 § 1 om frågor rörande affärs och driftsförhållanden. Ägaren får alltså inte yppa något som kan skada bolaget. Handlingar till bolagsstyrelserna sänds också till kommunstyrelsens förberedande utskott i syfte att kunna effektivisera samordning och planering (kommunkoncernbudget).

Ägaren informeras löpande om förhållandena i bolagssektorn på lämpligt sätt. Bolagen översänder utan dröjsmål följande handlingar till kommunstyrelsen.

- protokoll från bolagsstämma,
- protokoll från styrelsesammanträde,
- bolagens årsredovisning,
- revisionsberättelse och granskningsrapport,
- verksamhetsplan och budget
- samt övriga handlingar av vikt för kommunstyrelsen

## 7. Ägardirektiv

Kommunfullmäktige fastställer årligen ägardirektiv till ordinarie eller extra bolagsstämma. Ägardirektiven i Götene kommun är dels generella – gäller för samtliga bolag – och dels specifika – för enskilt bolag. Ägardirektiven innehåller en allmän långsiktig del samt ett 3-års perspektiv med en årlig del.

- *Övergripande mål* - utifrån kommunens framtidsplan och kommunfullmäktiges övergripande mål.:
- Tillämpa av *kommunfullmäktige antagna styrdokument* i kommunens bolag. Planer delges bolagen för konkret tillämpning i största möjliga utsträckning. Principen tillämpa eller förklara gäller. Diskussion i dessa frågor förs vid ägardialogerna.
- Tillämpar *principerna för bolagsstyrning i kommunala företag*, utgivna av Sveriges kommuner och landsting, i samtliga majoritetsägda kommunala bolag. Tillämpa eller förklara.
- Kommunfullmäktige och kommunstyrelsens förberedande utskott *informeras* löpande om förhållandena i bolagssektorn på lämpligt sätt.
- *Samordning*, i syfte att öka effektiviteten i den kommunala koncernen och av betydande karaktär för kommunen. Exempel på områden är
  - Budget- och styrprocess
  - Finansieringsfrågor (in – och utlåning)
  - Fastighetsförvaltningsfrågor
  - IT
  - Administration - arkiv och dokumenthantering
  - Personal & ledarutvecklingsfrågor (utbildningsfrågor)
  - Inköps och upphandlingsfrågor
  - Försäkringsfrågor

- Lokalisering av verksamheten

## **8. Ekonomifrågor.**

Styrelsen ansvarar för bolagets ekonomi.

Götene Kommuns bolag omfattas av Götene Kommuns principer för ekonomistyrning och policydokument.

Kommunstyrelsen föreslår styrprinciper för finansiell hantering för förvaltningar och bolag i Götene kommun. Styrprinciperna fastställs av kommunfullmäktige.

Detta gäller i den mån det kan tillämpas utan att bolaget bryter mot annan lagstiftning som styr bolaget. I vissa fall kan undantag från den grundläggande principen accepteras. Om tillämpningen av gällande ekonomistyrningsmodell innebär betydande merkostnader för bolaget eller på annat sätt försämrar bolagets arbetsvillkor, ska en särskild dialog föras mellan bolaget och kommunen innan slutlig ställning tas i den aktuella frågan.

### **Upplåning.**

För att Götene kommun ska ha kontroll på de risker som upplåning av kapital innebär och kunna minimera sina räntekostnader samt maximera sina ränteintäkter är det av yttersta vikt att kommunen har god kontroll på behovet av likvida medel.

All upplåning till kommunens bolag skall därför ske enligt det regelverk som anges i kommunens styrprinciper för finansiell hantering.

### **Bolagsstyrelsen beslutar om investeringar. Vid finansiering genom lån och/eller checkräkningskredit omfattas bolagen av kommunens styrprinciper för finansiell hantering.**

Kommunens bolag ska tillämpa den av kommunen fastställda investeringsmodellen. Löpande investeringar under året finansieras genom egna medel eller externa lån.

Bolagens enskilda investeringar behandlas separat vid varje tillfälle. För dessa investeringar gäller att det investerande bolaget upprättar en investeringskalkyl. Syftet är att möjliggöra den för tidpunkten mest förmånliga finansieringen. Vid upptagande av lån ska bolagen följa kommunens styrprinciper för finansiell hantering.

### **Formerna för den ekonomiska rapporteringen fastställs årligen.**

Den ekonomiska rapporteringen till kommunen lämnas enligt tidplan som fastställs årligen. Rapporternas innehåll preciseras i kommunstyrelsens anvisningar.

Vid årsbokslut kommer särskild tidsplan och anvisningar att lämnas inför upprättande av verksamhetsberättelsen och årsredovisning.

Årsstämma ska hållas senast under maj. Kommunfullmäktige behandlar den samlade koncernredovisningen senast under april. Innan dess ska bolagets styrelse ha behandlat bolagets årsredovisning.

## **9. Styrprocess och styrmodell**

Bolagsordningen är det grundläggande konstitutionella dokumentet i varje aktiebolag. Den utgör dels ett av samhället sanktionerat samarbetsavtal mellan aktieägarna men också bindande direktiv för förvaltande organ och revisorer. Utöver vad lag föreskriver om bolagsordningens innehåll belastas den inte med annat än bestämmelser av konstitutionell natur av bestående karaktär.

Med hänsyn till bolagsordningens grundläggande funktion kan ingen bolagsordning, i de bolag där kommunen har ett dominerande inflytande, ändras utan ett föregående beslut i fullmäktige.





## **Götene kommun**

Bolagsstämman är det enda forum enligt aktiebolagslagen där ägaren eller ägarna i formell juridisk bemärkelse kan påverka bolagets verksamhet. Ett direktiv som läggs fast i ett bolagsstämmoprotokoll är lika bindande för VD och styrelse som om direktivet tas in i bolagsordningen. I strategiska frågor och i andra som inte kan sägas vara av konstitutionell natur, utan snarare av affärsmässig och strategisk natur, är stämmodirektivet att föredra före bolagsordningen eftersom det blir omedelbart bindande, kräver ingen registrering och kan snabbt ändras vid behov.

Bolagen håller kommunen väl informerad om sin verksamhet och lämnar de yttranden och upplysningar som behövs till kommunstyrelsen och kommunstyrelsens förberedande utskott, så att kommunstyrelsen kan fullgöra sina skyldigheter.

Företrädare för bolagen och dess styrelser genomför löpande planerings- och uppföljningssamtal (ägardialog) med kommunstyrelsens förberedande utskott om ekonomi och verksamhetsfrågor, som regleras i ägardirektivet utifrån en gemensamt framtagna strategisk agenda.

Bolagets presidier och VD deltar i de av kommunen arrangerade strategiska träffar.

Kommunfullmäktiges ledamöter och ersättare äger rätt att närvara på bolagets bolagsstämma och har rätt att ta del av material utsänt inför bolagsstämman samt att ställa frågor till styrelsen och verkställande direktören om bolagets skötsel, ekonomi och verksamhet.

### **10. Bolagsstämma och stämooombud**

Kommunfullmäktige fastställer hur ägaren företrädes vid bolagsstämma. Då beslutsfattandet vid bolagsstämma i ett helägt kommunalt bolag ger uttryck för en kommunal vilja och inte om en fysisk persons uppfattning i frågorna utrustas ombudet vid bolagsstämma med inte bara fullmakt utan också instruktion från kommunfullmäktige eller kommunstyrelsen beroende på vilken typ av ärende som avgörs vid bolagsstämman.

Ägardirektiven förmedlas skriftligt till bolagsstämman.

Bolagen lämnar i god tid före planerad årsstämma skriftlig förhandsinformation till kommunstyrelsen om innehåll och tidpunkt för årsstämma. Samtliga kommunala bolag har årsstämma på samma dag.

Samtidigt med förhandsinformation om tidpunkt för årsstämma lämnar bolagen fullständig årsredovisning, revisionsberättelse, granskningsrapport från lekmannarevisorer och fullständiga handlingar i övriga ärenden som behandlas på årsstämman. Bolagen kallar det av kommunfullmäktige utsedda ombudet och dennes ersättare till årsstämma.

Bolagen inbjuder också till årsstämma skriftligen kommunfullmäktiges presidier och kommunstyrelsens ledamöter. I inbjudan erbjuder bolagen ledamöterna möjlighet att i förväg skriftligen framställa frågor om bolagen och dess verksamhet.

På årsstämman besvarar bolagen sådana frågor. En tydlig koppling till stämmans dagordning är nödvändig enligt ABL.

### **11. Styrelsearbete**

Ledamotskapet i en bolagsstyrelse är en form av sysslomannauppdrag i vilket man åtagit sig att fullgöra ett förvaltningsuppdrag, alltså något för annans räkning. Styrelseledamoten har





## Götene kommun

således förbundit sig att verka för bolagets bästa i enlighet med vad som kommit till uttryck i bolagsordning och ägardirektiv.

Mot bakgrund av bolagsstyrelsens rättsliga funktion som förvaltningsansvarig bemannas kommunens bolagsstyrelser även under beaktande av kompetens när det gäller bolagsförvaltning/ledning och goda förutsättningar för ett bra samarbete ledamöterna emellan. Möjligheter att välja en eller flera ledamöter enbart med utgångspunkt från lämplighet och kompetens utan partitillhörighet kan också prövas. Detta benämns vanligen extern ledamot.

### **Styrelsens i de kommunala bolagen uppgift är, utöver de som finns nämnda i Aktiebolagslagen att:**

- bedriva aktiv omvärlds – och branschbevakning av trender och tendenser
- genomföra flerdimensionella riskanalyser
- ha helhetssyn och kommunkoncernperspektiv
- ta initiativ till utveckling och samordning
- vara aktiva i informationsgivning till ägaren
- föra en öppen och aktiv dialog med ägare och VD
- utveckla en strategisk agenda för bolaget tillsammans med ägaren.
- fatta beslut om arbetstagarrepresentation i styrelsen enligt den kommunala modellen, dvs. närvarorätt, yttranderätt, rätt att framställa yrkande, men inte att delta i beslutsfattande.

### **Styrelsen beslutar om följande dokument för att fullgöra sina formella åtagande.**

- Arbetsordning för styrelsen
- VD – Instruktion
- Ekonomi och verksamhetsrapportering, intern kontrollplan

Alla ledamöter och ersättare i bolagsstyrelser erbjuds lämplig introduktion och utbildning för att kunna fullgöra sitt uppdrag.

## **12. Extraordinär händelse och höjd beredskap**

Enligt lag om extraordinära händelser i fredstid hos kommuner, har Krisledningsnämnden rätt att överta hela eller delar av verksamhetsområden från övriga nämnder i den utsträckning som är nödvändig med hänsyn till den extraordinära händelsens art och omfattning. I tillämpliga delar ska denna möjlighet till övertagande också gälla de kommunala bolagen.

### *Planering för extraordinär händelse*

Kommunfullmäktige har fastställt Ledningsplan för Götene kommun vid extraordinära händelser. Av planen framgår att kommunstyrelsens förberedande utskott är krisledningsnämnd och att planen omfattar alla verksamheter inom kommunen. Bolagen har skyldighet att ingå i kommunens organisation för extraordinära händelser och att vidta de åtgärder som följer av ledningsplanen. Således ska bolagen upprätta planer för extraordinära händelser, revidera planerna årligen och se till att planerna bygger på riskanalyser inom respektive verksamhet.