

# Granskning av former för styrelsens arbete i Umeå kommuns bolag

På uppdrag av lekmannarevisorerna



**EY**

Building a better  
working world

## Innehåll

1	Sammanfattning .....	2
2	Inledning .....	5
2.1	Bakgrund.....	5
2.2	Syfte.....	5
2.3	Revisionskriterier.....	5
2.4	Ansvarig styrelse.....	5
2.5	Metod.....	6
2.6	Kvalitetssäkring .....	6
3	Utgångspunkter för granskningen.....	7
3.1	Styrande förutsättningar .....	7
3.2	Aktiebolagslagen.....	7
3.3	Umeå kommuns företagspolicy .....	7
3.4	Bolagsordningar .....	8
3.5	Ägardirektiv .....	8
3.6	Principer för styrning av kommun- och landstingsägda bolag .....	8
4	Styrelsearbetet i Umeå kommuns bolag.....	12
4.1	Umeå Kommunföretag AB.....	12
4.2	Umeå Energi .....	16
4.3	Bostaden.....	20
4.4	Umeå Parkerings AB.....	25
4.5	Infrastruktur i Umeå AB .....	29
4.6	Dåva Deponi och avfallscenter AB .....	32
4.7	UMEVA och VAKIN .....	36
5	Dialog med ägaren .....	41
6	Svar på revisionsfrågorna.....	42

## 1 Sammanfattning

EY har på uppdrag av lekmannarevisorerna i Umeå kommuns bolag genomfört en granskning med syftet att bedöma huruvida arbetet i de helägda bolagsstyrelserna (moderbolag i underkoncerner) motsvarar de krav som ställs på en aktiebolagsstyrelse samt om formlerna för styrelsens arbete är att bedöma som relevanta och ändamålsenliga.

I aktiebolagslagen regleras styrelsens och ordförandes uppgifter och i SKL:s skrift "Principer för styrning av kommunala bolag" finns en vägledning till styrelsearbetet. Av Umeå kommuns företagspolicy framgår vissa krav som riktas till styrelsen bl.a. att styrelsen ska fastställa arbetsordning, VD-instruktion och ekonomi- och verksamhetsrapportering/internkontrollplan. Därutöver finns i varierad omfattning tydliggöranden av ansvar och krav riktade till styrelser i av moderbolaget fastställda ägardirektiv. Ett konstaterande därvid är att det saknas enhetlighet kring vilka krav som riktas till bolagens styrelser i ägardirektiven. De skillnader som finns i kraven på styrelserna gäller i första hand ansvaret för intern kontroll och utvärdering av styrelse och VD. Vi kan inte se att dessa skillnader är sakligt motiverade.

I Umeå kommun är i praktiken uteslutande politiker<sup>1</sup> tillsatta som ledamöter i bolagens styrelser även om möjligheten finns enligt företagspolicyn att bemanna styrelser under beaktande av kompetens vad gäller företagsförvaltning. Policyn ger ingen närmare anvisning om tillämpningen av denna möjlighet. Nomineringen av ledamöter hanteras uteslutande av partierna som har att tillämpa den möjligt som policyn ger. Utifrån vad som har framkommit i granskningen går det inte att bedöma i vilken grad sammansättningen i bolagens styrelser är ändamålsenlig med avseende på kompetens. Styrelsernas kompetensbehov varierar mellan bolagen beroende på uppdrag, bransch och utvecklingssituation. I och med att styrelserna ansvarar för bolagens strategi är det av särskild vikt att de kompetens- och erfarenhetsmässiga förutsättningarna finns för att respektive styrelse ska klara av uppgiften på ett tillfredsställande sätt. Vår bedömning är att kompetensbehovet i respektive bolagsstyrelse är en faktor som ska väga tungt då styrelseledamöter utses. Det handlar om att säkerställa att styrelsen har branschkunskap och annan kompetens som är relevant utifrån bolagets situation. Ett viktigt underlag vid nominering bör vara de styrelseutvärderingar som görs under förutsättning att de på ett tillförlitligt sätt kan identifiera kompetensbehov i styrelserna. Vår slutsats är att det saknas i Umeå kommun en tillämpad process vid nominering av styrelseledamöter som säkerställer en ändamålsenlig sammansättning av bolagsstyrelserna.

Den styrelseutbildning som tillhandahålls genom moderbolagets försorg i samband med ny mandatperiod och i vissa fall den kompletterande utbildning som anordnas av bolag ger enligt vår bedömning de styrelseledamöter som deltagit i utbildningen en grundläggande bolagsrättslig kunskap. Introduktion till respektive bransch och bolag ges till styrelseledamöterna via bolagen. Sannolikt utvecklas ledamöternas kompetens för uppdraget över tid genom deltagandet i styrelsearbetet. Av intervjuer och från flera styrelseutvärderingar framkommer uppfattningen att styrelserna har kunskap om uppdragen.

Enligt aktiebolagslagen ska styrelsen i ett publikt företag årligen fastställa en arbetsordning och VD-instruktion, vilket innebär att Umeå kommuns bolagsstyrelser inte enligt ABL:s bestämmelser behöver fastställa en arbetsordning och VD-instruktion. Däremot finns ett krav på att de ska besluta om arbetsordning och VD-instruktion enligt kommunens företagspolicy. Arbetsordningar och VD-instruktioner fyller en viktig funktion när det gäller att inrikta styrelsens och VD:s arbete på rätt saker och för att ge en tydlig ansvars- och rollfördelning mellan styrelse, styrelsens ordförande och VD.

---

<sup>1</sup> Det finns dock exempel på delägda bolag där "ickepolitiker" valts in, t.ex. Kvarkenhamnar, Färjebolaget NLC Ferry AB/OY och Väven i Umeå AB.

De arbetsordningar och VD-instruktioner som har fastställts av bolagsstyrelserna varierar till innehåll och omfattning. Tydligast framgår det beträffande arbetsordningarna. För 2018 finns fyra olika varianter av arbetsordningar. För att få en samlad bild av ansvarsfördelningen mellan styrelse och VD måste arbetsordningen läsas tillsammans med VD-instruktionen (utgör egentligen en del av arbetsordningen). Brister som har identifierats är att arbetsordningarna för vissa av bolagen *inte*:

- ▶ Redovisar en tydlig arbetsplan för styrelsens arbete under året.
- ▶ Klargör styrelsens ansvar för intern kontroll och vilka beslut styrelsen ska fatta med anledning av ansvaret för intern kontroll,
- ▶ Definierar styrelsens ansvar för utvärdering av sig själv och VD.
- ▶ Innehåller en fullständig rapporteringsinstruktion.

En rapporteringsinstruktion bör innehålla, förutom vilka rapporter som krävs för att följa hur den ekonomiska situationen utvecklas, de rapporter styrelsen behöver för att följa verksamheten i förhållande till ägaren ändamål och direktiv samt vilken rapportering som fordras i förhållande till internkontrollansvaret. Rapporteringsinstruktionen kan ingå som en bilaga till arbetsordningen.

En av styrelsens viktigaste uppgifter är att besluta om bolagets strategi för att leva upp till ägarens ändamål och ägardirektiv. Av granskningen framgår att i fyra av bolagen har inte styrelsen beslutat om bolagets strategi. För tre av bolagen det inte framgått att styrelsen har fastställt en affärsplan.

Av vad som framgått från protokoll och handlingar har inte, utom för ett av bolagen, uppföljning av ändamål och ägardirektiv varit ett särskilt ärende för bolagsstyrelserna. Samtidigt finns det brist på transparent redovisning av bolagens verksamhet i förhållande till ändamål och direktiv i förvaltningsberättelser, årsredovisningar och bolagsstyrningsrapporter. Styrelserna har enligt vår bedömning en tillfredsställande uppföljning av bolagens ekonomi.

För att säkerställa att den interna kontrollen är tillräcklig så behöver flertalet styrelser utveckla sitt ansvarstagande. Vi har noterat att åtminstone hälften av bolagsstyrelserna under det senaste året inte har hanterat frågan om intern kontroll. I vissa av bolagen har styrelsen direkt eller indirekt beslutat om internkontrollplaner enligt den modell för intern kontroll som tillämpas i Umeå kommun. Den internkontrollplan som ingår i modellen och som använts av ett par bolag i koncernen utgör enligt vår mening inte en internkontrollplan enligt vedertagen definition utan snarare åtgärdsplaner för att reducera risker. Syftet med internkontrollplaner är att utvärdera om den interna kontrollen inom utvalda områden fungerar på avsett sätt.

Bolagens styrelser använder olika enkätmodeller för styrelseutvärdering. Bedömningen är sammantaget att de modeller som används för utvärderingar inte är tillräckligt ändamålsenliga. Enkäterna omfattar inte alla de områden som är relevanta att utvärdera samt att i flertalet av de enkäter som används förekommer dubbla frågeställningar frekvent. Det senare försvårar både besvarande av enkäten och analys av den. Vi har inte noterat att dokumenterade åtgärdsplaner har tagits fram då utvecklings/förbättringsområden har framkommit. Syftet med styrelseutvärdering är att den ska ge stöd till utveckling och förbättring av arbetsformer för att på ett effektivare sätt bidra till att stärka bolagets strategiska arbete.

I granskningen har vi gjort iakttagelser av de övergripande förutsättningarna för bolagsstyrning i Umeå kommun som ytterst påverkar fortsättningarna för bolagsstyrelsernas arbete. Ett väsentligt styrdokument för bolagsstyrningen i Umeå kommun utgörs av företagspolicyn. I en tidigare granskning (2016) gjordes bedömningen att företagspolicyn inte var relevant och ändamålsenlig och att den till viss del behandlar ägarfrågor och ägarstyrning på ett både

otydligt och inkonsekvent sätt. En rekommendation i den granskningen var att göra en översyn av företagspolicyn. Ett konstaterande i denna granskning är att en översyn inte har blivit genomförd varför vi rekommenderar att en revidering snarast görs av företagspolicyn för att ge den ett aktuellt och relevant innehåll.

I samband med revidering av företagspolicyn är det enligt vår mening viktigt att överväga om generella ägardirektiv som riktas till samtliga bolag ska ingå i företagspolicyn. Vår uppfattning är att generella ägardirektiv kan bidra till att göra de bolagsspecifika ägardirektiven tydligare men också kraven i övrigt på kommunens bolag mer enhetliga och transparenta. I nuvarande ägardirektiv finns omotiverade skillnader beträffande de krav som ställs på bolagen vad gäller, t.ex. intern kontroll och utvärdering av styrelse/VD m.m. I företagspolicyn bör även ingå krav på årliga beslut om arbetsordning och VD-instruktion och ett förtydligande av vad som minst bör ingå i respektive dokument samt krav på utvärdering av styrelse och VD och hur utvärderingen ska hanteras.

Ytterligare en övergripande synpunkt gäller UKF:s ägardirektiv som har fastställts av kommunstyrelsen. Enligt vår bedömning är detta tveksamt med hänvisning dels till att vi inte har funnit stöd för att kommunstyrelsen har den befogenheten, dels till att moderbolagets ägardirektiv enligt vår bedömning är ett ärende av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt som inte får överlämnas eller delegeras av kommunfullmäktige till nämnd.

Vi rekommenderar kommunstyrelsen att:

- ▶ Föreslå kommunfullmäktige:
  - ▶ Att fastställa moderbolagets ägardirektiv.
  - ▶ Att fastställa en reviderad företagspolicy.
  - ▶ Att besluta om ett tillvägagångssätt för nominering av styrelseledamöter som kan säkerställa en ändamålsenlig styrelsesammansättning.
  - ▶ Överväga att föreslå kommunfullmäktige att fastställa dotterbolagens ägardirektiv.

Vi rekommenderar UKF att:

- ▶ Utforma en för koncernens bolag gemensam mall för styrelsens arbetsordning och VD-instruktion med en minsta gemensam nämnare vad arbetsordning och instruktion ska innehålla.
- ▶ Utveckla en för koncernens bolag gemensam mall för styrelse- och VD-utvärdering där det samtidigt finns utrymme för bolagsspecifika tillägg/anpassningar. Klara ut hur utvärderingarna ska hanteras och rapporteras. Förslagsvis kompletteras det egna arbetet kring utvärderingar med att ta stöd av en extern utvärderare, exempelvis en gång per mandatperiod.
- ▶ Utforma en för koncernens bolag relevant modell för rapportering av bolagens verksamhet i förhållande till respektive bolags ändamål och ägardirektiv.

Bolagsspecifika rekommendationer redovisas i rapporten under respektive bolagsavsnitt.

## 2 Inledning

### 2.1 Bakgrund

En betydande del av den kommunala sektorns verksamheter bedrivs i aktiebolagsform. Investeringar i fastigheter, infrastruktur samt energiproduktion/distribution innebär omfattande ekonomiska beslut och åtaganden inför framtiden, varför styrningen av dessa bolag är av väsentlig betydelse.

Den omvärld, med förändrade lagstiftningar och branschförutsättningar, som kommuner och kommunala bolag verkar inom, har under senare år blivit allt mer komplex. Omvärldsfaktorer ställer höga krav på styrelseledamöters förmåga att analysera och tolka olika situationer och att anpassa verksamhetsstyrningen på ett effektivt sätt. Bolagsstyrning, speciellt inom den kommunala sektorn, är ett område som utmanar och som ställer mycket höga krav på såväl styrelseledamöter som på bolagsledning.

### 2.2 Syfte

Granskningens syfte är att bedöma huruvida arbetet i de helägda bolagsstyrelserna (moderbolag i underkoncerner) motsvarar de krav som ställs på en aktiebolagsstyrelse samt om formerna för styrelsens arbete är att bedöma som relevanta och ändamålsenliga.

#### 2.2.1 Revisionsfrågor

I granskningen besvaras följande revisionsfrågor:

- „ Fungerar styrelsens arbete på ett ändamålsenligt sätt?
- „ Utförs styrelsens arbete i enlighet med gällande arbetsordningar och andra styrdokument?
- „ Har styrelsens ledamöter kunskap om sitt ansvar, sin roll och sitt uppdrag?
- „ Är styrelsens sammansättning ändamålsenlig med avseende på kompetens och erfarenhet?
- „ Följer bolagsstyrelsen upp på ett tydligt sätt att bolagets uppdrag och ändamål genomförs i enlighet med gällande ägardirektiv?
- „ Hur fungerar bolagsstyrningssystemet, dvs. relationerna mellan ägaren och bolagsorganen samt mellan de olika bolagsorganen?
- „ Har styrelsen utvärderat sitt arbete på ett effektivt och ändamålsenligt sätt?
- „ Har styrelsen utvärderat VD:s arbete på ett effektivt och ändamålsenligt sätt?

### 2.3 Revisionskriterier

Granskningen har utgått i huvudsak från följande revisionskriterier:

- „ Aktiebolagslagen (8. kap)
- „ Kommunallagen
- „ ”Principer för styrning av kommun- och landstingsägda bolag - erfarenheter och idéer”, SKL 2006.

### 2.4 Ansvarig styrelse

Granskningen har haft som avsikt att bedöma om arbetet i de helägda bolagsstyrelserna motsvarar de krav som ställs på en aktiebolagsstyrelse samt om formerna för styrelsens ar-

bete är att bedöma som relevanta och ändamålsenliga. Granskningen har avgränsats till följande bolag: Umeå Kommunföretag AB (UKF), Umeå Parkerings AB (UPAB), Infrastruktur i Umeå AB (INAB), Dåva Deponi och avfallscenter i Umeå AB, Umeå Energi AB (UE), Umeå Vatten och Avfall AB (UMEVA), Vatten och avfallskompetens i Norr AB (VAKIN) och AB Bostaden.

## 2.5 Metod

Granskningen har genomförts med stöd av intervjuer och genomgång av relevanta dokument.

Intervjuer har genomförts med följande representanter för i granskningen ingående bolag:

- „ Styrelseordförande.
- „ Verkställande direktör.

Exempel på dokument som har granskats är:

- „ Umeå kommuns företagspolicy.
- „ Bolagsordningar.
- „ Ägardirektiv.
- „ Arbetsordningar och VD-instruktioner.
- „ Styrelseprotokoll och handlingar.
- „ Styrelse- och VD-utvärderingar.
- „ Bolagsstyrningsrapporter.

## 2.6 Kvalitetssäkring

Utöver vår interna kvalitetssäkring har samtliga intervjuade haft möjlighet att komma med synpunkter på rapportutkastet. Detta för att säkerställa att revisionsrapporten bygger på korrekta fakta.

## 3 Utgångspunkter för granskningen

### 3.1 Styrande förutsättningar

Regler om bolagsstyrelsen finns i huvudsak i 8 kap. Aktiebolagslagen (ABL). Där framgår bl.a. vilka uppgifter som styrelsen har, hur den utses, när och hur styrelsen ska kallas till sammanträde, hur beslut fattas, regler om styrelseordföranden, sammanträden och protokoll. Reglerna i aktiebolagen kan i vissa fall ändras genom föreskrift i bolagsordningen.

Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) har i en skrift från 2006, "Principer för styrning av kommun- och landstingsägda bolag - erfarenheter och idéer", bl.a. lämnat en vägledning till styrelsearbetet.

I Umeå kommuns företagspolicy finns ett avsnitt som behandlar styrelsearbetet.

I detta avsnitt görs utifrån ovanstående dokument en genomgång av utgångspunkter för styrelsens uppgift och arbetssätt.

### 3.2 Aktiebolagslagen

#### 3.2.1 Styrelsens uppgifter, m.m.

Enligt 8 kap. 4 § ABL skall styrelsen:

- u Svara för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter.
- u Fortlöpande bedöma bolagets och, om bolaget är moderbolag i en koncern, koncernens ekonomiska situation.
- u Se till att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska förhållanden i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt.

Om vissa uppgifter delegeras till en eller flera av styrelsens ledamöter eller till andra, skall styrelsen handla med omsorg och fortlöpande kontrollera om delegationen kan upprätthållas.

Av 8 kap. 5 § ABL framgår att styrelsen skall:

- u Meddela skriftliga instruktioner för när och hur sådana uppgifter som behövs för styrelsens bedömning enligt 4 § andra stycket (andra punkten ovan) skall samlas in och rapporteras till styrelsen. Instruktioner behöver dock inte meddelas om dessa med hänsyn till bolagets begränsade storlek och verksamhet skulle sakna betydelse för rapporteringen till styrelsen.

#### 3.2.2 Styrelsens ordförande

Enligt 8 kap. 17 § ABL, som behandlar styrelsens ordförande framgår bl.a.

- u Ordföranden ska leda styrelsens arbete och bevaka att styrelsen fullgör de uppgifter som anges i 4 och 5 §§.
- u Styrelsens ordförande skall se till att sammanträden hålls när det behövs.

### 3.3 Umeå kommuns företagspolicy

Företagspolicyn som antogs av kommunfullmäktige (2002-01-28 § 6) lägger fast de regler som skall gälla för relationen mellan kommunen och dess direkt och indirekt ägda bolag samt hur frågor som gäller bolagen skall hanteras inom kommunen i ett helhetsperspektiv.



I företagspolicyn finns ett avsnitt som behandlar styrelseval och styrelsearbete där följande krav på styrelsen framgår:

- ▶ Aktiv omvärlds- och riskanalys.
- ▶ Helhetssyn och koncernperspektiv.
- ▶ Ta initiativ till utveckling och samordning.
- ▶ Aktiv informationsgivning till ägaren.
- ▶ Öppen och aktiv dialog med ägare och VD.
- ▶ Utveckla en strategisk agenda för bolaget som ansluter till kommunkoncernens agenda.

Företagspolicyn anger att styrelsen ska besluta om ett antal definierade dokument för att fullgöra sina åligganden enligt den "nya" aktiebolagslagen.

- ▶ Arbetsordning<sup>2</sup>.
- ▶ VD – Instruktion<sup>3</sup>.
- ▶ Ekonomi och verksamhetsrapportering/intern kontrollplan.

Vidare sägs i policyn att alla ledamöter i bolagsstyrelser skall erbjudas lämplig introduktion och utbildning i syfte att greppa uppdragets uppgift, ansvar och praktiskt utövande. I företagspolicyn finns en skrivning om att möjligheter att välja en eller några ledamöter med utgångspunkt från kompetens och utan hänsyn till partitillhörighet också ska prövas.

### **3.4 Bolagsordningar**

De granskade bolagens bolagsordningar innehåller inte några föreskrifter om styrelsearbetet. I bolagsordning anges beträffande styrelsen i första hand antalet ledamöter och ersättare och hur de och ordförande väljs.

### **3.5 Ägardirektiv**

I vissa bolags ägardirektiv framgår krav som har bäring på styrelsearbetet. Samtliga bolag förutom VAKIN har krav på att de i förvaltningsberättelsen ska redovisa hur verksamheten bedrivits och utvecklats mot bakgrund av det i bolagsordningen och ägardirektiven angivna syftet. Förtydligandet av styrelsens ansvar för intern kontroll och krav på årlig rapport ingår i direktiven för Bostaden, UPAB och UMEVA.

Tre av bolagen, UPAB, VAKIN och UMEVA har direktiv om att styrelse- och VD-utvärdering ska göras årligen. VAKIN har också direktiv om att fastställa arbetsordning och VD-instruktion samt årlig affärsplan.

### **3.6 Principer för styrning av kommun- och landstingsägda bolag**

Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) gav 2006 ut en skrift – "Principer för styrning av kommun- och landstingsägda bolag - erfarenheter och idéer" som var resultatet av den "God sed-process" som förbundet hade bedrivit. Syftet med skriften är att lyfta fram goda erfarenheter från bolagsstyrning i den kommunala bolagssektorn för att stödja kommunernas arbete med ägarstyrning. En intention med principerna är också att understryka vikten av transparens för den kommunala bolagssektorns legitimitet.

---

<sup>2</sup> Upphävdes genom lag (2014:539). Krav finns dock på styrelser i ett publikt aktiebolag årligen ska fastställa en skriftlig arbetsordning (8 kap 46 a §).

<sup>3</sup> Upphävdes genom lag (2014:539). Krav finns dock på styrelser i ett publikt aktiebolag årligen ska fastställa en skriftlig instruktion (8 kap 46 b §).

### **3.6.1 Styrelsens uppgift**

I principer för styrning av kommun- och landstingsägda bolag har styrelsens uppgifter utvecklats på följande sätt:

1. Styrelsen skall fortlöpande följa upp och utvärdera bolagets verksamhet mot kommunens eller landstingets 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 skall styrelsen inom ramen för ägarens riktlinjer utvärdera och revidera bolagets strategier och mål.
2. Styrelsen skall 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.
3. Styrelsen skall se till att erforderliga riktlinjer fastställs för bolagets uppträdande i etiskt hänseende gentemot anställda, kunder, leverantörer och det omgivande samhället i övrigt.
4. Styrelsen skall diskutera hur uttalanden till allmänhet och massmedia skall göras i bolagets namn.
5. Styrelsen skall årligen utvärdera sitt eget arbete. Utvärderingen skall 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 styrelsens kommer fram till att det finns brister som behöver åtgärdas skall styrelsen åtgärda bristerna eller anmäla dem till bolagets aktieägare.
6. Styrelsen skall årligen utvärdera verkställande direktörens insatser, varvid endast styrelseledamöterna skall närvara.

Styrelsens huvudsakliga uppgifter är att fastställa strategin för bolagets verksamhet, säkerställa att bolaget har en effektiv ledning, följa upp och kontrollera verkställande direktörens förvaltning, se till att kommun- eller landstingsfullmäktige 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.

### **3.6.2 Styrelsens sammansättning**

Styrelsen ska ha en med hänsyn till bolagets verksamhet, utvecklingsskede och förhållanden i övrigt ändamålsenlig sammansättning, präglad av mångsidighet och bredd avseende ledamöternas kompetens, erfarenhet och bakgrund i övrigt. En jämn könsfördelning i styrelsen ska eftersträvas.

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 bolaget, dess verksamhet, organisation, marknad m.m. samt den utbildning i övrigt som styrelseordföranden och ledamoten gemensamt finner lämplig för att ledamoten skall kunna fullgöra sitt uppdrag.

### **3.6.3 Styrelsens ordförande**

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

1. 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.
2. 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 skall kunna bedrivas effektivt.
3. Upprätthålla kontakt och dialog med bolagets aktieägare i syfte att styrelsen skall känna till ägarnas synpunkter i fråga om bolagets övergripande mål och strategi och andra viktiga frågor.
4. Ha fortlöpande kontakt med och fungera som diskussionspartner och stöd för bolagets verkställande direktör samt se till att styrelsen utvärderar verkställande direktörens arbete.
5. Se till att styrelsen erhåller tillfredsställande information och beslutsunderlag.
6. Kontrollera att styrelsens beslut verkställs.
7. Se till att styrelsen årligen utvärderar sitt arbete.

### **3.6.4 Styrelsens arbetsformer**

Styrelsens *lagstadgade instruktioner* i form av arbetsordning<sup>4</sup>, instruktion för verkställande direktören<sup>5</sup> 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 på bekostnad av att de strategiska frågorna inte kan ägnas den uppmärksamhet de kräver.

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

---

<sup>4</sup> Gäller publika aktiebolag.

<sup>5</sup> Gäller publika aktiebolag.

ska sändas till eller hållas tillgängligt för styrelsens ledamöter senast två veckor efter styrelsesammanträdet.

### **3.6.5 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:

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

### **3.6.6 Bedömning**

Av lagtexten följer direkt vissa uppgifter som styrelsen ska fullgöra. Styrelsen ska svara för, och besluta om, bolagets organisation med ett särskilt ansvar för den interna kontrollen samt svara för förvaltning av bolagets angelägenheter. Dessutom ska styrelsen, med utgångspunkt från meddelade skriftliga instruktioner, fortlöpande bedöma bolagets/koncernens ekonomiska ställning.

VD ansvarar för den löpande förvaltningen och styrelsen för den övriga förvaltningen. I praktiken betyder det att VD leder bolagets dagliga verksamhet och att styrelsen ska fatta beslut i frågor av principiell betydelse och större vikt. Det finns dock, enligt lagstiftaren, ingen klar gräns mellan styrelsens förvaltning och VD:s löpande förvaltning. Avgörande faktorer för var gränsen går är beroende av bl.a. bolagets storlek och verksamhet. Det är viktigt att gränsdragningen så klart och tydligt som möjligt framgår av VD-instruktionen.

Av bolagsstyrningsprinciperna följer att styrelsens huvudsakliga uppgifter är att fastställa strategin för bolagets verksamhet, säkerställa att bolaget har en effektiv ledning, följa upp och kontrollera verkställande direktörens förvaltning, se till att kommunfullmäktige 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 ansvarar för att det finns en god intern kontroll och en tillfredsställande kontroll av att bolaget följer de regler som gäller för bolagets verksamhet. Styrelsen ska också årligen utvärdera sitt och VD:s arbete.

Styrelsens ordförande har ett särskilt ansvar för att bevaka att styrelsen fullgör de uppgifter som följer av ABL och att sammanträden hålls när det behövs.

Kommunens företagspolicy anger att styrelsen ska besluta om arbetsordning, VD-instruktion och intern kontrollplan. Det har i tidigare granskning konstaterats att företagspolicyn inte är relevant och ändamålsenlig. Den avspeglar inte den skärpning av kommunstyrelsens upp-

siktsansvar som infördes i kommunallagen fr.o.m. 2013 och senare års utveckling av principer för kommunal ägarstyrning. Enligt vår bedömning så behandlar dessutom företagspolicyn ägarfrågor och ägarstyrning till viss del på ett både otydligt och inkonsekvent sätt. Vår rekommendation är att företagspolicyn snarast revideras och ges ett aktuellt och relevant innehåll. Inför en omarbetning är det viktigt att överväga om generella ägardirektiv som gäller för samtliga bolag ska ingå i företagspolicyn. Vår bedömning är att generella ägardirektiv bidrar till att göra de bolagsspecifika ägardirektiven tydligare men också kraven på kommunens bolag mer enhetliga och transparenta. I nuvarande ägardirektiv finns det omotiverade skillnader i vilka krav som ställs på bolagen vad gäller, t.ex. intern kontroll och utvärdering av styrelse/VD. Vår slutsats är att det i en reviderad företagspolicy ska ingå krav på årliga beslut om arbetsordning och VD-instruktion och ett förtydligande av vad som minst bör ingå i respektive dokument. På motsvarande sätt bör frågan om hur utvärdering av styrelse och VD ska göras och hur resultatet ska kommuniceras framgå i policyn.

## **4 Styrelsearbetet i Umeå kommuns bolag**

### **4.1 Umeå Kommunföretag AB**

#### **4.1.1 Styrelsens sammansättning**

Styrelsen har sju ledamöter och sju suppleanter varav två ledamöter och tre suppleanter är kvinnor.

Mellan koncernmoderbolagets styrelse och kommunstyrelsens arbetsutskott råder en fullständig personunion.

#### **4.1.2 Styrelseutbildning**

I samband med att senaste mandatperioden inleddes och de nuvarande bolagsstyrelserna hade tillträtt anordnade UKF 22–23 januari 2015 en gemensam styrelseutbildning för koncernens bolag. Utbildningen var obligatorisk för nytilträdde ledamöter men samtidigt öppen för omvalda ledamöter. En extra styrelseutbildning med samma innehåll genomfördes under september 2015 för de ledamöter som inte kunde delta i januari.

Styrelseutbildningen omfattade regelverk, ansvar, ägarstyrning och Corporate Governance.

#### **4.1.3 Arbetsordning, VD-instruktion och rapporteringsinstruktion**

Styrelsen beslutade om arbetsordningen och VD-instruktion för 2018 den 11 december 2017. I arbetsordningen regleras arbetsfördelning inom styrelsen, styrelsesammanträden, sammanträdesplan och suppleanter. Under rubriken arbetsfördelning inom styrelsen definieras vad som åligger styrelseordföranden. Sammanträdesplan för 2018 fastställdes i särskild ordning.

I VD-instruktionen definieras bl.a. ansvarsfördelningen mellan styrelse och VD vad gäller förvaltning av bolagets angelägenheter och bolagets bokföring och medelsförvaltning.

Av instruktionen framgår att VD ansvarar för att styrelsematerialet är ändamålsenligt och att styrelsearbetet fokuserar på de för bolaget väsentliga affärskritiska och policyinriktade frågorna.

För att stödja ordförande att fullgöra sina uppgifter enligt ABL ansvarar VD bl.a. för; att hålla ordförande löpande underrättad om väsentliga händelser i bolaget och i samråd med ordförande förbereda styrelsemötenas innehåll och form. VD ska i samråd med ordförande och

styrelsen i övrigt initiera och ge ändamålsenliga underlag för styrelsens beslut om övergripande mål och strategier. Dessa skall av styrelsen behandlas minst en gång per år. VD ansvarar för bolagets interna kontroller och att bokföring och medelsförvaltning innefattar tillräckliga kontroller.

I TeamEngine under UKF finns ett antal blanketter, mallar och instruktioner samt en handbok för rapportering som vägledning för den rapportering som koncernens bolag ska upprätta och lämna. Av vad som framgått har dessa vägledningar inte fastställts av UKF:s styrelse. Vi har således inte kunnat identifiera att styrelsen har fastställt en rapporteringsinstruktion i enlighet med 8 kap. 5 § ABL.

#### **4.1.4 Styrelsens arbete**

Under 2017 har styrelsen sammanträtt vid nio tillfällen inklusive ett extra sammanträde. Moderbolaget ansvarar bl.a. för all kollektivtrafik inom Umeå kommun. En stående punkt på styrelsens dagordning, under rubriken "Lägesorientering Koncernen", utgörs av olika rapporter avseende kollektivtrafik

Under 2017 har sex av dotterbolagen besökt styrelsen för att presentera sin verksamhet. Presentationen följer inte en given struktur eller instruktion men är enligt uppgift inriktad på respektive bolags följsamhet till ägarens ändamål och direktiv samt hot och möjligheter. Fasta inslag i rapporteringen från koncernen utgörs av: Bokslut och årsredovisning, bolagsstyrningsrapport, delårsrapport 1 och utfall bokslut tertial 2.

Vi har inte i den genomgång av styrelseprotokoll från 2017 t.o.m. maj 2018 som gjorts kunnat notera att styrelsen behandlat och fastställt strategin för bolagets verksamhet. Det har inte heller framkommit att styrelsen under perioden har haft moderbolagets risker, riskanalys och internkontrollplan på agendan. Vi kan inte heller utifrån handlingar och protokoll kunnat notera att styrelsen fortlöpande följer upp och utvärderar bolagets verksamhet i förhållande till ägarens ändamål och direktiv förutom vad gäller ansvaret för kollektivtrafiken och de ekonomiska direktiven.

Av den verksamhetsplan (med budget) 2018 som styrelsen fastställt framgår inte bolagets målbild och strategi på ett tydligt sätt. Enligt uppgift sker en genomgång av strategin i samband med att styrelsen behandlar verksamhetsplanen. I verksamhetsplanen framgår kommentarer till budgeten och aktiviteter som planeras främst avseende kollektivtrafiken.

#### **4.1.5 Utvärdering av styrelse och VD**

Vid styrelsemötet den 5 februari 2018 hanterades både styrelse- och VD-utvärderingen avseende 2017. I UKF:s ägardirektiv finns inte krav på årlig utvärdering av styrelse och VD.

##### **4.1.5.1 Styrelse**

Den modell för styrelseutvärdering som används består av en enkät med 19 påståenden där svaren ska anges på en skala från 1–10 där 9–10 är mycket bra eller perfekt, 7–8 bra men kan bli bättre, 5–6 måste bli bättre och under 5 dåligt. I utvärderingsmallen finns även utrymme för övriga kommentarer.

Enkätens resultat presenteras dels per svarande och påstående, dels för medelvärdet per påstående. Genomsnittet totalt för samtliga påståenden blev 8,8, vilket är en viss försämring i förhållande till 2016 (9,2). För 10 av de nitton påståendena var medelvärdet under 9. Lägst medelvärde (7,3) fick "styrelsens samtliga ledamöter bidrar aktivt till att fullgöra styrelsens uppgifter". Därefter följer "bra dialog med bolagets revisorer" (8,0), styrelsen har ett bra arbetsklimat" och väl införstådd med successions- och bemanningsfrågor i bolagets ledning "



(8,3) och ”styrelsens sammansättning och kompetens är ändamålsenlig” (8,4). Utfallet jämfört med motsvarande utvärdering året innan innebär en viss försämring.

Av protokoll och styrelsematerial framgår inte att specifika åtgärder planeras för att uppnå förbättringar inom de frågeområden där utfallet i genomsnitt hamnade under 9.

#### 4.1.5.2 VD

VD-utvärderingen innehåller 15 påståenden där samma skala som i styrelseutvärderingen används. Svaren indikerar att styrelsen har ett mycket högt förtroende för VD med ett totalt genomsnitt på 9,7. Som exempel kan nämnas att för bl.a. följande påståenden ges medelbetyget 9,9; VD uppvisar strategisk kompetens, och bidrar till styrelsens mål- och strategidiskussioner, VD:s rapportering i samband med styrelsemöten är relevant och överskådlig och VD har en tydlig bild av ägarnas mål och avsikter med ägandet i bolaget.

#### 4.1.6 Synpunkter – Intervjuer

Från intervjuerna framkommer uppfattningen att styrelsearbetet fungerar väl och att styrelsen hanterar de frågor som är relevanta utifrån bolagets uppdrag.

#### 4.1.7 Bedömning

När det gäller styrelsen sammansättning och kompetens kan det noteras att styrelsen per definition utgörs av kommunstyrelsens arbetsutskott. Det kan därför antas att ledamöterna är nominerade av partierna i första hand utifrån deras lämplighet att ingå i kommunstyrelsen och inte i moderbolagets styrelse.

Arbetsordningen är ett viktigt hjälpmedel för planering av kommande års styrelsearbete och för att skapa en tydlighet i ansvarsfördelningen mellan styrelse och VD och i övrigt god ordning och reda i styrelsens arbete. Av bolagsstyrningsprinciperna följer att arbetsordningen ska vara anpassad till bolagets förhållanden och vara så tydlig, utförlig och konkret att den kan tjäna som styrdokument för styrelsens arbete.

Arbetsordningen för UKF:s styrelse har ett begränsat innehåll och avhandlar i första hand vad som åligger styrelsens ordförande och vad som gäller kring styrelsesammanträdena. Ansvarsfördelningen mellan styrelse och VD behandlas i VD-instruktionen. Av arbetsordningen bör det framgå, förutom antalet möten, teman för respektive möte och vad som är årets huvudtema. Det bör även redovisas vad som är styrelsens huvudsakliga uppgifter och ansvar samt vilken information och rapporter som ska lämnas till styrelsen. Det senare ska kompletteras med en rapporteringsinstruktion. Med tanke på styrelsens yttersta ansvar för den interna kontrollen så bör det framgå av arbetsordningen vilken roll styrelsen har i den interna kontrollen och riskhanteringen. Ytterligare ett område som hör hemma i arbetsordningen är beslutsordning och då i första hand vad som ska föreläggas styrelsen för beslut. Det är också lämpligt att det av arbetsordningen framgår styrelsens ansvar för styrelse- och VD-utvärdering.

Frågan om kontroller hanteras i VD-instruktionen där det framgår att VD ansvarar för bolagets interna kontroller och att bokföring och medelsförvaltning innefattar tillräckliga kontroller. I arbetsordningen framgår inte styrelsens ansvar för intern kontroll och riskhantering.

Styrelsen har ett ansvar för att följa upp och utvärdera bolagets verksamhet i förhållande till ändamål och ägardirektiv och se till att bolaget har en strategi för att uppnå ägarens syfte. Dessutom har styrelsen ett särskilt ansvar vad gäller den interna kontrollen. Utifrån det material som vi har tagit del av så framgår det inte att styrelsen har fastställt bolagets strategi och internkontrollplan. Uppföljningen av ägardirektiv, förutom de ekonomiska direktiven och mål för kollektivtrafikverksamheten, har inte gjorts på ett transparent sätt. Vår uppfattning är

också att den rapportering som görs av dotterbolagen i samband med delårsbokslut, tertialbokslut och årsbokslut inte heller på ett transparent sätt visar på i vilken grad de verksamhetsmässiga ägardirektiven uppfylls.

För bolagskoncernen finns rutiner, mallar och vägledningar för vilken rapportering som ska göras av koncernbolagen. I formell mening har dock UKF:s styrelse inte fastställt en rapporteringsinstruktion.

En styrelseutvärdering kan ses som en avstämning av det gångna årets styrelsearbete med syfte att förbättra styrelsens arbetsformer och i förlängningen stärka förmågan att leva upp till ägarens ändamål med bolaget. Ett krav som kan ställas på utvärderingarna är att de görs i en systematisk och strukturerad process. UKF använder en självutvärderingsmodell. En risk med denna utvärderingsform är att den är subjektiv och att en styrelse kan hantera den i sitt eget intresse.

Enkäten innehåller ett antal påståenden med svarsalternativ på en 10-gradig skala. En synpunkt på svarsalternativen är att frågor i påståendeform i enkäter generellt används i kombination med "instämmer-skalar". De svarsalternativ som faktiskt används i styrelseenkäten förefaller vara utformade för frågor och inte påståenden. I utvärderingsmodellen ingår flera viktiga frågor som bör hanteras i en styrelseutvärdering, t.ex. arbete med strategier, bild av ägarens mål och avsikter, arbetsklimat, styrelsens sammansättning och kompetens, m.fl. Ett problem är dock, som vi ser det, att många av påståendena innehåller två påståenden, t.ex. styrelsens arbetsformer och effektivitet förbättras ständigt, styrelsen arbetar aktivt med bolagets riskhantering och internkontroll. I det senare fallet borde två påståenden ha formulerats och samtidigt på ett mer relevant sätt: "Styrelsen har säkerställt ett effektivt system för riskhantering" och "Styrelsen har säkerställt ett effektivt system för intern kontroll". Två påståenden i samma fråga kan vålla problem både för den som svarar och för dem som analyserar svaren.

Ett övervägande som kan göras är om självutvärderingen ska kombineras med att det vartannat eller vart tredje år görs en styrelseutvärdering med externt stöd. En annan aspekt är om styrelseutvärderingen även ska omfatta en individuell del där den enskilde ledamoten svarar på ett antal frågor. Resultatet av styrelseutvärderingen bör kommuniceras med ägaren.

De synpunkter som framförts ovan på styrelseutvärderingen vad gäller svarsalternativ och förekomst av dubbla påståenden gäller också VD-utvärderingen. Flera av de områden som omfattas av påståenden i VD-utvärderingen är enligt vår bedömning relevanta. Samtidigt är det viktigt att en översyn görs av utvärderingsmodellen dels för att säkerställa att frågorna/påståendena renodlas så att inte mer än en fråga ställs åt gången, dels för att utvärderingen ska ges en tydlig koppling till givna instruktioner, intern kontroll och organisation. En VD-utvärdering är ett viktigt inslag i styrelsens kontroll av VD:s löpande förvaltning.

#### **4.1.8 Rekommendationer**

Mot bakgrund av vad som framkommit i granskningen lämnas följande rekommendationer till UKF:s styrelse:

- ▶ Utveckla arbetsordningen så att den tydligare svarar mot styrelsen uppgift och ansvar och kan fungera som en årsarbetsplan för styrelsen.
- ▶ Utforma en mer ändamålsenlig modell för självutvärdering av styrelse och VD.
- ▶ Tydliggör i en verksamhetsplan UKF:s uppdrag och mål i förhållande till bolagets ändamål och ägardirektiv.
- ▶ Besluta om bolagets strategi och internkontrollplan.



- ▶ Besluta om en rapporteringsinstruktion.
- ▶ Följ upp och redovisa verksamheten i förhållande till ägarens direktiv så att den omfattar direktiven i sin helhet.

## **4.2 Umeå Energi**

### **4.2.1 Styrelsens sammansättning**

Styrelsen har 11 ledamöter varav 4 kvinnor.

#### **4.2.1 Styrelseutbildning**

Styrelseledamöter som tillträdde fr.o.m. nuvarande mandatperioden har erbjudits (även övriga ledamöter hade möjlighet att delta) den av UKF tillhandahållna gemensamma styrelseutbildningen för koncernens bolag som genomfördes i januari 2015. Utbildningen omfattade bl.a. regelverk, ansvar, ägarstyrning och Corporate governance. En extra styrelseutbildning med samma innehåll genomfördes under september 2015 för de ledamöter som inte kunde delta i januari.

I början av 2015 genomfördes internt ett antal studiedagar för nya styrelseledamöter (även övriga ledamöter kunde delta). Syfte med studiedagarna var att presentera bolagets affärsområden och avdelning marknad. Olika former av temautbildningar har genomförts under mandatperioden.

#### **4.2.2 Arbetsordning, VD-instruktion och rapporteringsinstruktion**

Arbetsordning och VD-instruktion för 2018 antogs av styrelsen vid mötet den 21 februari 2018. Enligt arbetsordningen ska styrelsen minst en gång per år pröva och fastställa arbetsordningen.

Av arbetsordningen framgår bl.a. styrelsens ansvar och befogenheter, storlek och sammansättning, styrelsesammanträden och vilka ärenden som ska behandlas vid varje sammanträde, arbetsfördelning (styrelse – ordförande - VD), frågor som kräver beslut av styrelsen, information och sekretess samt tolkningar och ändringar.

Enligt arbetsordningen ska VD tillsammans med styrelsens ordförande utarbeta dagordning och bl.a. tillse att ett tillräckligt belysande underlag för alla ärenden som ska ligga till grund för styrelsens beslut. Arbetsordningen anger vilka ärenden som ska behandlas vid varje styrelsesammanträde. En årsarbetsplan för styrelsen fastställs i särskild ordning. För 2018 fastställdes den i oktober 2017. Årsarbetsplanen klargör vilka för styrelsen väsentliga ärenden som ska hanteras under året och vid vilket månadsmöte. Under rubriken arbetsfördelning anges att styrelsen i första hand ska ägna sig åt övergripande och långsiktiga frågor samt frågor som är av osedvanlig beskaffenhet eller av stor betydelse för bolaget eller koncernen. Styrelsen ska fortlöpande bedöma hur VD uppfyller sitt ansvar för den löpande förvaltningen. Det framgår av arbetsordningen att månadsrapport för bolaget och koncernen ska lämnas snarast möjligt efter varje månadsskifte utformad i enlighet med nuvarande praxis.

I VD-instruktionen redovisas vilka ärenden som hör till VD:s löpande förvaltning och som VD har beslutanderätt för. Vidare gäller att VD ska tillse att bokföringen fullgörs i överensstämmelse med lag samt att medelsförvaltningen sköts på ett betryggande sätt och att det finns väl fungerande redovisnings- och rapporteringsinstruktion. Löpande information ska lämnas av VD bl.a. i enlighet med styrelsens arbetsordning.

### **4.2.3 Styrelsens arbete**

Under 2017 har styrelsen genomfört 10 möten. Inför sammanträdena hålls ett presidiummöte (ordförande och vice ordförande) tillsammans med VD då bl.a. en genomgång görs av de ärenden som ska tas upp på dagordningen.

Vid varje sammanträde lämnas en VD-rapport som löpande informerar styrelsen om verksamheten i bolaget och koncernen i övrigt. Rapporten innehåller bl.a. PR-arbete och mediestatistik, marknad, kundservice, försäljning, koncernens affärsområden, HR m.m.

Delårsbokslut redovisas för styrelsen löpande fr.o.m. mars månad förutom i maj och september då tertialbokslut upprättas. Årsredovisning och bolagsstyrningsrapport hanterades av styrelsen vid sammanträdet i mars. Vid två tillfällen under året (maj och oktober 2017) har uppföljning av mål utifrån styrelsens/ägarens krav och förväntningar redovisats för styrelsen. I årsarbetsplanen 2018 planeras redovisning av måloppfyllelsen vid tre tillfällen. I juni behandlade styrelsen frågan om revidering av Umeå Energis affärsstrategi 2017–2019 och i oktober revidering av affärsområdenas affärsstrategi 2017–2019. Sammanställning av utvärdering av styrelse och VD:s arbete presenterade i november 2017. Budgeten för kommande år fastställs av styrelsen i december.

När det gäller intern styrning och kontroll så redovisas årligen i januari månad uppföljning av föregående års internkontrollplan. Riskanalys ingår som en del av affärsplaneprocessen och resulterar i en kartläggning av risker som bör åtgärdas och kontrolleras. Umeå Energikoncernen tillämpar riskhantering enligt ERM-metoden (Enterprise Risk Management). ERM 2018 genomfördes i samband med affärsplanarbetet och godkändes i samband med affärsplanen för 2017–2019. De risker som då lyftes blev samtidigt internkontrollplan för 2018. Av protokoll och handlingar framgår att styrelsen 2017 och 2018 beslutade att godkänna rapport om uppföljning av intern kontroll till skillnad från 2016 då styrelsen beslutade att godkänna planen för intern kontrollarbetet, riskanalysen och internkontrollrapporten.

Årligen genomför Umeå Energi en strategidag med styrelsen, vanligtvis i februari månad. Umeå Energi har ett pågående affärskritiskt arbete med att transformera företaget till att bli en leverantör av kompletta energi- och bredbandslösningar med fullserviceåtaganden.

### **4.2.4 Utvärdering av styrelse och VD**

Vid styrelsemötet den 29 november 2017 presenterades resultatet av styrelseutvärderingen 2017.

#### **4.2.4.1 Styrelse**

Umeå Energi tillämpar en modell för styrelseutvärdering som består av tre delar:

- ▶ Del 1 - Överblick, bolagets strategier, affärsförutsättningar och arbetsformer.
- ▶ Del 2 - Styrelsen som helhet.
- ▶ Del 3 – Styrelseledamot.

Utvärderingen har genomförts i form av en webbaserad enkät. Enkäten består av påståenden som där den svarande ska bedöma respektive påstående i förhållande till; stämmer helt, stämmer delvis, stämmer mindre bra, stämmer inte alls och ingen uppfattning.

Del 1 omfattar 10 påståenden. Utifrån resultatet kan konstateras att styrelsen har en tydlig bild av ägarens intentioner med bolaget, bolagets mål och medel samt den egna arbetsordningen. När det gäller kunskap om marknad och kundstruktur samt styrelsens kompetens m.m. för att utveckla en strategisk plan förefaller resultat indikera behov av åtgärder för att uppnå förbättring. Även påståendena om att styrelsen har erforderlig kunskap med hänsyn

till sitt juridiska ansvar samt till lagar och regler, och att styrelsen är aktiv och effektiv fick relativt låga värden; 38,5 procent instämmer helt och 61,5 procent delvis.

I del 2 ingår bl.a. påståenden om arbetsklimat, ordförande, kontroll över organisation och medelsförvaltning, risker och strategiska frågor m.m. Från resultatet kan nämnas att 58 procent anser det ”stämmer helt” och 42 procent delvis, att det finns ett bra arbetsklimat m.m. och att styrelsen fungerar övergripande. När det gäller påståendet att styrelsen är pådrivande i strategiska frågor och har förmågan att formulera förutsättningar för ledningens arbete med strategisk planering så är det endast 25 procent som instämmer helt.

Från del 3 kan noteras att det är ca 55 procent som instämmer helt (45 procent delvis) i att de har kunskap om lagar och förordningar som krävs för styrelsearbetet. Av ledamöterna är det 73 procent som instämmer helt (27 procent delvis) i påståendet att de har fått den introduktion som behövs för att förstå bolaget och affären. Vidare framgår att det är 91 procent som instämmer helt i att de har förtroende för VD:s underlag och presentationer.

Styrelsen utvärderar också sitt arbete genom reflektion och analys i styrelsen. En iakttagelse är att styrelseenkäten i ett flertal fall innehåller dubbla påståenden.

#### 4.2.4.2 VD

Utvärderingen av VD har inte gjorts på ett motsvarande strukturerat sätt som för styrelsen. I en skrivelse från styrelsens ordförande ställd till styrelsen i Umeå Energi och styrelsen i UKF sammanfattas utvärderingen av styrelsens och VD:s arbete. Av den framgår beträffande VD att det fungerar bra med information till styrelsen om pågående och kommande förändringar och att VD-rapporterna till varje sammanträde ger en lättillgänglig information om vad som är av betydelse för bolagets ställning och utveckling. Sammantaget har VD ett mycket stort förtroende från styrelsen för sitt sätt att leda bolaget. I styrelseenkäten ingår också frågor relaterade till VD, t.ex. om styrelsen har förtroende för VD:s underlag och presentationer och om samarbetet med VD fungerar på ett konstruktivt sätt.

#### 4.2.5 Synpunkter – Intervjuer

Från intervjuerna framkommer upplevelsen av att styrelsearbete fungerar väl. Efterhand har fler ledamöter blivit mer aktiva. Styrelsen arbetar i enlighet med sin arbetsordning och planering i övrigt. Uppfattningen är också att styrelsen arbetar med rätt frågor, i vilket bl.a. ingår att säkerställa efterlevnaden av ändamål och ägardirektiv. Ordförande anser inte att det finns behov av sakkunniga ledamöter i styrelsen.

#### 4.2.6 Bedömning

I Umeå Energis styrelse ingår relativt många ledamöter (11). Ingen av styrelseledamöterna är primärt vald utifrån sakkunskap. För att styrelsen ska ha förutsättningar att fungera på ett bra sätt är det viktigt att ledamöterna har kunskap om och förståelse för, det ansvar som följer av det aktiebolagsrättsliga regelverket, den bransch som företaget är verksamt inom samt bolaget i sig. Vår bedömning är att om styrelseledamöterna har deltagit i den utbildning som UKF genomfört i början av mandatperioden och samtidigt har satt sig in i bolagsordning och ägardirektiv bör de ha förutsättningar till kunskap om sitt ansvar, sin roll och sitt uppdrag. Därutöver har styrelseledamöterna fått en introduktionsutbildning som omfattar bolaget och dess affärsområden. Samtidig kan det konstateras att i styrelsens senaste utvärdering är det endast 38,5 procent som instämmer helt i påståendet om att styrelsen har erforderlig kunskap med hänsyn till sitt juridiska ansvar. Dessutom indikerar svaren i styrelseutvärderingen att styrelsen inte fullt ut har förmågan att vara pådrivande i strategiska frågor och att formulera förutsättningar för ledningens strategiska planering. Vår bedömning är att styrelseutvärderingen också i förekommande fall ska identifiera vilken kompetens som styrelsen saknar och

hur den ska kunna tillföras styrelsen. Styrelseutvärderingar bör kunna vara viktiga underlag vid nominering av ledamöter till styrelsen.

Arbetsordningen är ett hjälpmedel för planering av kommande års styrelsearbete och för att skapa en tydlighet i ansvarsfördelningen mellan styrelse och VD och i övrigt god ordning och reda i styrelsens arbete. Av bolagsstyrningsprinciperna följer att arbetsordningen ska vara anpassad till bolagets förhållanden och vara så tydlig, utförlig och konkret att den kan tjäna som styrdokument för styrelsens arbete.

Styrelsens arbetsordning tillsammans med årsarbetsplanen som beslutas i särskild ordning kan enligt vår bedömning fungera som styrelsens arbetsplan för det kommande året där de viktigaste ärenden som ska behandlas under året framgår. Slutsatsen är att styrelsens arbetsordning tillsammans med VD-instruktionen på ett relativt tydligt sätt redovisar ansvarsfördelningen mellan styrelse, ordförande och VD. Styrelsens övergripande ansvar för intern kontroll framgår dock inte. Av arbetsordningen följer ett klagörande av vad styrelsen i första hand ska ägna sig åt d.v.s. övergripande och långsiktiga frågor som är av stor betydelse för bolaget eller koncernen. I viss mening kan de krav på rapporter som framgår av arbetsordningen och VD-instruktionen ses som en form av rapporteringsinstruktion.

När det gäller rapporter är det väsentligt att det också framgår av arbetsordningen vilket ansvar styrelsen har att följa upp ägarens ändamål och direktiv samt hur styrelsen avser att göra det. Styrelsens ansvar för styrelse- och VD-utvärdering bör även redovisas i arbetsordningen.

Styrelsen har ett ansvar att följa upp och utvärdera bolagets verksamhet i förhållande till ändamål och ägardirektiv och se till att bolaget har en strategi för att uppnå ägarens syfte. Styrelsen är involverad i bolagets strategiarbete bl.a. via den årliga strategidagen, beslut om affärsstrategi och affärsplan. Styrelsen har också fått återkommande redovisning av måluppfyllelse i förhållande till styrelsens/ägarens krav. Samtidigt har vi inte kunnat se att tydlig och heltäckande återredovisning av uppfyllelsen av ägardirektiven till "ägarens ägare", d.v.s. kommunfullmäktige vare sig i årsredovisningen eller i förvaltningsberättelsen. Fortlöpande får styrelsen en ekonomisk redovisning genom delårsboksluten och om den aktuella situationen i bolaget/koncernen genom VD-rapporterna.

Vi har inte bedömt om den interna kontrollen är tillräcklig eller inte men kan konstatera att uppföljning av internkontrollplan redovisas i styrelsen. Tidigare (2016) har också riskanalysen redovisats och godkänts av styrelsen. Styrelsen beslutar dock inte i särskild ordning om årets internkontrollplan (2017 och 2018).

En styrelseutvärdering kan ses som en avstämning av det gångna årets styrelsearbete med syfte att förbättra styrelsens arbetsformer och i förlängningen stärka förmågan att leva upp till ägarens ändamål med bolaget. Ett krav på styrelse- och VD-utvärderingar är att de ska göras i en systematisk och strukturerad process.

I styrelseutvärderingen som är en självutvärdering använder sig UE dels av en enkät, dels reflektion och analys. Risken med självutvärdering är att en styrelse kan hantera den i sitt eget intresse. Den enkät som används innehåller ett antal påståenden i tre perspektiv. Vi ser det som positivt att utvärderingen har en individuell del utifrån ledamotsperspektivet. I utvärderingsmodellen ingår viktiga frågor i en styrelseutvärdering, t.ex. arbete med strategier, bild av ägarens mål och avsikter, arbetsklimat, styrelsens kompetens, m.fl. En svaghet är dock, som vi ser det, att flera av påståendena innehåller två eller flera påståenden, vilket försvårar både besvarandet av enkäten och analysen av svaren. En slutsats är att styrelseutvärderingen bör ha en tydligare koppling till arbetsordningen, ett påstående per fråga och att kon-

staterade brister och utvecklingsområden måste följas av en åtgärds-/handlingsplan. Det senare med tanke på att den senast enkäten identifierade ett antal utvecklingsområden. Ett övervägande som kan göras är om självutvärderingen ska kombineras med att det vartannat eller vart tredje år görs en styrelseutvärdering med externt stöd.

Styrelsen har ett ansvar bl.a. enligt arbetsordningen att löpande följa upp hur VD uppfyller ansvaret för den löpande förvaltningen av bolaget. Det har inte gjorts en strukturerad och systematisk utvärdering av VD för 2017. Utvärderingen av VD har gjorts i form av dialog/reflektion varför inte bedömningsfaktorer och bedömningsgrunder tydligt framgår. Vår rekommendation i detta avseende är att styrelsen fortsättningsvis utvärderar VD på ett systematiskt och strukturerat sätt.

#### **4.2.7 Rekommendationer**

Mot bakgrund av vad som framkommit i granskningen lämnas följande rekommendationer till Umeå Energis styrelse:

- ▶ Tydliggör i arbetsordningen styrelsens ansvar för intern kontroll.
- ▶ Utveckla modellen för självutvärdering av styrelse vad gäller utformningen av påståenden och säkerställ en tydligare koppling till arbetsordningen.
- ▶ Använd en strukturerad utvärderingsmodell för VD-utvärderingen.
- ▶ Ta ställning till en åtgärdsplan för att hantera de utvecklingsområden som framkommit i senas styrelseutvärdering.
- ▶ Säkerställ att styrelsen beslutar om internkontrollplanen.
- ▶ Utforma återredovisningen av verksamheten i förhållande till ägarens direktiv så att den omfattar direktiven i sin helhet.

### **4.3 Bostaden**

#### **4.3.1 Styrelsens sammansättning**

Styrelsen har 11 ledamöter varav 5 kvinnor.

#### **4.3.2 Styrelseutbildning**

Styrelseledamöter som tillträdde fr.o.m. nuvarande mandatperioden har erbjudits (även övriga ledamöter hade möjlighet att delta) den av UKF tillhandahållna gemensamma styrelseutbildningen för koncernens bolag som genomfördes i januari 2015. Utbildningen omfattade bl.a. regelverk, ansvar, ägarstyrning och Corporate governance. En extra styrelseutbildning med samma innehåll genomfördes under september 2015 för de ledamöter som inte kunde delta i januari.

I särskild ordning anordnades för Bostadens styrelse den 29 januari 2015 en styrelseintroduktion som omfattade bolagets förutsättningar och situation inklusive en presentation av de olika organisatoriska enheter som ingår i Bostaden. Vid styrelsedagarna i april 2016 genomförde en tvådagars styrelseutbildning för ledamöterna i Bostadens styrelse. Den 24 januari 2018 hölls en information/utbildning om styrelsens ansvar och lojalitetsplikt enligt ABL.

#### **4.3.1 Arbetsordning, VD-instruktion och rapporteringsinstruktion**

Arbetsordningen antogs av styrelsen vid mötet den 22 februari 2018 och ersatte den tidigare från februari 2015. En översyn ska ske årligen av arbetsordningen och antas på nytt vid styrelsens första ordinarie sammanträde varje kalenderår eller när styrelsen finner översynen påkallad. VD-instruktionen fastställdes av styrelsen den 19 februari 2015.



Av arbetsordningen framgår att det ska finnas ett presidium bestående av ordförande, vice ordförande och VD med uppgift att planera och förbereda styrelsemötena som ska hållas vid minst sju tillfällen per år. Under rubriken "Styrelsens sammanträden" anges vilka återkommande ärenden som avhandlas vid varje ordinarie sammanträde och vad som dessutom ska behandlas under årets möten samt vad som ska behandlas efter varje räkenskapsår. Vid minst ett ordinarie sammanträde under året ska styrelsen pröva om styrelsens arbetsformer och beslutsrutiner är ändamålsenliga och då särskilt granska arbetsordningen. Vid detta sammanträde ska också den verkställande direktörens prestationer utvärderas jämfört med fastställda lång- och kortsiktiga mål.

Därutöver behandlar arbetsordningen kallelse och dagordning, protokoll, jäv, ansvarsfördelning inom styrelsen samt offentlighet och sekretess.

VD-instruktionen klargör att VD ska sköta den löpande förvaltningen och att VD inom affärsplanen har beslutanderätt om inte annat framgår av instruktionen. I övrigt framgår att VD:s ansvar vad gäller bokföring och medelsförvaltning. Ett särskilt avsnitt handlar om vilka ärenden som VD ska underställa styrelsen för beslut. I instruktionen behandlas också VD:s medverkan i styrelsens arbete.

#### **4.3.2 Styrelsens arbete**

Under 2017 har styrelsen genomfört 7 ordinarie möten, ett strategimöte i maj och två extra möten. De två extra mötena har varit föranledda av försäljning av fastigheter i Bostaden. Inför styrelsemötena går presidiet igenom VD:s förslag till dagordning.

Ett strategiarbete där styrelsen varit involverad startade under våren 2016 och avslutades i och med styrelsens beslut om affärsplan 2018–2022 som baseras på den nya strategiska inriktningen. Affärsplanen fastställdes av styrelsen den 20 december 2017. Vid samma sammanträde beslutade också styrelsen om Bostadens budget 2018. Inom ramen för affärsplanarbetet har val av strategisk inriktning och framtagande av måttal, strategi och affärsplan ingått.

Vid varje sammanträde är en stående punkt på dagordningen "VD-rapport" där VD lämnar information om aktuella ämnen. Till skillnad från t.ex. Umeå Energi är inte VD-rapporten samlad i ett dokument som ingår i handlingarna till styrelsemötet.

Vid mötet i februari 2017 behandlade styrelsen bokslut och förvaltningsberättelse 2016, internkontrollrapport 2016 och bolagsstyrningsrapport. Vad gäller den interna kontrollen så beslutade styrelsen att godkänna internkontrollrapporten som innehåller en uppföljning av föregående års internkontrollplan, årets internkontrollplan och riskanalys. Beträffande intern kontroll så framgår av ägardirektivet att styrelsen ska tillse att bolaget har en god intern kontroll och fortlöpande hålla sig informerad om och utvärdera hur bolagets system för intern kontroll fungerar. Styrelsen ska årligen avge en rapport över hur den interna kontrollen till den del den avser den finansiella rapporteringen är organiserad och hur väl den har fungerat under det senaste räkenskapsåret.

I maj 2017 beslutade styrelsen om tertialrapport 1 2017. UKF:s VD redovisade vid samma möte ägarens inriktning och förutsättningar för bolagets finansiering av kommande åtaganden. Tertialrapport 2 behandlades vid det ordinarie styrelsemötet i oktober.

Av protokoll och handlingar fr.o.m. 2017 har det inte framkommit att styrelsen i form av ett särskilt ärende behandlat uppföljning av uppdrag, ändamål och ägardirektiv. I förvaltningsberättelsen och bolagsstyrningsrapporten återredovisas inte på ett stringent sätt verksamhetens resultat i förhållande till ändamål och ägardirektiv annat än vad gäller de ekonomiska ägardirektiven. Inte heller har vi funnit något material i styrelsehandlingarna där bolagets mål

har följts upp. Vid olika styrelsemöten har dock redovisningar av nyckeltal och aktiviteter lämnats. I års- och hållbarhetsredovisningen 2017 framgår UKF:s huvudsakliga ägardirektiv för Bostaden men utan en tydlig redovisning av vilket resultat som har uppnåtts i förhållande till direktiven (förutom de ekonomiska direktiven).

Försäljningen av fastigheter har varit en väsentlig fråga för styrelsen under 2017. I den nulägeskartläggning som ingick i bolagets strategiarbete konstaterades under 2016 att den största enskilda utmaning för bolaget var att klara både underhåll och nyproduktion. En iakttagelse är att Bostaden i enlighet med ägardirektivet ...”med beaktande av Bostadens kapitalbas skall Bostaden utifrån lägenhetsbeståndets omfattning och struktur utvärdera behov av förändringar av beståndet genom förvärv/nyproduktion eller försäljning”.

Vid det extra styrelsemötet den 12 juni under rubriken ”Framtida finansieringslösning för Bostaden” presenterades förslaget om försäljning av 1601 lägenheter. Styrelsen beslöt då bl.a. att stå bakom försäljningen av fastigheterna. Av vad vi har förstått så har ärendet föregåtts av ett ställningstagande till vilka fastigheter som skulle överlåtas. Därefter har en försäljningsprocess med stöd av transaktionskonsult genomförts där indikativa bud inhämtats efter marknadsföring av försäljningsobjekten, utvärdering av indikativa bud och upprättandet av villkorat köpekontrakt. Eftersom det handlade om ett beslut av principiell beskaffenhet eller annars större vikt har fullmäktige beretts tillfälle att ta ställning till beslutet. Beslutet i fullmäktige från juni 2016 fick sedan upphävas med hänvisning till att ärendet inte hade kungjorts på ett korrekt sätt (förvaltningsrätten beslöt efter överklaganden i en dom den 26 oktober att beslutet skulle upphävas). Nytt beslut med i princip samma innehåll, men med rätt rubricering av ärendet, togs av fullmäktige den 30 oktober 2017, dock med den skillnaden att Bostaden också fick i uppdrag att genomföra försäljningstransaktionen senast före årsskiftet 2017/2018. Bostadens styrelse tog ett nytt beslut den 31 oktober 2017 vid extra styrelsemöte med samma innehåll som beslutet den 12 juni 2016 men med ovanstående tillägg. Tre styrelseledamöter reserverade sig mot beslutet.

#### **4.3.1 Utvärdering av styrelse och VD**

Vid styrelsemötet den 21 januari 2018 redovisades både styrelse- och VD-utvärderingen avseende 2017 då även resultatet och förbättringsområdena diskuterades.

##### **4.3.1.1 Styrelse**

Bostadens styrelse tillämpar samma enkätfrågor som UKF för styrelseutvärderingen. En skillnad är dock att man använder en 9-gradig skala där 1–3 är dåligt, 4–5 måste bli bättre, 6–7 är bra men kan bli bättre och 8–9 mycket bra eller perfekt.

Sammantaget innebär resultatet av styrelseutvärderingen 2017 ett något sämre resultat jämfört med motsvarande enkät 2016. Tydligast är förändringen när det gäller upplevelsen av arbetsklimatet med ett utfall under 5 (4,8) jämfört med ca 8 år 2016. Även beträffande information och beslutsunderlag har resultatet försämrats från ett genomsnitt på ca 8 till 5,6. Det kan också noteras försämringar i resultatet avseende ”ordförande leder arbetet på bra sätt” (från ca 8 år 2016 till 6,3), och ”välplanerade styrelsemöten och god mötesdisciplin” (från ca 8 år 2016 till 6,3). För styrelsens sammansättning och kompetens hamnar genomsnittet på ett värde under 6 (5,7), vilket är en viss försämring i förhållande till året innan. Genomsnittet 2017 för samtliga frågor blev 6,5. Styrelseenkäten genomfördes efter det att försäljningen av fastigheter hade gjorts. Några få i styrelsen gav väldigt låga betyg på vissa av frågorna.

##### **4.3.1.2 VD**

VD-utvärderingen består av 15 påståenden (”UKF-modellen”) där samma skala som för styrelsen enligt ovan för används. Det genomsnittliga resultatet per fråga 2017 hamnar i huvud-

sak något under motsvarande resultat 2016. Tydligast förändring till det sämre visar påståendet om att VD informerar tidigt om problem och brister i verksamheten, från ca 8 år 2016 till 6,8. Genomsnittet 2017 för samtliga påståenden i VD-utvärderingen blev 7,7.

#### **4.3.2 Synpunkter – Intervjuer**

Av intervjuer framkommer uppfattningen att styrelsens ledamöter är aktiva. Det finns ett starkt fokus på ekonomifrågor i styrelsen. En synpunkt från ordförande är att styrelseledamöterna har haft tillgång till en adekvat utbildning för uppdraget både genom UKF:s försorg och genom de utbildningar och informationer som Bostaden genomfört. Under 2016 och 2017 har strategiarbetet, där också frågan om hur Bostaden ska finansiera sitt uppdrag ingått, varit ett väsentligt inslag i styrelsens arbete. Ansvars- och rollfördelningen mellan styrelse och VD uppfattas som tydlig och väl fungerande samt att det finns en bra och fungerande dialog med ägaren.

#### **4.3.3 Bedömning**

Bostadens styrelse består uteslutande av politiker, d.v.s. ingen ledamot har valts utifrån sakkunskap. Styrelsens ledamöter har utifrån den utbildning som både UKF och Bostaden tillhandahållit getts förutsättningar att sätta sig in i det ansvar och den uppgift som en ledamot i en bolagsstyrelse har. Bostaden har också informerat ledamöterna om det egna bolaget och branschen. Från styrelseutvärderingen 2017 kan det dock noteras att påståendet om styrelsens kompetens och sammansättning fick ett relativt lågt värde (5,7) och att "kompetensutvecklingen i den omfattning som uppdraget kräver" hamnar på nivån bra men kan bli bättre.

Arbetsordningen fastställdes i början av 2018 och ersatte den från 2015. Gällande VD-instruktion beslutades av styrelsen 2015. Vår bedömning är att både arbetsordning och VD-instruktion ska prövas och i förekommande fall revideras varje år. Av arbetsordningen framgår dessutom att styrelsen i samband med utvärdering av arbetsformerna särskilt ska granska arbetsordningen.

Av styrelsens arbetsordning framgår sammantaget en arbetsplan för årets möten då det ingår i den vilka ärenden som ska avhandlas vid varje ordinarie sammanträde och vilka teman som ska tas upp under året och efter varje räkenskapsår. Arbetsordningen anger vilka huvudsakliga rapporter som ska lämnas i samband med olika möten. Vi rekommenderar dock att styrelsen beslutar om en rapporteringsinstruktion.

VD lämnar en rapport vid varje sammanträde som avhandlar för bolaget aktuella ämnen. Ett viktigt stöd till styrelsearbetet är att ha tillgång till aktuell bild av bolagets situation. Vi anser därför att det är en fördel om rapporteringen av VD utvecklas till en skriftlig VD-rapport vars innehåll bestäms i en dialog mellan VD och styrelse. Enligt vår bedömning får styrelsen den information som behövs för att kunna följa hur bolagets ekonomiska situation utvecklas. Styrelsen beslutar årligen om internkontrollrapporten som innehåller en uppföljning av föregående års internkontrollplan, årets internkontrollplan och riskanalys. Vi har dock inte kunnat notera att styrelsen redovisat en dokumenterad utvärdering av och lämnat en rapport om den interna kontrollen i enlighet med ägardirektivet.

Av styrelsens protokoll och handlingar framkommer inte att styrelsen i form av ett särskilt ärende behandlat en samlad uppföljning av uppdrag, ändamål och ägardirektiv eller av bolagets mål. Samtidigt konstateras att olika former uppföljningar och rapporter lämnas vid styrelsemöten men att en samlad uppföljning och analys i förhållande till ägarens uppdrag till bolaget saknas. Vår bedömning är att måluppföljning är ett förbättringsområde för styrelsen och att styrelsen i en rapporteringsinstruktion bör ange vilken rapportering som den behöver för bolagets uppdrag och mål.



I nuvarande arbetsordning anges inte på ett tydligt sätt vad som är styrelsen huvudsakliga arbetsuppgift eller att styrelsen ansvarar för bolagets interna kontroll. Sammantaget bedömer vi att ansvarsfördelning mellan styrelse och VD inte heller är tydligt beskriven i arbetsordning och VD-instruktion.

Det förefaller uppenbart att styrelsearbetet under 2017 har påverkats av frågan om bolagets framtida finansiering och försäljningen av fastigheter. Det bekräftas på ett tydligt sätt i styrelseutvärderingen 2017. I granskningen gör EY ingen bedömning av försäljningen i sig och om genomförandet av försäljningen har gjorts i enlighet med den vägledning om fastighetsförsäljning som EU-kommissionen tagit fram. Vi konstaterar att det i ägardirektivet finns skrivning om att bolaget ska utvärdera förändringar av lägenhetsbeståndet bl.a. genom försäljning. När det gäller hur ärendet om försäljning har hanterats i styrelsen har vi däremot synpunkter. En försäljning av fastigheter föregås av ett antal steg: Ställningstagande till att fastigheter ska försälas, val av vilka fastigheter som ska försälas, uppdrag att genomföra försäljningen, val försäljningsstrategi, upphandling av transaktionskonsult. Av vad som framkommit genom studier av protokoll och handlingar så har frågan om Bostadens framtida finansiering funnits på styrelsens agenda vid flera tillfällen. Samtidigt kan vi konstatera att det inte finns något specifikt beslut i styrelsen om att försälja fastigheter innan försäljningsprocessen inleddes. Det framkommer inte heller något uppdrag till VD att inleda en försäljningsprocess. Vår bedömning är att styrelsen borde ha beslutat om fastighetsförsäljningen och om att inleda en försäljningsprocess. Nu fick styrelsen på ett extra sammanträde ta ställning till försäljningen när ett villkorat köpekontrakt upprättats. Bolagsstyrelsen är ett kollegialt organ där det är självklart att alla styrelseledamöter ska få samma möjligheter att sätta sig in de ärenden som ska avgöras av styrelsen. En annan synpunkt gäller att styrelsen i juni 2017 beslöt att "stå bakom försäljningen" vilket vi anser vara en otydlig beslutsformulering. Rent formellt enligt kommunallagen och bolagsordningen så ska fullmäktige beredas tillfälle att yttra sig innan ett beslut av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt fattas. Enligt vår bedömning så skulle bolagsstyrelsen då ha kunnat fatta ett beslut, under förutsättning av fullmäktiges godkännande, om att t.ex. godkänna köpebrev i enlighet med uppställda villkor i köpekontraktet.

En styrelseutvärdering kan ses som en avstämning av det gångna årets styrelsearbete med syfte att förbättra styrelsens arbetsformer och i förlängningen stärka förmågan att leva upp till ägarens ändamål med bolaget. Ett allmänt krav är att utvärderingen görs i en systematisk och strukturerad process.

För styrelseutvärdering använder Bostaden en självutvärderingsmodell. En generell risk med en sådan utvärdering är att den är subjektiv och att en styrelse kan hantera den i sitt eget intresse. Den enkät som används innehåller ett antal påståenden med svarsalternativ på en 9-gradig skala. I utvärderingsmodellen ingår flera viktiga frågor som bör hanteras i en styrelseutvärdering, t.ex. arbete med strategier, bild av ägarens mål och avsikter, arbetsklimat, styrelsens sammansättning och kompetens, m.fl. Eftersom Bostaden använder samma enkätmodell som UKF finns problemet med att många av påståendena innehåller två påståenden i samma fråga, vilket kan vålla problem både för den som svarar och för dem som analyserar svaren.

Enligt vad som tidigare konstateras påverkades sannolikt resultatet av styrelseutvärderingen av hur försäljningen under året av fastigheter har hanterats och att det finns olika uppfattningar i styrelsen kring hanteringen. Värt att notera är att frågan om styrelsens sammansättning och kompetens fick ett lågt värde i utvärderingen. Det är viktigt enligt vår bedömning att styrelsen utifrån den analys som görs av utfallet utformar en handlingsplan för att förbättra styrelsearbetet.

Ett övervägande som kan göras är om självutvärderingen med viss periodicitet ska kombineras med extern styrelseutvärdering. Resultatet av styrelseutvärderingen bör kommuniceras med ägaren.

De synpunkter som framförts ovan på styrelseutvärderingen beträffande svarsalternativ och förekomst av dubbla påståenden gäller också VD-utvärderingen. VD-utvärdering är ett viktigt inslag i styrelsens kontroll av VD:s löpande förvaltning.

Flera av de områden som omfattas av påståenden i VD-utvärderingen är enligt vår bedömning relevanta. Samtidigt är det viktigt att en översyn gör dels för att säkerställa att frågorna/påståendena renodlas så att inte mer en fråga ställs åt gången dels att komplettera utvärderingen har en tydlig koppling till givna instruktioner, intern kontroll och organisation och den löpande skötseln i övrigt. Enligt arbetsordningen ska VD utvärderas jämfört med fastställda lång- och kortsiktiga mål, vilket inte framgår av nuvarande modell för VD-utvärdering.

#### **4.3.4 Rekommendationer**

Mot bakgrund av vad som framkommit i granskningen lämnas följande rekommendationer till Bostadens styrelse:

- ▶ Tydliggör styrelsens ansvar för intern kontroll i arbetsordningen.
- ▶ Utvärdera den interna kontrollen.
- ▶ Utveckla modellen för självutvärdering av styrelse vad gäller utformningen av påståenden och säkerställ en tydligare koppling till arbetsordningen.
- ▶ Ta ställning till en åtgärdsplan för att hantera de utvecklingsområden som framkommit i senas styrelseutvärdering.
- ▶ Gör återkommande uppföljningar av mål och av verksamheten i förhållande till ändamål och ägardirektiv.
- ▶ Besluta årligen om arbetsordning och VD-instruktion. Arbetsordningen bör även innefatta en rapporteringsinstruktion.
- ▶ Redovisa i förvaltningsberättelsen och bolagsstyrningsrapporten verksamheten i förhållande till ägarens direktiv.

## **4.4 Umeå Parkerings AB**

### **4.4.1 Styrelsens sammansättning**

Styrelsen har 5 ledamöter varav 3 är kvinnor. Samtliga ledamöter i styrelsen är nya fr.o.m. mandatperioden.

### **4.4.1 Styrelseutbildning**

Styrelseledamöter som tillträdde fr.o.m. nuvarande mandatperioden har erbjudits (även övriga ledamöter hade möjlighet att delta) den av UKF tillhandahållna gemensamma styrelseutbildningen för koncernens bolag som genomfördes i januari 2015. Utbildningen omfattade bl.a. regelverk, ansvar, ägarstyrning och Corporate governance. En extra styrelseutbildning med samma innehåll genomfördes under september 2015 för de ledamöter som inte kunde delta i januari.

I särskild ordning anordnades inom UPAB i september 2015 en information för styrelsen om bolaget, dess organisation och verksamhet. Under 2016 genomfördes en workshop/utbildning som utgångspunkt för arbetet med affärsplanen där styrelsen deltog.

#### **4.4.1 Arbetsordning, VD-instruktion och rapporteringsinstruktion**

UPAB:s styrelse beslutade om arbetsordning och VD-instruktion för 2018 den 12 december 2017. Arbetsordningen och VD-instruktionen liknar i stort Umeå Energis motsvarande dokument. Den följer samma struktur och har till stora delar ett motsvarande innehåll.

Av arbetsordningen framgår bl.a. styrelsens ansvar och befogenheter, storlek och sammansättning, styrelsesammanträden och vilka ärenden som ska behandlas vid varje sammanträde, arbetsfördelning (styrelse – ordförande - VD), frågor som kräver beslut av styrelsen, information och sekretess samt tolkningar och ändringar. Enligt arbetsordningen ska styrelsen i första hand ägna sig åt övergripande och långsiktiga frågor samt frågor som är av osedvanlig beskaffenhet eller av stor betydelse för bolaget. Styrelsen ska fortlöpande bedöma hur VD uppfyller sitt ansvar för den löpande förvaltningen.

Enligt arbetsordningen ska VD tillsammans med styrelsens ordförande utarbeta dagordning och bl.a. tillse att ett tillräckligt belysande underlag för alla ärenden som ska ligga till grund för styrelsens beslut. VD ska distribuera tertialrapport till styrelsens ledamöter.

I VD-instruktionen definieras vilka frågor som ska hänskjutas till styrelsen. VD ska tillse att bokföringen fullgörs i överensstämmelse med lag samt att medelsförvaltningen sköts på ett betryggande sätt och att det finns väl fungerande redovisnings- och rapporteringsinstruktion. Löpande information ska lämnas av VD bl.a. genom tertialrapporter i enlighet med vad som anges i styrelsens arbetsordning.

Arbetsordningen tar inte upp styrelsens ansvar för intern kontroll och styrelseutvärdering. Det kan noteras att i ägardirektivet framhålls särskilt styrelsens ansvar för god intern kontroll.

#### **4.4.2 Styrelsens arbete**

Under 2017 genomförde UPAB fem ordinarie styrelsemöten och ett extra styrelsemöte per telefon. Det extra styrelsemötet behandlade förslag om att skjuta fram införandet av höjd parkeringsavgift.

Inför styrelsemötena hålls presidiummöten för att förbereda mötena.

Styrelsen beslutade i december 2016 om att utse en ny VD som tillträdde sin tjänst den 1 juni 2017.

Bokslut och bolagsstyrningsrapport hanteras av styrelsen i samband med årets första sammanträde (februari 2018). Vid sammanträde i maj 2018 togs Tertialrapport 1 och verksamhetsrapport 1 upp. I verksamhetsrapporten görs bl.a. en uppföljning av UPAB:s kortsiktiga mål, aktiviteter och ekonomi. När tertialrapport 2 2017 behandlades i september 2017 ingick inte verksamhetsrapporten. VD införde fr.o.m. sammanträdet i september 2017 ett VD-brev som syftar till att ge aktuell information om bolagets situation.

UPAB:s affärsplan för 2018 fastställdes av styrelsen vid mötet i december 2017. I affärsplanen framgår UPAB:s mål och strategier. Under 2016 genomfördes en workshop kring affärsplan med styrelsen där det bl.a. presenterades en modell som sedan har använts för att ta fram förslag till affärsplaner. Styrelsen har löpande varit involverad i affärsplanarbetet.

En notering från genomgången av protokoll är att kommunstyrelsens arbetsutskott den 23 maj 2017 beslutade att uppmana tekniska nämnden/UPAB att skjuta upp införandet av höjda avgiftsnivåer för parkering på gatumark till den 1 januari 2019.

Beträffande intern kontroll så framgår av ägardirektivet att styrelsen ska tillse att bolaget har en god intern kontroll och fortlöpande hålla sig informerad om och utvärdera hur bolagets system för intern kontroll fungerar. Styrelsen ska årligen avge en rapport över hur den interna kontrollen till den del den avser den finansiella rapporteringen är organiserad och hur väl den har fungerat under det senaste räkenskapsåret. Enligt företagspolicy ska styrelsen besluta om internkontrollplan. Vi har noterat vid en genomgång av protokoll och handlingar fr.o.m. hösten 2016 att styrelsen inte har beslutat om interkontrollplaner och internkontrollrapporter.

Av ägardirektivet till UPAB framgår särskilt ägardirektiv. Samtidigt anges i ägardirektivet att bolaget vid utgången av varje tertiäl ska rapportera uppnådd måluppfyllelse för de särskilda ägardirektiv som meddelats bolaget vid bolagsstämman. Vi har inte identifierat att sådana rapporter har lämnats.

#### **4.4.3 Utvärdering av styrelse och VD**

Enligt ägardirektivet ska styrelsen årligen utvärdera sitt eget och VD:s arbete. Utvärderingen ska sammanställas och tillställas moderbolaget.

Vid styrelsemötet den 14 december 2017 utvärderades styrelsearbetet. Styrelsen valde att inte använda den modell som tidigare använts inom UPAB med hänvisning till att den inte bedömdes som relevant för styrelseutvärderingen. Avsikten är istället att till nästa år ta fram en ny och ändamålsenlig modell för styrelseutvärderingen 2018.

Utvärderingen för 2017 gjordes av styrelsen i dialogform. Styrelsen gjorde då bedömningen att det arbete som har gjorts under 2017 med affärsplanen har varit framgångsrikt i den meningen att det har underlättat arbetet med att följa upp genomförandet.

En regelrätt VD-utvärdering gjordes inte bl.a. med hänvisning till att VD tillträdde sin tjänst i juni 2017. Styrelsen gjorde dock i samband med sin egen utvärdering samtidigt bedömningen att de är mycket nöjda med VD och det arbete som VD gjort sedan hon tillträdde.

Vi har inte noterat att det finns en sammanställd utvärderingsrapport för 2017.

#### **4.4.1 Synpunkter – Intervjuer**

Av intervjuer framkommer uppfattningen att styrelsen har ett starkt engagemang och att styrelsens ledamöter är aktiva. Eftersom styrelsen var helt ny fr.o.m. den aktuella mandatperioden har det tagit tid att komma in i uppdraget. Med stöd av bl.a. styrelseutbildning, bolagsintroduktion och arbetet med affärsplan har styrelsens kompetens för uppdraget utvecklats.

#### **4.4.2 Bedömning**

UPAB:s styrelse består uteslutande av politiker, d.v.s. ingen ledamot har valts utifrån sakkunskap. Samtliga ledamöter var nya fr.o.m. nuvarande mandatperiod. Styrelsens ledamöter har utifrån den utbildning som genomförts getts förutsättningar att sätta sig in i det ansvar och den uppgift som en ledamot i en bolagsstyrelse har. Ledamöterna ha också introducerats till bolaget.

Arbetsordningen är ett viktigt hjälpmedel för planering av kommande års styrelsearbete och för att skapa en tydlighet i ansvarsfördelningen mellan styrelse och VD och i övrigt god ordning och reda i styrelsens arbete. Av bolagsstyrningsprinciperna följer att arbetsordningen ska vara anpassad till bolagets förhållanden och vara så tydlig, utförlig och konkret att den kan tjäna som styrdokument för styrelsens arbete.

Styrelsens arbetsordning anger vilka sammanträden som planeras under året och vad som ska behandlas vid varje styrelsesammanträde. Av arbetsordningen framgår inte vilka huvudteman som ska avhandlas under året. I det avseendet utgör inte arbetsordningen en fullständig arbetsplan för styrelsens arbete det kommande året. Bedömningen är att styrelsens arbetsordning tillsammans med VD-instruktionen på ett relativt tydligt sätt redovisar ansvarsfördelningen mellan styrelse, ordförande och VD. Av arbetsordningen följer ett klargörande av vad styrelsen i första hand ska ägna sig åt d.v.s. övergripande och långsiktiga frågor som är av stor betydelse för bolaget eller koncernen. Styrelsens övergripande ansvar för intern kontroll och att den enligt ägardirektiv ska fastställa en internkontrollplan framgår dock inte av arbetsordningen. Utifrån de protokoll och handlingar som vi tagit del av har det inte framgått att styrelsen lever upp till de ansvar som den har för att bolaget har en tillräcklig intern kontroll.

VD-instruktionen anger att VD ansvarar för ekonomiska rapporter, budget samt årsredovisning med förvaltningsberättelse. Av arbetsordningen följer att VD ska lämna tertiärrapport. Sammantaget är bedömningen att styrelsen inte har fastställt en fullständig instruktion för rapportering. När det gäller rapporter är det väsentligt att det också framgår av arbetsordningen vilket ansvar styrelsen har att följa upp ägarens ändamål och direktiv samt hur styrelsen avser att göra det. Styrelsens ansvar för styrelse- och VD-utvärdering bör redovisas i arbetsordningen, särskilt med tanke på att det också är ett krav i ägardirektivet.

Styrelsen har ett ansvar att följa upp och utvärdera bolagets verksamhet i förhållande till ändamål och ägardirektiv och se till att bolaget har en strategi för att uppnå ägarens syfte. Styrelsen är involverad i bolagets strategiarbete bl.a. genom arbetet med affärsplanen. Samtidigt har vi inte kunnat se att tydlig och heltäckande återredovisning av uppfyllelsen av ägardirektiven och de särskilda ägardirektiv som har riktats till bolaget. Den formella rapporteringen till styrelsen om den ekonomiska situationen lämnas i form av tertiärrapporterna och i samband med årsbokslut. Införandet av VD-brev är en positiv åtgärd som bör bidra till att förbättra informationen om bolagets aktuella situation.

En styrelseutvärdering kan ses som en avstämning av det gångna årets styrelsearbete med syfte att förbättra styrelsens arbetsformer och i förlängningen stärka förmågan att leva upp till ägarens ändamål med bolaget. Kravet som kan ställas på utvärderingen är att den görs i en systematisk och strukturerad process.

En systematisk och strukturerad styrelseutvärdering har inte gjorts 2017, utan tanken är att styrelsen ska ta fram en ny modell för styrelseutvärdering som ska användas för år 2017. Vår bedömning är med hänvisning till att det är en viktig uppgift för styrelsen att göra en årlig styrelseutvärdering att det inte är helt tillfredsställande att en strukturerad och transparent utvärdering inte har gjorts av styrelsens arbete under 2017.

Styrelsen har ett ansvar bl.a. enligt arbetsordningen att förlöpande följa upp hur VD uppfyller ansvaret för den löpande förvaltningen av bolaget. Dessutom kräver ägardirektivet att en utvärdering av VD görs. Det har inte gjorts en strukturerad och systematisk utvärdering av VD för 2017 utan en övergripande bedömning har gjorts i dialogform. Med tanke på att VD tillträdde den 1 juni 2017 är det rimligt att en strukturerad utvärdering görs fr.o.m. 2018.

Kommunstyrelsens arbetsutskott beslutade att uppmana UPAB tillsammans med tekniska nämnden att skjuta upp införandet av höjda avgiftsnivåer. Vår bedömning är att det är otydligt hur beslutet ska tolkas samtidigt som det är oklart utifrån vilken befogenhet som arbetsutskottet beslutar om en uppmaning till ett bolag. Enligt ägardirektivet har bolaget att följa instruktioner och riktlinjer som moderbolagets styrelse beslutar om. Även om det råder personunion mellan arbetsutskottet och kommunstyrelsen så var det ett beslut av arbetsutskottet som inte utgör ett bolagsorgan.

#### **4.4.3 Rekommendationer**

Mot bakgrund av vad som framkommit i granskningen lämnas följande rekommendationer till UPAB:s styrelse:

- ▶ Tydliggör styrelsens ansvar för intern kontroll och utvärdering av styrelse och VD i arbetsordningen.
- ▶ Utvärdera den interna kontrollen.
- ▶ Säkerställa att en strukturerad utvärdering görs av styrelse och VD.
- ▶ Gör återkommande uppföljningar av mål och av verksamheten i förhållande till ändamål och ägardirektiv.
- ▶ Fastställ en rapporteringsinstruktion.
- ▶ Redovisa i förvaltningsberättelsen och bolagsstyrningsrapporten verksamheten i förhållande till ägarens direktiv.

#### **4.5 Infrastruktur i Umeå AB**

##### **4.5.1 Styrelsens sammansättning**

Styrelsen har 9 ledamöter varav 4 är kvinnor.

##### **4.5.2 Styrelseutbildning**

Styrelseledamöter som tillträdde fr.o.m. nuvarande mandatperioden har erbjudits (även övriga ledamöter hade möjlighet att delta) den av UKF tillhandahållna gemensamma styrelseutbildningen för koncernens bolag som genomfördes i januari 2015. Utbildningen omfattade bl.a. regelverk, ansvar, ägarstyrning och Corporate governance. En extra styrelseutbildning med samma innehåll genomfördes under september 2015 för de ledamöter som inte kunde delta i januari.

##### **4.5.3 Arbetsordning, VD-instruktion och rapporteringsinstruktion**

INAB:s styrelse fastställde arbetsordning och VD-instruktion den 28 april 2017. I allt väsentligt överensstämmer både arbetsordning och VD-instruktionen med UKF:s motsvarande dokument.

I arbetsordningen regleras arbetsfördelning inom styrelsen, styrelsesammanträden och sammanträdesplan. Under rubriken arbetsfördelning inom styrelsen definieras vad som åligger styrelseordföranden.

Enligt arbetsordningen ska styrelsen sammanträda vid minst fyra tillfällen per år och att ett schema över styrelsemötena ska fastställas för ett år i taget. Protokoll ska föras och anteckningarna ska göras så kort som möjligt med iakttagande av nödvändig fullständighet

I VD-instruktionen definieras bl.a. ansvarsfördelningen mellan styrelse och VD vad gäller förvaltning av bolagets angelägenheter och bolagets bokföring och medelsförvaltning. Styrelsen ska tillse organisationen av bokföring och medelsförvaltning innefattar tillfredställande kontroller.

Av instruktionen framgår att VD ansvarar för att styrelsematerialet är ändamålsenligt och att styrelsearbetet fokuserar på det för bolaget väsentliga affärskritiska och policyinriktade frågor. Enligt VD-instruktionen ska styrelsen minst en gång per år behandla övergripande mål och strategier.



För att stödja ordförande att fullgöra sina uppgifter enligt ABL ansvarar VD bl.a. för; att hålla ordförande löpande underrättat om väsentliga händelser i bolaget och i samråd med ordförande förbereda styrelsemötenas innehåll och form. VD ska också i samråd med ordförande och styrelsen i övrigt initiera och ge ändamålsenliga underlag för styrelsens beslut om övergripande mål och strategier.

#### **4.5.4 Styrelsens arbete**

Under 2017 har styrelsen sammanträtt vid sex tillfällen. Inom INAB hålls inte presidiummöten för att förbereda sammanträdena. Stående punkter på dagordningen är bl.a. protokoll, lägesorientering moderbolag och dotterbolag, projekt/projektrapportering, policyärenden och övriga ärenden. Vid varje sammanträde lämnas resultatrapport och finansieringsrapport.

Årsredovisning och koncernredovisning var uppe för beslut vid februarisammanträdet 2017. Vid samma sammanträde avgavs bolagsstyrningsrapport och fastställdes attestinstruktion. Budgeten 2018 för INAB-koncernen beslutades av styrelsen den 27 oktober 2017. Beslut om verksamhets- eller affärsplan har inte framgått av protokollen.

Vid genomgång av styrelseprotokoll från 2017 t.o.m. april 2018 har vi inte noterat att styrelsen behandlat och/eller fastställt övergripande mål och strategi. Enskilda strategier i förhållande till specifika projekt diskuteras dock fortlöpande vid sammanträden. Det framgår inte att styrelsen under den period som granskats har behandlat risker, riskanalys och internkontrollplan. Vi kan inte heller utifrån handlingar och protokoll kunnat notera att styrelsen fortlöpande följer upp och utvärderar bolagets verksamhet i förhållande till ägarens ändamål och direktiv förutom vad gäller de ekonomiska direktiven.

#### **4.5.5 Utvärdering av styrelse och VD**

Vid styrelsemöten den 2 mars 2018 redovisades styrelse- och VD-utvärderingen för 2017.

##### **4.5.5.1 Styrelse**

För styrelseutvärderingen användes en enkät bestående av 29 påståenden med svarsalternativ från 1–5 där 1 = stämmer inte alls och 5 = stämmer väl. Frågorna är grupperade inom sju områden.

Av utvärderingen framgår att när det gäller styrelsemöten, förberedelser och styrelsematerial så hamnar genomsnittresultatet per påstående inom intervallet 3,75 till 4,9. Det lägsta värdet 3,75 fick påståendet "styrelsemötet är tillräckligt långa". Genomsnittet för de fyra påståenden som ingår i området styrelsematerialet blev 4,9. För de påståenden som avser styrelsens uppgifter och rollbeskrivningen mellan VD och ordförande blev genomsnittet 4,6. Diskussionsklimatet ansågs som bra (4,9) men också relationen mellan ägarna och styrelsen (4,8). När det gäller styrelsens effektivitet ges relativt höga "poäng" till påståendena förutom beträffande "kvaliteten på diskussionerna är bra" (3,7).

Inom området vision, mål och strategier visar resultatet av styrelseutvärderingen på att det kan finnas en förbättringspotential. Det framgår av följande påståenden "hela styrelsen deltar i mål- och strategidiskussionerna" (3,5), "styrelsen har under året lyckats arbeta fram och tydligt hålla ihop de strategiska frågorna" (3,6), och styrelsen har säkrat sambandet mellan vision-affärsidé-långsiktiga mål-strategier-korta mål-aktiviteter-budget" (3,5).

##### **4.5.5.2 VD**

VD-utvärderingen är gjord enligt samma modell som UKF använder med 15 påståenden. Svaren tyder på att styrelsen har ett mycket högt förtroende för VD med ett totalt genomsnitt på 9,4.

#### **4.5.6 Bedömning**

INAB:s styrelse består uteslutande av politiker, d.v.s. ingen ledamot har valts utifrån sakkunskap. Styrelsens ledamöter har utifrån den utbildning som UKF tillhandahållit getts förutsättningar att sätta sig in i det ansvar och den uppgift som en ledamot i en bolagsstyrelse har. Från styrelseutvärderingen 2017 kan det dock noteras att den utvärderingsmodell som INAB använder inte omfattar frågor/påståenden om styrelsens kompetens och sammansättning.

Arbetsordningen är ett viktigt hjälpmedel för planering av kommande års styrelsearbete och för att skapa en tydlighet i ansvarsfördelningen mellan styrelse och VD och i övrigt god ordning och reda i styrelsens arbete. Av bolagsstyrningsprinciperna följer att arbetsordningen ska vara anpassad till bolagets förhållanden och vara så tydlig, utförlig och konkret att den kan tjäna som styrdokument för styrelsens arbete.

Arbetsordningen för INAB:s styrelse har ett begränsat innehåll och avhandlar i första hand vad som åligger styrelsens ordförande och vad som gäller kring styrelsesammanträdena. Ansvarsfördelningen mellan styrelse och VD behandlas i VD-instruktionen. Av arbetsordningen bör det framgå, förutom antalet möten, teman för respektive möte. Det bör även anges vilken information och rapporter som ska lämnas till styrelsen. Det senare ska kompletteras med en rapporteringsinstruktion. Med tanke på styrelsens yttersta ansvar för den interna kontrollen så bör det framgå av arbetsordningen vilken roll styrelsen har beträffande intern kontroll och riskhantering. Ytterligare områden som hör hemma i arbetsordningen är vad som är styrelsen främsta uppgifter/ansvar, beslutsordning och då i första hand vad som ska föreläggas styrelsen för beslut. Det är också lämpligt att det av arbetsordningen framgår styrelsens ansvar för styrelse- och VD-utvärdering.

Utifrån protokoll och handlingar förefaller en stor del av styrelsens arbete vara inriktad på att följa upp ekonomin och följa upp de olika projekt som bolaget och dess dotterbolag är involverade i. Samtidigt konstateras att mål och strategi samt internkontroll är viktiga ansvar för styrelsen. Vi har inte kunnat iaktta, utifrån protokoll och handlingar, att styrelsen haft dessa frågor uppe för beslut på styrelsesammanträden. Detsamma gäller uppföljning av verksamheten i förhållande till ägarens direktiv och ändamål, förutom beträffande ekonomiska direktiv. Enligt VD-instruktionen ska styrelsen minst en gång per år behandla övergripande mål och strategier. Styrelsen beslutar om budget men har inte beslutat om affärsplan/verksamhetsplan. En kommentar i sammanhanget är att INAB:s ägardirektiv i första hand ger uttryck för att bolaget ska producera, förvalta eller äga specifika objekt samt utföra verksamhet som kommunen eller ägaren fattar beslut om. Därutöver finns ett klimat- och miljömål och krav på ekonomisk planering och rapportering. Ägardirektiven uttrycker i ytterst begränsad utsträckning vilka värden ägaren vill uppnå med sitt engagemang i bolaget. Även om INAB är en liten organisation med uppdrag att genomföra projekt och förvalta objekt anser vi att det är väsentligt att styrelsen beslutar om en strategi till stöd för ett effektivt genomförande av bolagets ändamål. Att bolaget ska ha en strategi och övergripande mål stöds dessutom av styrelsen beslutad arbetsordning. Enligt företagspolicyn ska styrelsen besluta om en internkontrollplan.

För styrelseutvärdering använder INAB en självutvärderingsmodell. Samtidigt finns en risk med denna utvärderingsform i och med att den är subjektiv och att en styrelse kan hantera den i sitt eget intresse.

Den enkät som har använts innehåller ett antal påståenden med svarsalternativ på en skala från 1 (instämmer inte alls) till 5 (stämmer väl). I utvärderingsmodellen ingår flera viktiga frågor som berör möten, underlag, kommunikation inom styrelsen, vision, mål och strategier m.m. Det är positivt att det i enkäten ställs en fråga åt gången, vilket underlättar för den som svarar och möjligheten att analysera enkäten. Samtidigt bedömer vi att det saknas viktiga



frågor i enkäten, t.ex. om styrelsens kunskap, kompetens och sammansättning, intern kontroll och hur styrelsen hanterar ägarens mål med verksamheten.

Ett område som får relativt låga värden i enkäten utgörs av styrelsens deltagande i mål- och strategidiskussion samt att styrelsen under året har lyckats arbeta fram och tydligt hålla ihop de strategiska frågorna. Det gäller också påståendet om att styrelsen har säkrat sambandet mellan vision-affärsidé-långsiktiga mål-strategier-kort mål-aktiveter-budget. En indikation på att styr- och uppföljningskedjan inte integrerats på ett tillräckligt sätt. Vilka åtgärder som styrelsen avser att vidta med anledning av resultat framkommer inte.

Ett övervägande som kan göras är om självutvärderingen ska kombineras med att det med viss periodicitet görs styrelseutvärdering med externt stöd. En annan aspekt är om styrelseutvärderingen även ska omfatta en individuell del där den enskilde ledamoten svarar på ett antal frågor. Resultatet av styrelseutvärderingen bör kommuniceras med ägaren.

För utvärderingen av VD används samma enkät som UKF använder där ett flertal påståenden innehåller dubbla påståenden. Det utgör en försvårande omständighet när enkäten ska besvaras och analyseras. Vår bedömning är med tanke på att en VD-utvärdering är ett viktigt inslag i styrelsens kontroll av VD:s löpande förvaltning, att en mer relevant modell för VD-utvärdering bör utvecklas och användas.

#### **4.5.7 Rekommendationer**

Mot bakgrund av vad som framkommit i granskningen lämnas följande rekommendationer till INAB:s styrelse:

- ▶ Tydliggör styrelsens ansvar för intern kontroll och utvärdering av styrelse och VD i arbetsordningen.
- ▶ Fastställ en strategi för bolaget och en rapporteringsinstruktion.
- ▶ Besluta om internkontrollplan och riskanalys.
- ▶ Gör en översyn av modellerna för styrelse- och VD-utvärdering.
- ▶ Överväg att ta fram och fastställa en affärsplan.
- ▶ Gör återkommande uppföljningar av mål och av verksamheten i förhållande till ändamål och ägardirektiv.
- ▶ Redovisa i förvaltningsberättelsen och bolagsstyrningsrapporten verksamheten i förhållande till ägarens direktiv.

## **4.6 Dåva Deponi och avfallscener AB**

### **4.6.1 Styrelsens sammansättning**

Styrelsen har 7 ledamöter varav 2 är kvinnor.

#### **4.6.1 Styrelseutbildning**

Styrelseledamöter som tillträdde fr.o.m. nuvarande mandatperioden har erbjudits (även övriga ledamöter hade möjlighet att delta) den av UKF tillhandahållna gemensamma styrelseutbildningen för koncernens bolag som genomfördes i januari 2015. Utbildningen omfattade bl.a. regelverk, ansvar, ägarstyrning och Corporate governance. En extra styrelseutbildning med samma innehåll genomfördes under september 2015 för de ledamöter som inte kunde delta i januari.

Internt inom Dåva DAC genomfördes under 2015 en introduktionsutbildning kring bolaget och dess verksamhet. Via branschorganisationen Avfall Sverige har också ledamöter deltagit i kurser och möten.

#### **4.6.2 Arbetsordning, VD-instruktion och rapporteringsinstruktion**

Styrelsen för Dåva DAC beslutade om arbetsordning och VD-instruktion avseende 2018 den 7 december 2017. På motsvarande sätt som för INAB överensstämmer i huvudsak Dåva DAC:s arbetsordning och VD-instruktionen med UKF:s motsvarande dokument.

I arbetsordningen regleras arbetsfördelning inom styrelsen, styrelsesammanträden och sammanträdesplan. Under rubriken arbetsfördelning inom styrelsen definieras vad som åligger styrelseordföranden.

Enligt arbetsordningen ska styrelsen sammanträda vid minst sex tillfällen per år och att ett schema över styrelsemötena ska fastställas för ett år i taget. Protokoll ska föras och anteckningarna ska göras så kort som möjligt med iakttagande av nödvändig fullständighet.

I VD-instruktionen definieras bl.a. ansvarsfördelningen mellan styrelse och VD vad gäller förvaltning av bolagets angelägenheter och bolagets bokföring och medelsförvaltning. Styrelsen ska tillse organisationen av bokföring och medelsförvaltning innefattar tillfredställande kontroller. Av instruktionen framgår att VD ansvarar för att styrelsematerialet är ändamålsenligt och att styrelsearbetet fokuserar på det för bolaget väsentliga affärskritiska och policyinriktade frågor.

Enligt VD-instruktionen ska styrelsen minst en gång per år behandla övergripande mål och strategier.

För att stödja ordförande att fullgöra sina uppgifter enligt ABL ansvarar VD bl.a. för; att hålla ordförande löpande underrättat om väsentliga händelser i bolaget och samråd med ordförande förbereda styrelsemötenas innehåll och form. VD ska i samråd med ordförande och styrelsen i övrigt initiera och ge ändamålsenliga underlag för styrelsens beslut om övergripande mål och strategier.

Styrelsen fastställde en arbets- och beslutsordning den 19 april 2018.

#### **4.6.3 Styrelsens arbete**

Under 2017 har styrelsen haft sex ordinarie sammanträden och ett sammanträde per capsulam, vilket föranleddes av ett ställningstagande till om en offert skulle lämnas. För att förbereda styrelsesammanträdena hålls presidie möten där ordförande, vice ordförande och VD medverkar.

Stående punkter på dagordningen är bl.a. protokoll, särskilda ärenden av policykaraktär, rapporter/lägesorientering och övriga frågor. Vid varje sammanträde lämnas VD en skriftlig lägesrapport.

Årets första sammanträde 2017 genomfördes den 2 mars då årsbokslutet godkändes. Något ärende om bolagsstyrningsrapport redovisades inte vid sammanträdet. Vid motsvarande sammanträde i februari 2018 godkände styrelsen bolagsstyrningsrapport 2017. I juni informerades om de två planerade strategidagarna under hösten. I juni redovisades tertialrapport 1 och i oktober tertialrapport 2. Styrelsen beslutade om driftbudget 2018 och investeringsplan 2018–2021 vid mötet i december. Vid samma sammanträde tog styrelsen beslut om arbetsordning och VD-instruktion. Det noterades då till protokollet, när förslaget till VD-instruktion redovisades, att ingen genomgång av bolagets mål och strategier hade gjorts under 2017, vilket ska behandlas i styrelsen minst en gång per år. Det planeras till kommande styrelsemöte under våren 2018.

Vid sammanträdet den 22 februari 2018 behandlades strategi och mål samtidigt som en genomgång av risker gjordes. Enligt uppgift beslutade styrelsen om strategin och mål vid sammanträdet den 19 april 2018. Det har inte framkommit att styrelsen under perioden har beslutat om internkontrollplan. Vi kan inte utifrån handlingar och protokoll kunnat notera att styrelsen fortlöpande följer upp och utvärderar bolagets verksamhet i förhållande till ägarens ändamål och direktiv förutom vad gäller de ekonomiska direktiven.

#### **4.6.4 Utvärdering av styrelse och VD**

Utvärdering 2017 av styrelse och VD gjordes i samband med styrelsemötet den 22 februari 2018. Vi har tagit del av en sammanställning av utvärderingarna där genomsnittliga resultatet redovisas avrundat i heltal.

##### **4.6.4.1 Styrelse**

För styrelseutvärderingen användes motsvarande utvärderingsmodell och skala som UKF använder.

Utvärderingen visar att styrelsen anser att arbetsklimatet är mycket bra (10). Vidare framgår bl.a. att styrelsen bedömer att sammanträdena leds på ett bra sätt, att underlagen är av rätt kvalitet och att samspelet med VD och ledning fungerar väl. Styrelsen har också en klar uppfattning om bolagets verksamhet och organisation.

När det gäller områden som måste bli bättre kan nämnas; systematiskt arbete med bolagets verksamhetsmål och strategier (5), aktivt arbete med bolagets riskhantering och internkontroll (5), bra dialog med bolagets revisorer (3) och samtliga ledamöter bidrar aktivt till att fullgöra styrelsens uppgifter (6). Genomsnittet för samtliga påståenden blev 7,5.

##### **4.6.4.2 VD**

VD-utvärderingen består av 15 frågor ("UKF-modellen). För elva av frågorna blev genomsnittet 9. Lägst värde (7) hade frågan "VD uppvisar strategisk kompetens och bidrar till styrelsens mål- och strategidiskussioner". Genomsnittet 2017 för samtliga påståenden i VD-utvärderingen blev 8,7.

#### **4.6.5 Synpunkter – Intervjuer**

Av intervjuer framkommer uppfattningen om att ansvarsfördelningen är tydlig mellan styrelse och VD. Styrelsen anses fungera på ett bra sätt och många ledamöter är aktiva och intresserade. Ordförande anser att styrelsen fungerar på ett bra sätt.

#### **4.6.6 Bedömning**

Dåva DAC:s styrelse består uteslutande av politiker och ingen ledamot har valts in utifrån sakkunskap. Styrelsens ledamöter har utifrån den utbildning som UKF tillhandahållit getts förutsättningar att sätta sig in i det ansvar och den uppgift som en ledamot i en bolagsstyrelse har. Ledamöterna ha också fått en introduktion till bolaget och genom deltagande i arrangemang som Avfall Sverige anordnar fått ytterligare kunskap som stöd i sin roll och sitt ansvar. I styrelseutvärderingen 2017 får påståendet att styrelsens sammansättning och kompetens är ändamålsenlig värdet 8.

Arbetsordningen är ett viktigt hjälpmedel för planering av kommande års styrelsearbete och för att skapa en tydlighet i ansvarsfördelningen mellan styrelse och VD och i övrigt god ordning och reda i styrelsens arbete. Av bolagsstyrningsprinciperna följer att arbetsordningen ska vara anpassad till bolagets förhållanden och vara så tydlig, utförlig och konkret att den kan tjäna som styrdokument för styrelsens arbete.

Arbetsordningen för Dåva DAC:s styrelse är kortfattad och avhandlar i första hand vad som åligger styrelsens ordförande och vad som gäller kring styrelsesammanträdena. Ansvarsfördelningen mellan styrelse och VD behandlas i VD-instruktionen. Det bör även anges vilken information och rapporter som ska lämnas till styrelsen. Det senare ska kompletteras med en rapporteringsinstruktion. Med tanke på styrelsens yttersta ansvar för den interna kontrollen så ska det enligt vår mening framgå av arbetsordningen vilken roll styrelsen har i den interna kontrollen och riskhanteringen. Ytterligare områden som hör hemma i arbetsordningen är vad som är styrelsen främsta uppgifter/ansvar, beslutsordning och då i första hand vad som ska föreläggas styrelsen för beslut. Styrelsen har dock i särskild ordning beslutat om en arbets- och beslutsordning (april 2018). Det är också lämpligt att det av arbetsordningen framgår styrelsens ansvar för styrelse- och VD-utvärdering.

Utifrån protokoll och handlingar framgår att styrelsen regelmässigt följer upp bolagets ekonomiska situation. Styrelsen har ett ansvar för att följa upp och utvärdera bolagets verksamhet i förhållande till ändamål och ägardirektiv och se till att bolaget har en strategi för att uppnå ägarens syfte. Enligt VD-instruktionen ska styrelsen minst en gång per år behandla övergripande mål och strategier. Så blev inte fallet under 2017. Styrelsen har därför under våren 2018 behandlat och fastställt mål och strategi. När det gäller den interna kontrollen kan konstateras, utifrån protokoll och handlingar, att internkontrollplan inte har varit uppe för behandling och beslut på styrelsesammanträden. Detsamma gäller uppföljning av verksamheten i förhållande till ägarens direktiv och ändamål, förutom beträffande ekonomiska direktiv. Styrelsen beslutar om budget men har inte beslutat om affärsplan/verksamhetsplan. Med tanke på att Dåva DAC har en relativt många mål som framgår av ägardirektiven är det av särskild vikt att bolaget har en affärsplan där både strategi och målbild framgår.

En styrelseutvärdering kan ses som en avstämning av det gångna årets styrelsearbete med syfte att förbättra styrelsens arbetsformer och i förlängningen stärka förmågan att leva upp till ägarens ändamål med bolaget. Ett krav som kan ställas på styrelseutvärderingen är att den görs i en systematisk och strukturerad process.

För styrelseutvärdering använder Dåva DAC samma självutvärderingsmodell som UKF. Därför har vi också samma kritik här av modellen som under avsnittet om UKF. Det gäller påståenden med svarsalternativ som förefaller vara anpassade till frågor och att flera frågor innehåller dubbla påståenden. Två påståenden i samma fråga kan vålla problem både för den som svarar och för dem som analyserar svaren.

Det som den senast genomförda styrelseutvärderingen kan anses bekräfta är att styrelsen inte är tillräckligt involverad i arbetet med mål, strategier, riskhantering och intern kontroll samt att inte samtliga ledamöter aktivt bidrar till att fullgöra styrelsen uppgifter. Vår bedömning är att styrelsen bör ta fram en åtgärdsplan för att uppnå förbättringar inom dessa områden.

Ett övervägande som kan göras är om självutvärderingen ska kombineras med att det med viss periodicitet görs styrelseutvärdering med externt stöd. En annan aspekt att överväga är om styrelseutvärderingen även ska omfatta en individuell del där den enskilde ledamoten svarar på ett antal frågor. Resultatet av styrelseutvärderingen bör kommuniceras med ägaren.

De synpunkter som framförts ovan på styrelseutvärderingen vad gäller svarsalternativ och förekomst av dubbla påståenden gäller också VD-utvärderingen. Vår bedömning är att VD-utvärderingen bör få ett tydligare fokus på VD:s skötsel av den löpande förvaltningen och fullföljande av de uppgifter som är angivna i instruktioner. En VD-utvärdering är ett viktigt inslag i styrelsens kontroll av VD:s löpande förvaltning.

Den samlade bedömningen är att det bör göras en översyn av nuvarande modell för styrelse- och VD-utvärdering dels för att säkerställa att frågorna/påståendena renodlas så att inte mer en fråga ställs åt gången, dels för att säkerställa att utvärderingarna får en tydligare koppling till ABL, givna instruktioner, intern kontroll och organisation.

#### **4.6.7 Rekommendationer**

Mot bakgrund av vad som framkommit i granskningen lämnas följande rekommendationer till Dåva DAC:s styrelse:

- ▶ Tydliggör styrelsens ansvar för intern kontroll och utvärdering av styrelse och VD i arbetsordningen.
- ▶ Fastställ en rapporteringsinstruktion för bolaget.
- ▶ Överväg att införa och fastställa en affärsplan.
- ▶ Besluta om internkontrollplan och riskanalys.
- ▶ Gör en översyn av modellerna för styrelse- och VD-utvärdering.
- ▶ Gör återkommande uppföljningar av mål och av verksamheten i förhållande till ändamål och ägardirektiv.
- ▶ Redovisa i förvaltningsberättelsen och bolagsstyrningsrapporten verksamheten i förhållande till ägarens direktiv.

## **4.7 UMEVA och VAKIN**

### **4.7.1 Utgångspunkt**

UMEVA är huvudman för den allmänna VA-anläggningen i Umeå kommun och har efter beslut av kommunfullmäktige i uppdrag att ansvara för att kommunens skyldigheter inom avfallsområdet fullgörs. UMEVA har också uppdrag att vara kommunens kompetensresurs inom sakområdena vatten och avlopp samt avfall.

Umeå kommun och Vindelns kommun beslöt i juni 2015 att bilda ett gemensamt kompetensbolag för VA- och avfallsverksamhet, Vatten- och avfallskompetens i Norr AB (VAKIN). VAKIN började sin verksamhet 2016 och har till uppgift att svara för drift, underhåll och genomförande av investeringar i delägarnas allmänna VA-anläggningar samt kommunens ansvar för avfallshantering. Ytterst fullgör VAKIN de åligganden som är en konsekvens av UMEVA:s uppgift. VAKIN är ett till 95 procent ägt dotterbolag till UMEVA. Mellan ägarna har ett aktieägaravtal träffats och mellan UMEVA och VAKIN finns ett uppdragsavtal.

Ägardirektivet till UMEVA har utfärdats av UKF och ägardirektivet till VAKIN av UKF och kommunfullmäktige i Vindeln.

I VAKIN:s ägardirektiv framgår vad styrelsens utvärdering minst ska innehålla och att om brister identifieras ska dessa åtgärdas eller anmälas till respektive kommunstyrelse. Styrelsens ansvar för bolagets organisation och förvaltning lyfts fram i ägardirektivet samt att styrelsen ansvarar för att styrelseledamöterna får erforderlig utbildning för uppdraget. Enligt VAKIN:s ägardirektiv ska styrelsen fastställa en VD-instruktion som omprövas vid behov. Styrelsen ska dessutom årligen fastställa en arbetsordning. VAKIN ska ha en affärsplan som årligen uppdateras. I VAKIN:s direktiv ingår inte att följa Umeå kommuns företagspolicy.

I UMEVA:s ägardirektiv tydliggörs styrelsens ansvar för den interna kontrollen och att den ska tillse att bolaget har en god intern kontroll och fortlöpande hålla sig informerad om och utvärdera hur bolagets system för intern kontroll fungerar. UMEVA har också fyra särskilda ägardirektiv där, enligt vår tolkning, uppnådd måluppfyllelse i förhållande dessa ska rapporteras tertialvis.



Enligt ägardirektiven ska båda bolagen årligen genomföra styrelse- och VD-utvärderingar. Mål/övergripande mål är i ägardirektiven detsamma för bolagen.

#### **4.7.2 Styrelsens sammansättning**

UMEVA:s styrelse har 7 ledamöter varav 4 är kvinnor. I VAKIN består styrelsen av 10 ledamöter varav 5 kvinnor. Samtliga ledamöter från UMEVA:s styrelse ingår i VAKIN:s styrelse.

EY gör i denna granskning ingen bedömning av ändamålsenligheten i den personunion som valts mellan styrelsen i det bolag som är ägare av samt uppdragsgivare till det bolag som är ansvarig för driften.

#### **4.7.3 Styrelseutbildning**

Styrelseledamöter som tillträdde i UMEVA fr.o.m. nuvarande mandatperioden har erbjudits (även övriga ledamöter hade möjlighet att delta) den av UKF tillhandahållna gemensamma styrelseutbildningen för koncernens bolag som genomfördes i januari 2015. Utbildningen omfattade bl.a. regelverk, ansvar, ägarstyrning och Corporate governance. En extra styrelseutbildning med samma innehåll genomfördes under september 2015 för de ledamöter som inte kunde delta i januari.

Styrelsen har också fått introduktion/utbildning av bolagen och även i viss mån genom olika studiebesök samt genom de årliga strategidagarna.

#### **4.7.4 Arbetsordning, VD-instruktion och rapporteringsinstruktion**

Respektive styrelse för UMEVA och VAKIN fastställde den 4 december 2017 arbetsordning och VD-instruktion för 2018. Bolagens arbetsordningar och VD-instruktionerna är i det närmaste identiska.

När det gäller UMEVA så framgår det av arbetsordningen att omedelbart efter ordinarie bolagstämma skall styrelsen hålla konstituerande sammanträde. Motsvarande skrivning finns inte i arbetsordningen för VAKIN. Under rubriken intern kontroll framgår i VAKIN:s arbetsordning att styrelsen ska tillse att VD beslutar om arbets- och beslutsordning för bolagets verksamhet i vilken det även ska ingå reglering av arbetsmiljöansvaret. Fortsättningsvis görs en gemensam redovisning för det båda bolagen.

Av arbetsordningen framgår bl.a. styrelsens och ordförandens uppgifter, sammanträdesplan med huvudteman och återkommande ärenden för respektive sammanträde, beredning av ärenden, dagordning, protokoll. Minst en gång per år ska respektive styrelsemöte behandla ett speciellt tema som t.ex. kan avse strategi, budget, bokslut m.m. för att ge styrelsen en fördjupad kunskap och förståelse för väsentliga områden i bolagens verksamhet. Under styrelsens uppgifter återges den uppgift som följer av ABL. Bland ordförandens uppgifter hör att se till att ärendena är beredda på ett tillfredsställande sätt. Ekonomisk rapportering ska ske vid varje ordinarie styrelsesammanträde enligt av styrelsen meddelade skriftliga instruktioner. Det har dock inte framgått att styrelserna har beslutat om rapporteringsinstruktioner utöver det som framgår av respektive arbetsordning. Ett avsnitt i arbetsordningen handlar om intern kontroll där det framgår att styrelsens ansvar omfattar erforderlig intern kontroll. Hur styrelsen avser att säkerställa att också så blir fallet utvecklas inte närmare i arbetsordningen. En gång per år ska styrelsen pröva och fastställa sin arbetsordning.

VD-instruktionerna för de båda bolagen överensstämmer förutom att instruktionen för VAKIN innefattar att VD inom ramen för den löpande förvaltningen har att besluta i vissa personalärenden, fullgöra förhandlings- och informationsskyldighet enligt MBL och besluta i enlighet

med affärsplanen. I VD-instruktionerna i övrigt definieras VD:s ansvar för den löpande förvaltningen i bolaget och vad den omfattar. Ytterligare exempel på vad som ingår i VD-instruktionen framgår av följande rubriker; bokföring och medelsförvaltning, underrättelse till styrelsens ordförande, rapportering, delegation, kontroll och tillsyn, beredning av ärenden, m.m.

#### **4.7.5 Styrelsernas arbete**

Styrelserna i VAKIN och UMEVA har normalt fyra ordinarie sammanträden per år som genomförs samma dag. Under 2017 hade VAKIN:s styrelse 5 sammanträden varav ett avsåg strategimöte med inriktning på utvidgning av VAKIN och därtill hörande relevanta frågor. UMEVA hade 6 möten varav en strategidag och ett extra möte avseende eventuell överklagan av detaljplan för del av Ön. Strategidagen ägnades åt omvandlingsområden VA.

I oktober 2016 beslutade VAKIN:s styrelse om Affärsplan 2016–2020. I affärsplanen redovisas bl.a. bolagets övergripande målområden och strategier i förhållande till ägardirektivets målområden. Affärsplanen revideras årligen eller när omständigheterna påkallar en revidering. Under 2017 gjordes ingen revidering av affärsplanen men styrelsen beslutade om ett styrkort utifrån affärsplanens målområden med fokus från affärsplanen och förbättringsområden från verksamhetsuppföljningen. Styrkortet innehåller inte måttsett mål.

Vid årets första sammanträde i februari eller mars beslutar både VAKIN:s och UMEVA:s respektive styrelse om internkontrollplan/-rapport och bolagsstyrningsrapport. Bolagsstyrningsrapporten avser UMEVA men godkänns av bägge styrelserna. Internkontrollplan/-rapport utgör en beskrivning av vilka komponenter som ingår i den samlade interna kontrollen och hur VAKIN arbetar med intern kontroll. UMEVA ska enligt företagspolicyn fastställa en internkontrollplan och enligt ägardirektivet utvärdera den interna kontrollen och avge en rapport över till den del den avser finansiell rapportering är organiserad och hur väl den har fungerat. Rapporten ska också granskas av bolagets revisor och insändas till UKF. År 2017 redovisades i samband med beslut om internkontrollplan/-rapport också en riskanalys men 2018 hade riskanalysen av VD belagts med sekretess med hänvisning till att den innehåller känslig information om risksituationen inom VA.

Till varje sammanträde tar VD fram en lägesrapport som omfattar UMEVA, VAKIN och Vindeln vatten och Avfall. Lägesrapporten innehåller rapport från VD, verksamheten vid avdelningarna, HR, kompetensbolaget VAKIN, kund och kommunikation och ekonomi.

Av styrelseprotokoll och handlingar från både UMEVA och VAKIN avseende år 2017 har det inte framgått en samlad redovisning av uppfyllelsen av mål/ägardirektiv, vare sig vid tertialrapporterna eller i samband med årsredovisning. En iakttagelse är samtidigt att VD:s lägesrapporter innehåller relativt omfattande information om avdelningarnas verksamhet och utfall. Bolagsstyrningsrapporten som fastställs av styrelserna och som avser UMEVA redovisar inte utfallet i förhållande till ägardirektivet.

#### **4.7.6 Utvärdering av styrelse och VD**

Vi har tagit del av den sammanställda utvärderingen 2016 av styrelsearbetet i VAKIN. Det har inte framkommit i granskningen att en styrelseutvärdering har gjorts avseende UMEVA 2016. VD-utvärderingen 2016 gjordes i dialog-/diskussionsforum. Vi har efterfrågat utvärderingar avseende år 2017 för både UMEVA och VAKIN.

Enligt ägardirektiv ska båda bolagens styrelser genomföra styrelse- och VD-utvärderingar årligen. VAKIN:s ägardirektiv anger dessutom vad styrelseutvärderingen minst ska innehålla.

#### 4.7.6.1 Styrelse

Den styrelseutvärdering som gjordes 2017 avseende styrelsens arbete 2016 bestod av två delar: Gemensam dialog/diskussion och enkät.

Utvärderingen i dialogform har sammanfattats. Av den framgår att de lägesrapporter som VD lämnar inför varje sammanträde har utvecklats över tid och uppskattas av styrelsen. Styrelsen upplever en samsyn vad gäller uppdraget och att samspelet fungerar bra och förtroendefullt samt att styrelsearbetet karaktäriseras av transparens och öppenhet. Det framgår vidare att ordförande har fungerat väl, har fått ihop gruppen och att alla har kommit till tals samt att dialogen har varit konstruktiv och framåtsyftande. Ytterligare insatser efterfrågas för att öka styrelsens kunskaper och ett breddat perspektiv inför de utmaningar som bolaget står inför.

Enkätdelen består av 21 påståenden uppdelat i två delar. Den första delen avser 9 påståenden och besvaras med nej eller ja i en fyragradig skala där 1 är långt ifrån tillfredsställande och 4 är otvetydigt positivt. De flesta av de nio påståendena rör olika aspekter på relaterade till styrelsens möten, t.ex. möts styrelsen lagom ofta, är mötena lagom långa, har styrelsen en lämplig dagordning, deltar rätt människor, passar möteslokalen styrelsens behov. Svaren på påståendena i del två utgör främst underlag för fortsatta strategiska diskussioner i styrelsen samt för den fortsatta planeringen.

#### 4.7.6.2 VD

Av den sammanfattande styrelseutvärderingen framgår att VD anses ha fungerat väl i förhållande till styrelsen och har ett gott ledarskap i förhållande till personalen. Styrelsen är också positiv till VD:s förmåga att lyfta fram bolagets utmaningar och att bidra med underlag i prioriteringsdiskussioner.

#### 4.7.7 Bedömning

UMEVA:s och VAKIN:s styrelser består uteslutande av politiker och ingen ledamot har valts in utifrån sakkunskap. UMEVA:s ledamöter har utifrån den utbildning som UKF tillhandahållit getts förutsättningar att sätta sig in i det ansvar och den uppgift som en ledamot i en bolagsstyrelse har. Styrelsen har också fått introduktion/utbildning av bolagen och även i viss mån genom olika studiebesök samt genom de årliga strategidagarna. Den styrelseutvärdering som har gjorts 2016 avseende VAKIN omfattar inte frågan om styrelsen saknar någon kompetens för att utföra sina uppgifter. Enligt ägardirektivet ska den årliga utvärderingen omfatta bl.a. denna frågeställning.

Arbetsordningen är ett viktigt hjälpmedel för planering av kommande års styrelsearbete och för att skapa en tydlighet i ansvarsfördelningen mellan styrelse och VD och i övrigt god ordning och reda i styrelsens arbete. Av bolagsstyrningsprinciperna följer att arbetsordningen ska vara anpassad till bolagets förhållanden och vara så tydlig, utförlig och konkret att den kan tjäna som styrdokument för styrelsens arbete.

Arbetsordningarna tillsammans med VD-instruktionen klargör den grundläggande ansvarsfördelningen mellan styrelse – styrelseordförande – VD. Enligt arbetsordningen ska rapportering göras i enlighet med styrelsens skriftliga instruktioner. Vi har dock inte kunnat identifiera i styrelseportalen att det finns ett sådana instruktioner beslutade av styrelsen. Vår bedömning är att det är en väsentlig uppgift för styrelsen att besluta om rapporteringsinstruktion i enlighet med ABL men också vilken rapportering som styrelsen i ett kommunalt bolag behöver för att fortlöpande bedöma uppfyllelsen av ägarens direktiv. Med tanke på styrelsens yttersta ansvar för den interna kontrollen så ska det enligt vår mening framgå av arbetsordningen vilken roll styrelsen har för den interna kontrollen och riskhanteringen samt vilken rapportering som styrelsen behöver för att kunna bedöma den interna kontrollen. Ytterligare områden som hör hemma i arbetsordningen, men som inte framgår, är vad som är styrelsens



främsta uppgifter/ansvar, styrelsens ansvar och tillvägagångssätt för styrelse- och VD-utvärdering.

Det särskilda förhållandet som finns mellan UMEVA och VAKIN påverkar vilka frågor som hanteras i respektive bolag. Förenklat uttryckt blir specifika kommunfrågor, investeringar och taxor centrala i anläggningsbolaget medan focus i driftbolaget blir på frågor som har samband med drift och personal. En annan faktor av betydelse är att ägarförhållandet och personunionen mellan styrelserna. Förhållandet mellan beställare och utförare skulle förmodligen bli annorlunda om driften hade upphandlats av en extern utförare. I en sådan situation skulle sannolikt avtalsuppföljning bli en väsentlig fråga för "beställarbolaget". Genom den rådande personunionen har båda styrelserna tillgång till samma rapportering avseende driften samtidigt som personunionen gör att allt styrelsematerial blir "tillgängligt" i båda bolagsstyrelserna. Ett faktum är att ägardirektivet till UMEVA tillkom innan VAKIN bildades, vilket gör att de inte har anpassats till att UMEVA i praktiken utgör ett ägarbolag. I sin tur kan det ställa till vissa problem framförallt när det gäller hur UMEVA ska förhålla sig till ägardirektiven vad gäller, rapportering av uppfyllandet av direktiv som verksamhetsmål och särskilda ägardirektiv, hantering av intern kontroll och styrelse- och VD-utvärdering. En annan fråga gäller bolagsstyrningsrapport och om en sådan ska upprättas av båda bolagen. För närvarande upprättas en bolagsstyrningsrapport för UMEVA som båda styrelserna beslutar om.

VAKIN har en av styrelsen fastställd affärsplan där bolagets strategi ingår medan UMEVA vid sidan om budget inte har en affärsplan. Något krav på att UMEVA ska upprätta en affärsplan har inte heller ställts. Enligt vår bedömning kan det vara lämpligt. Det har inte framgått att UMEVA:s styrelse har beslutat om en särskild strategi för bolaget. VAKIN:s affärsplan innehåller målområden som relaterar till ägardirektivets mål men inte måttagna mål som ska uppnås. Enligt vad vi har förstått så upprättas målkort på avdelningsnivå. Med utgångspunkt från protokoll och handlingar har vi inte kunnat se att styrelserna på ett tydligt sätt följer upp bolagens uppdrag i enlighet med ägardirektiven. Vi kan inte heller se att det framgår en tydlig återrapportering av verksamhetens resultat i förhållande till ägardirektivets mål och särskilda direktiv av UMEVA:s bolagsstyrningsrapport eller av den redogörelse av bolagets verksamhet som görs i kommunens årsredovisning.

Utifrån protokoll och handlingar framgår att styrelsen regelmässigt följer upp bolagens ekonomiska situation dels genom tertialrapporter och VD:s lägesrapport. Den interna kontrollen hanteras gemensamt för bolagen och tas upp som en särskild fråga i samband med styrelsernas första sammanträde för året. Den internkontrollplan/-rapport som då behandlas av styrelserna är enligt vår bedömning uteslutande en beskrivning av hur bolagen arbetar med intern kontroll. Någon internkontrollplan utifrån den modell som används i Umeå kommun eller enligt vedertagen praxis ingår inte i beslutsunderlaget. Underlaget motsvarar inte heller det krav som UMEVA:s ägardirektiv ställer på utvärdering av den interna kontrollen.

En styrelseutvärdering kan ses som en avstämning av det gångna årets styrelsearbete med syfte att förbättra styrelsens arbetsformer och i förlängningen stärka förmågan att leva upp till ägarens ändamål med bolaget. Ett allmänt krav är att de utvärderingar som görs i en systematisk och strukturerad process.

För båda bolagen gäller enligt ägardirektiven att de ska genomföra årliga styrelse- och VD-utvärderingar. I det avseendet har inte UMEVA:s styrelse motsvarat ägardirektivet eftersom det inte har gjorts utvärderingar av vare sig VD eller styrelse. För VAKIN gjordes 2016 en utvärdering i dialogform av VD och styrelse samt en utvärdering i enkätform av styrelsen. Utvärderingen 2017 inom VAKIN finns inte sammanställd och följaktligen har vi inte kunnat ta del av den.

Den enkätmodell som används innehåller två delar, del 1 med frågor om styrelsemöten och styrelsen och del 2 med frågor som kan tjäna som underlag till fortsatta strategiska diskussioner i styrelsen. Bedömningen avser del 1. De svarsalternativ som används i den delen, nej och ja på en fyrgradig skala, förefaller märklig och försvårar både bevarandet och tolkningen av resultatet. Vår slutsats är att den utvärdering som gjordes 2016 av styrelsen inte i tillräcklig utsträckning innehåller relevanta frågor, t.ex. saknas frågor kring styrelsens kompetens, relation till VD och ledning, intern kontroll och riskhantering, strategi, m.fl.

Utvärderingen som gjordes inom VAKIN av VD motsvarar inte kravet på en strukturerad och systematisk utvärdering. En VD-utvärdering bör göras med utgångspunkt från VD:s skötsel av den löpande förvaltningen och fullgörande av de uppgifter som är angivna i instruktioner. En VD-utvärdering är ett viktigt inslag i styrelsens kontroll av VD:s löpande förvaltning.

En rekommendation är att självutvärderingen bör kompletteras med att externa utvärderingar görs med viss periodicitet. Resultatet av styrelseutvärderingen bör kommuniceras med ägaren.

#### **4.7.8 Rekommendationer**

Mot bakgrund av vad som framkommit i granskningen lämnas följande rekommendationer:

- ▶ Se över arbetsordningarna och överväg att
  - ▶ Fastställa rapporteringsinstruktioner.
  - ▶ Tydliggöra vad styrelsernas ansvar för intern kontroll innebär och vilken rapportering som styrelserna behöver för att kunna bedöma den interna kontrollen.
  - ▶ Klargöra styrelsernas främsta uppgifter/ansvar.
  - ▶ Tydliggör ansvaret för utvärdering av styrelse och VD.
- ▶ Besluta om internkontrollplan.
- ▶ Följ återkommande upp verksamheten i förhållande till ägardirektiven.
- ▶ Redovisa i förvaltningsberättelsen och bolagsstyrningsrapporten verksamheten i förhållande till ägarens direktiv.
- ▶ UMEVA:s styrelse föreslås:
  - ▶ Fastställa en strategi för UMEVA och överväga att besluta om en affärsplan.
  - ▶ Utvärdera styrelse och VD.

## **5 Dialog med ägaren**

I systemet för bolagsstyrning i Umeå kommun sker planmässiga möten mellan representanter för ägaren och respektive bolag enligt följande:

- ▶ Moderbolagets VD har månadsmöten med dotterbolagens verkställande direktörer då bl.a. aktuella frågor i ett ägar- och bolagsperspektiv förutom ekonomisk rapportering inklusive prognoser behandlas.
- ▶ Moderbolagets ordförande har ordförandeträffar med dotterbolagens ordförande. Vid dessa möten medverkar även UKF:s VD. Förutom rapportering hanteras då samordningsfrågor och andra bolagsövergripande frågor.
- ▶ Respektive dotterbolags VD kommer en gång per år till moderbolagets styrelse för att presentera bolagets verksamhet. Enligt uppgift är presentationen inriktad på respektive bolags följsamhet till ägarens ändamål och direktiv samt redovisning av bolagets hot och möjligheter.

- ▶ Respektive dotterbolags VD kommer en gång per år till kommunstyrelsen styrelse för att presentera bolagets verksamhet. Presentationen som görs av bolaget motsvarar den som gjordes till moderbolaget.
- ▶ En gång per år, vid en s.k. bolagsdagen i februari, får kommunfullmäktige information från verkställande direktörer i de kommunala bolagen om årets verksamhet och framtida utmaningar. Samtidigt hålls en frågestund.

I intervjuer har framkommit att de dialogtillfällen som förekommer mellan ägare och bolag fungerar på ett bra sätt. Relationen mellan ägare och bolag beskrivs som väl fungerande.

## 6 Svar på revisionsfrågorna

I detta avsnitt ges kortfattade svar på granskningens revisionsfrågor.

Fråga	Svar
Fungerar styrelsens arbete på ett ändamålsenligt sätt?	Ja, till viss del. Av intervjuer framgår att styrelserna i stort sett upplevs arbeta på ett ändamålsenligt sätt. Samtidigt konstateras i granskningen att inte alla bolagsstyrelser har beslutat om en strategi för att uppnå ägarens ändamål och mål i övrigt med verksamheten. Även löpande uppföljning och utvärdering av verksamheten mot ändamål och de mål som riktats till verksamheten visar på brister i flertalet bolag. Styrelsens ansvar för intern kontroll och krav på att fastställa intern kontrollplan hanteras av några bolagsstyrelser på ett otillfredsställande sätt. Styrelsernas uppföljning av ekonomi och bedömning av bolagens ekonomiska situation fungerar på ett i allt väsentligt tillfredsställande sätt.
Utförs styrelsens arbete i enlighet med gällande arbetsordningar och andra styrdokument?	Ja i stort sett. Formella styrdokument i form av företagspolicy och ägardirektiv innehåller i begränsad utsträckning en reglering av bolagsstyrelsernas arbete. Bolagsstyrelserna bestämmer själva innehåll och utformning av arbetsordningen. Enligt vår bedömning är arbetsordningarna i varierande utsträckning tillräckliga styrdokument för styrelsernas arbete. Samtidigt kan konstateras i att styrelserna i stort sett följer sina arbetsordningar.
Har styrelsens ledamöter kunskap om sitt ansvar, sin roll och sitt uppdrag?	Ja i princip, åtminstone om ledamöterna har deltagit i den för koncernen gemensamma styrelseutbildningen som ges i inledningen av varje ny mandatperiod. Dessutom har vissa bolag kompletterat med egna styrelseutbildningar. Intervjuer och styrelseutvärderingar indikerar att det finns en relativt god kännedom om uppdraget uttryckt i ändamål och ägardirektiv.
Är styrelsens sammansättning ändamålsenlig med avseende på kompetens och erfarenhet?	Frågan kan inte bedömas på ett entydigt sätt. Exakt vilka kriterier som styr nominering av styrelseledamöter, förutom att de är politiker, är inte känt. För att säkerställa en positiv utveckling av ett bolag är det viktigt att kompetensbehovet i bolagets styrelse får ett genomslag i nomineringen.

Fråga	Svar
	<p>Samtidigt framkommer i granskningen att styrelseledamöternas kompetens för uppdraget utvecklas över tid under mandatperioden. Byts en stor del av styrelsen ut vid en ny mandatperiod finns risk för betydandet kompetenstapp. Många styrelser har erfarna politiker vilket i sig är av betydelse eftersom bolagen verkar i en politisk kontext.</p>
<p>Följer bolagsstyrelsen upp på ett tydligt sätt att bolagets uppdrag och ändamål genomförs i enlighet med gällande ägardirektiv?</p>	<p>Nej, inte när det gäller löpande uppföljning av uppdrag och ägardirektiv som inte avser ekonomin. Bedömningen baseras på genomgång av protokoll och handlingar. Vi anser också att bolagens återredovisning är otillräcklig av verksamheten i förhållande till ändamål och ägardirektiv i årsredovisning, förvaltningsberättelse och bolagsstyrningsrapport</p>
<p>Hur fungerar bolagsstyrningssystemet, dvs. relationerna mellan ägaren och bolagsorganen samt mellan de olika bolagsorganen?</p>	<p>Bedömningen är att relationen mellan ägaren och VD/styrelse upplevs fungera på ett tillfredsställande sätt. Baserat på de intervjuer som gjorts och de VD-utvärderingar som granskats framkommer i allmänhet att relationen mellan VD och styrelse fungerar på ett bra sätt.</p>
<p>Har styrelsen utvärderat sitt arbete på ett effektivt och ändamålsenligt sätt?</p>	<p>Nej. Vi har noterat att det används olika enkätmodeller för styrelseutvärderingar (4 olika). Bedömningen är att de tillämpade enkätmodellerna inte är helt ändamålsenliga och effektiva. En iakttagelse är att det inte har gjorts någon styrelseutvärdering i UMEVA.</p>
<p>Har styrelsen utvärderat VD:s arbete på ett effektivt och ändamålsenligt sätt?</p>	<p>Nej. Vi har samma synpunkt på VD-utvärderingarna som på styrelseutvärderingarna.</p>

Stockholm den 20 augusti 2018

Gunnar Uhlin  
EY