



För kännedom:
Kommunfullmäktige
Partiernas gruppledare

Kommunstyrelsen
Luleå Kommunföretag AB
Luleå Energi AB
Lulebo AB
Luleå Lokaltrafik AB
Luleå Miljöresurs AB
Luleå Hamn AB
Nordiskt Flygteknik Centrum
AB
Luleå Business Region AB

Granskning av bolagsstyrning

På vårt uppdrag har KPMG fått i uppdrag att granska bolagsstyrningen ur ett koncernperspektiv. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2020. Moderbolaget i Luleå kommun-koncern är Luleå kommunföretag AB. Granskningen har omfattat förutom moderbolaget: Luleå Energi AB inklusive dotterbolag, Lulebo AB inklusive dotterbolag, Luleå Lokaltrafik AB, Luleå Miljöresurs AB, Luleå Hamn AB, Nordiskt Flygteknik Centrum AB samt Luleå Business Region AB.

Det övergripande syftet med granskningen har varit att klargöra hur de formella och vissa fall informella beslutsvägarna ser ut och hur styrningen sker mot kommunfullmäktiges mål. Dessutom kommer efterlevnaden av kommunfullmäktiges styrdokument riktade till kommunkoncernen att granskas.

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att bolagsstyrningen till viss del hanteras ändamålsenligt och tillräcklig, dock saknas vitala delar så som efterlevnad av fastställda styrande riktlinjer, policy etc. Inom ramen för denna granskning kan vi konstatera att flertalet delar i de styrande dokumenten inte efterlevs. Exempel på detta är att samtliga helägda dotterbolag ska enligt fastslagen *Policy, företag* en gång per kalenderår till kommunfullmäktige presentera sin verksamhet. Detta har enligt uppgift aldrig genomförts.

Vidare är vår sammanfattande bedömning gällande internkontroll att samtliga bolag måste förbättra internkontrollplansprocessen mer eller mindre. Luleå Energi och Luleå hamn är det bolag som till stor del bedriver och tillämpar internkontroll ändamålsenligt och tillräckligt. Övriga bolag bedriver internkontrollarbetet till viss eller mindre del ändamålsenligt och tillräckligt. Vi rekommenderar därför samtliga bolag att ta ett omtag om interkontrollprocessen och säkerställa att fastställda styrande dokument efterlevs så som *Riktlinje för internkontrollplan och riskbedömning* och *Ågardirektiv*. Moderbolaget, LKF, kan med fördel ta en central roll i koncernens arbete med internkontrollprocessen bland annat genom att tillse att styrande dokument kopplat mot den interna kontrollen tydliggörs för döttrarna i bolagskoncernen, att rapportering sker i enlighet med fastställda styrande dokument och beslut samt tydliggöra om även de ”egna” bolagsspecifika kontrollområdena ska redovisas vidare till kommunstyrelsen.

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi följande:

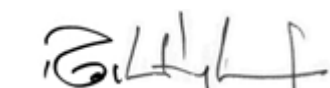
- säkerställa att stipulerade *Ägardirektiv* efterlevs, avser samtliga bolagsstyrelser.
- säkerställa att *Riktlinje för internkontrollplan och riskbedömning* efterlevs, avser samtliga bolagsstyrelser.
- säkerställa att fastslagen *Policy, företag* efterlevs, avser samtliga bolagsstyrelser.
- ta ett helhetsgrepp och tydliggöra för de kommunala bolagen vilka styrande dokument de har att förhålla sig till.
- skyndsamt säkerställa att bolagsstämman beslutar om bolagsordning och ägardirektiv, avser LKF, LBR och Lulebo.
- säkerställa att fattade beslut rörande dotterbolagen delges berörda kommunala bolag, avser LKF.
- säkerställa *Finanspolicy* efterlevs genom att ta fram delegationsordning och attesträtt för LKF:s finansverksamhet, avser LKF.
- ta fram riktlinjer alternativt korrigera arbetsordning gällande ekonomisk rapportering, gäller LLT och Luleå Energi.
- skyndsamt ta fram och besluta om attestföreskrifter, avser LKF.
- fastslå att fyraögonprincipen ska tillämpas i attestföreskrifterna, avser Lulebo, NFTC och LKF.
- fastslå hur egna utlägg ska hanteras, avser LBR.
- ta ett omtag om interkontrollprocessen med syfte att säkerställa att fastställda styrande dokument efterlevs så som *Riktlinje för internkontrollplan och riskbedömning* och *Ägardirektiv*, avser samtliga bolagsstyrelser.
- ta fram bolagsspecifika internkontrollområden, avser LUMIRE och LBR.
- säkerställa uppföljning av bolagsspecifika interna kontrollområden, avser Lulebo, LKF och NFTC.
- säkerställa uppföljning av kommunstyrelsens beslutade internkontrollområden, avser Lulebo, Luleå hamn, LKF och NFTC.

Kommunstyrelsen ingår inte i vår granskning men utifrån resultatet av granskningen rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- ta ett större ansvar i sin uppsiktsplikt över de kommunala bolagens interna kontroll bland annat genom att tillse att återrapportering av fastställda internkontrollområden återrapporteras.

Revisorerna överlämnar härmed granskningsrapporten för kännedom och yttrande. Yttrande från kommunstyrelsen och bolagen önskas senast den 31 januari 2021.

För Luleå kommuns revisorer/



Rolf Höglund
Ordförande



Granskning av bolagsstyrning i ett koncernperspektiv

Rapport

Luleå kommun

KPMG AB

2020-11-18

Antal sidor 39

Antal bilagor 5



Luleå kommun

Granskning av bolagsstyrning i ett koncernperspektiv

2020-11-18

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Inledning/bakgrund	4
2.1	Syfte, revisionsfråga och avgränsning	4
2.2	Revisionskriterier	5
2.3	Metod	5
3	Resultat av granskningen	6
3.1	Organisation	6
3.2	Styrande lagrum	7
3.3	Styrande dokument	9
3.4	Ägarstyrning	16
3.5	Internkontroll	19
3.6	Attestföreskrifter	23
3.7	Samordning	24
3.8	Uppföljning och rapportering	26
3.9	Protokoll	27
3.10	Utbildning	27
4	Slutsats och rekommendationer	28
4.1	Svar på revisionsfrågorna	28
4.2	Rekommendationer	32
	Bilaga A Internkontroll	34
	Bilaga B Attest	36
	Bilaga C Ägarstyrning, Ägardirektiv	37
	Bilaga D Ägarstyrning, Bolagsordning	38
	Bilaga E Övriga granskningsfrågor	39

1 Sammanfattning

Vi har av Luleå kommuns revisorer fått i uppdrag att granska bolagsstyrningen ur ett koncernperspektiv. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2020.

Syftet med granskningen är att övergripande klargöra hur de formella och vissa fall informella beslutsvägarna ser ut och hur styrningen sker mot kommunfullmäktiges mål. Dessutom kommer efterlevnaden av kommunfullmäktiges styrdokument riktade till kommunkoncernen att granskas.

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att bolagsstyrningen till viss del hanteras ändamålsenligt och tillräcklig, dock saknas vitala delar så som efterlevnad av fastställda styrande riktlinjer, policy etc. Inom ramen för denna granskning kan vi konstatera att flertalet delar i de styrande dokumenten inte efterlevs. Exempel på detta är att samtliga helägda dotterbolag ska enligt fastslagen *Policy, företag* en gång per kalenderår till kommunfullmäktige presentera sin verksamhet. Detta har enligt uppgift aldrig genomförts.

Vidare är vår sammanfattande bedömning gällande internkontroll att samtliga bolag måste förbättra internkontrollprocessen mer eller mindre. Luleå Energi och Luleå hamn är det bolag som till stor del bedriver och tillämpar internkontroll ändamålsenligt och tillräckligt. Övriga bolag bedriver internkontrollarbetet till viss eller mindre del ändamålsenligt och tillräckligt. Vi rekommenderar därför samtliga bolag att ta ett omtag om interkontrollprocessen och säkerställa att fastställda styrande dokument efterlevs så som *Riktlinje för internkontrollplan och riskbedömning* och *Ågardirektiv*. Moderbolaget, LKF, kan med fördel ta en central roll i koncernens arbete med internkontrollprocessen bland annat genom att tillse att styrande dokument kopplat mot den interna kontrollen tydliggörs för döttrarna i bolagskoncernen, att rapportering sker i enlighet med fastställda styrande dokument och beslut samt tydliggöra om även de "egna" bolagsspecifika kontrollområdena ska redovisas vidare till kommunstyrelsen.

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi följande:

- säkerställa att stipulerade *Ågardirektiv* efterlevs, avser samtliga bolagsstyrelser.
- säkerställa att *Riktlinje för internkontrollplan och riskbedömning* efterlevs, avser samtliga bolagsstyrelser.
- säkerställa att fastslagen *Policy, företag* efterlevs, avser samtliga bolagsstyrelser.
- ta ett helhetsgrepp och tydliggöra för de kommunala bolagen vilka styrande dokument de har att förhålla sig till.
- skyndsamt säkerställa att bolagsstämman beslutar om bolagsordning och ägardirektiv, avser LKF, LBR och Lulebo.
- säkerställa att fattade beslut rörande dotterbolagen delges berörda kommunala bolag, avser LKF.
- säkerställa *Finanspolicy* efterlevs genom att ta fram delegationsordning och at-
testrätt för LKF:s finansverksamhet, avser LKF.



Luleå kommun

Granskning av bolagsstyrning i ett koncernperspektiv

2020-11-18

- ta fram riktlinjer alternativt korrigera arbetsordning gällande ekonomisk rapportering, gäller LLT och Luleå Energi.
- skyndsamt ta fram och besluta om attestföreskrifter, avser LKF.
- fastslå att fyraögonsprincipen ska tillämpas i attestföreskrifterna, avser Lulebo, NFTC och LKF.
- fastslå hur egna utlägg ska hanteras, avser LBR.
- ta ett omtag om interkontrollprocessen med syfte att säkerställa att fastställda styrande dokument efterlevs så som *Riktlinje för internkontrollplan och riskbedömning* och *Ågardirektiv*, avser samtliga bolagsstyrelser.
- ta fram bolagsspecifika internkontrollområden, avser LUMIRE och LBR.
- säkerställa uppföljning av bolagsspecifika interna kontrollområden, avser Lulebo, LKF och NFTC.
- säkerställa uppföljning av kommunstyrelsens beslutade internkontrollområden, avser Lulebo, Luleå hamn, LKF och NFTC.

Kommunstyrelsen ingår inte i vår granskning men utifrån resultatet av granskningen rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- ta ett större ansvar i sin uppsiktsplikt över de kommunala bolagens interna kontroll bland annat genom att tillse att återrapportering av fastställda internkontrollområden återrapporteras.

2 Inledning/bakgrund

Vi har av lekmannarevisorerna i Luleå kommun fått i uppdrag att granska kommunkoncernens bolagsstyrningen ur ett koncernperspektiv i. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2020.

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

Moderbolaget i Luleå kommunkoncern är Luleå kommunföretag AB. Under moderbolaget ingår följande bolag där kommunen är majoritetsägare:

Luleå Energi AB inklusive dotterbolag, Lulebo AB inklusive dotterbolag, Luleå Lokaltrafik AB, Luleå Miljöresurs AB, Luleå Hamn AB, Nordiskt Flygteknik Centrum AB samt Luleå Business Region AB.

Med anledning av ovanstående har kommunens lekmannarevisorer dragit slutsatsen i sin riskanalys, att kommunens bolagsstyrning behöver granskas.

2.1 Syfte, revisionsfråga och avgränsning

Syftet är att övergripande klargöra hur de formella och vissa fall informella beslutsvägarna ser ut och hur styrningen sker mot kommunfullmäktiges mål. Dessutom kommer efterlevnaden av kommunfullmäktiges styrdokument riktade till kommunkoncernen att granskas.

Granskningen har utgått från följande revisionsfrågor:

- Är bolagsstyrningen ändamålsenlig i Luleå kommun?
- Styr bolagen mot de av kommunfullmäktige fastställda mål?
- I vilken utsträckning sker centralisering av stödfunktioner/samordning av olika verksamheter inom kommun och bolag och vilken påverkan har detta på bolagsstyrningen?
- Hur sker samordning och styrning inom personalområdet?
- Sker en relevant uppföljning och rapportering av bolagens verksamheter? Granskning av styrelseprotokoll omfattas.
- Hur ser bolagens arbete med internkontroll ut? Är den ändamålsenlig och tillräcklig?

Granskningen avgränsas till bolagen Luleå kommunföretag AB, Luleå Energi AB, Lulebo AB, Luleå Lokaltrafik AB, Luleå Miljöresurs AB, Luleå Hamn AB, Nordiskt Flygteknik Centrum AB samt Luleå Business Region AB. Granskningen avgränsas till följande delar;



Luleå kommun

Granskning av bolagsstyrning i ett koncernperspektiv

2020-11-18

- Styrdokument i form av bolagsordningar, företagspolicy, ägardirektiv samt ägarpolicy om sådan finns. Därutöver andra antagna styrdokument som gäller för Luleå kommunkoncern såsom Riktlinje för internkontroll, Riktlinje för attest, m.fl.
- Roller och ansvar utifrån antagna styrdokument.
- Kommunstyrelsekontorets stödfunktioner.
- Samordning inom personalområdet.
- Dialog, vem har ansvaret? Hur sker dialogen? Mötesforum?
- Uppföljning och rapportering, vad rapporteras och till vem?
- Rutiner vad gäller bolagsstyrningsrapporter.
- Rutiner vad gäller uppföljning av internkontroll.
- Styrelseutbildning och styrelseutvärdering.

Granskningen omfattar perioden fram till 15 september 2020.

2.2 Revisionskriterier

Vi har bedömt om rutinerna uppfyller

- Kommunallagen (2017:725)
- Aktiebolagslagen (2005:551)
- Tillämpbara interna regelverk, policyer och beslut som finns vid tidpunkten för granskningen

2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom genomgång av styrande och stödjande dokument samt med intervjuer/avstämning med tjänstepersoner från respektive bolag.

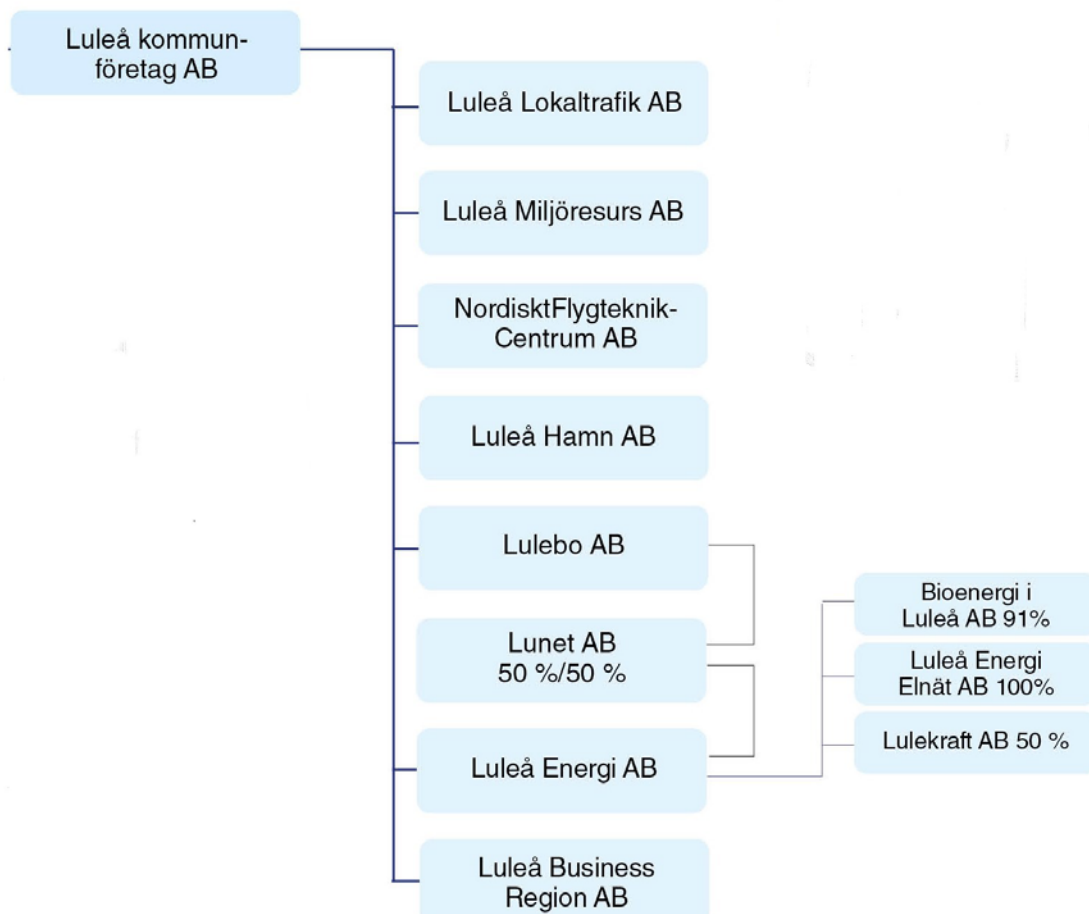
Samtliga bolags VD:ar har haft möjlighet att faktakontrollera rapporten.

3 Resultat av granskningen

Av bilagorna A-E framgår i tabellform en sammanställning över de explicita granskningsmoment som fokuserats på inom ramen för denna granskning.

3.1 Organisation

Under Luleå kommunkoncern, Luleå kommunföretag AB, finns sju bolag med tillhörande dotterbolag där kommunen är majoritetsägare. Verksamheten i bolagen ingår i den kommunala verksamheten och styrning och uppföljning av bolagens verksamhet är lika viktig som verksamheten i nämnderna. De kommunala bolagens särart kräver att styrprocessen är genomtänkt och följer ägardirektiv och riktlinjer på ett beslutat och strukturerat sätt som bottnar i kommunfullmäktiges mål.



Genomgående i rapporten kommer följande bolagsförkortningar att användas:

- LKF och/eller moderbolaget - Luleå kommunföretag AB,
- LLT - Luleå Lokaltrafik AB,
- LUMIRE - Luleå Miljöresurs AB,
- NFTC - Nordiskt Flygteknik Centrum AB,
- Lulebo - Lulebo AB,
- Luleå energi - Luleå Energi AB,
- LBR - Luleå Business Region AB.

3.2 Styrande lagrum

3.2.1 Kommunal verksamhet i aktiebolagsform

Kommunallagen utgår ifrån att all kommunal verksamhet bedrivs utifrån ett kommunrättsligt perspektiv. Kommunfullmäktige måste därför säkerställa att så är fallet. De medel som finns att tillgå för detta ändamål utgörs för bolagens del av bolagsordning, företagspolicy (lokala bolagsstyrningsprinciper) och ägardirektiv.

Formellt är det bolagsstämman och de ombud som utsetts som utgör bryggan mellan kommunen som ägare och företaget som självständig juridisk person.

Det är viktigt att notera att varken kommunfullmäktige eller kommunstyrelsen utgör formella bolagsorgan i aktiebolagsrättslig mening. Det är både önskvärt och väsentligt att när kommuner väljer att driva verksamhet i bolagsform att de också styr verksamheten i bolagssektorn. Styrningen måste dock ske utifrån det aktiebolagsrättsliga regelverket.

3.2.1.1 Kommunallagen

Uppsikt enligt Kommunallagen

Av 6 kapitlet 1 § kommunallagen (KL) framgår att styrelsen ska leda och samordna förvaltningen av kommunens eller regionens angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders och eventuella gemensamma nämnders verksamhet. Styrelsen ska även ha uppsikt över sådan avtalssamverkan som sker enligt 9 kap. 37 § eller enligt annan lag eller författning.

Styrelsen ska också ha uppsikt över kommunal verksamhet som bedrivs i sådana juridiska personer som avses i 10 kap. 2–6 §§ och sådana kommunalförbund som kommunen eller regionen är medlem i Lag (2019:835).

Kommunallagen 10 kap. reglerar de kommunalt ägda bolagen. 1 § KL anges förutsättningarna för att överlämna kommunala angelägenheter till ett aktiebolag. Bestämmelsen innebär att den verksamhet som överlämnas till bolaget ska falla inom den kommunala kompetensen och att risken för kompetensöverskridande ska vara liten.

Kommunfullmäktige åläggs i 10 kap. 3 - 7 §§ vissa skyldigheter gällande hel- och delägda företag. Om en kommun lämnar över vården av en kommunal angelägenhet

till ett aktiebolag där kommunen direkt eller indirekt innehar samtliga aktier, ska fullmäktige:

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

Enligt KL 6 kap. 9 § ska kommunstyrelsen i årliga beslut för varje sådant aktiebolag som avses i 10 kap. 2 § pröva om den verksamhet som bolaget har bedrivit under föregående kalenderår har varit förenlig med det fastställda kommunala ändamålet och utförts inom ramen för de kommunala befogenheterna. Om styrelsen finner att så inte är fallet, ska den lämna förslag till fullmäktige om nödvändiga åtgärder. Styrelsen ska i sådana fall vidta nödvändiga åtgärder för att säkerställa att de krav som anges i 10 kap. 3–5 §§ är uppfyllda i fråga om sådana aktiebolag som avses i de bestämmelserna.

3.2.1.2 Aktiebolagslagen

Aktiebolagslagen gäller fullt ut även för kommunalt hel- eller delägda bolag. Någon speciallagstiftning för bolag med offentliga ägare finns inte.

I aktiebolagslagen regleras bland annat styrelsens och verkställande direktörens (VD:s) uppgifter. Lagen reglerar även vad en bolagsordning måste innehålla. I 10 kap. 1 § punkt 3 föreskrivs att bolagsordningen ska innehålla "föremålet för bolagets verksamhet, angivet till sin art". I 8 kap. 41 § andra stycket framgår att en ställföreträdare för bolaget inte får följa en anvisning av bolagsstämman eller något annat bolagsorgan om anvisningen strider mot aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen. I 11 kap. regleras rätten att i ett aktiebolag utse lekmannarevisorer för granskning om bolagets verksamhet sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt och om bolagets interna kontroll är tillräcklig.

I ett kommunalt aktiebolag finns följande bolagsorgan:

- Bolagsstämman - är bolagets högsta beslutande organ där aktieägarna utövar sin rätt att besluta i bolagets angelägenheter. Här kan ägarens - kommunens - representant lämna särskilda direktiv till bolaget.
- Bolagets styrelse - svarar för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets verksamhet.
- Bolagets verkställande direktör - sköter den löpande verksamheten enligt de riktlinjer och anvisningar som meddelas av styrelsen i exempelvis arbetsordning och VD instruktion.

- Auktoriserad revisor granskar bolagets årsredovisning och bokföring samt styrelsens och den verkställande direktörens förvaltning.
- Lekmannarevisor granskar om bolagets verksamhet sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt och om bolagets interna kontroll är tillräcklig.

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

ABL 8 kap. 24 § stipulerar hur styrelseprotokoll ska handhas. Av 24 § framgår styrelsen vid sammanträden skall föra protokoll. I protokollet skall de beslut som styrelsen har fattat antecknas. Protokollet skall undertecknas av den som har varit protokollförare. Det skall justeras av ordföranden, om denne inte har fört protokollet. Om styrelsen har flera ledamöter, skall det justeras även av en ledamot som utses av styrelsen. Styrelseledamöterna och den verkställande direktören har rätt att få en avvikande mening antecknad till protokollet.

3.3 Styrande dokument

Kommunens bolag regleras utifrån ett ägarperspektiv av olika dokument såsom bolagsordningar och ägardirektiv.

En kommunal *Bolagsordning* ska uppfylla vissa kriterier utöver vad som stadgas i aktiebolagslagen. Detta regleras i kommunallagen kap. 10, se avsnitt 3.2.1.1 ovan

Ägardirektiv behandlar bland annat kommunens ledningsfunktion, fullmäktiges ställningstagande, ekonomiska mål, redovisning och rapportering, kontroll och granskning utvärdering av styrelsearbetet, samråd med moderbolaget samt eventuellt särskilt ägardirektiv.

För den interna styrningen av bolagen bör finnas arbetsordning för styrelsen, VD-instruktion, interna kontrollplaner etc.

Utöver ovanstående dokument har kommunfullmäktige och kommunstyrelsen fastslagit ett antal styrande dokument som även omfattar de kommunala bolagen. Dessa är bland annat *Reglemente för KS*, *Företagspolicy*, *Finanspolicy*, *Riktlinjer för internkontroll och riskbedömning*, *Attestreglemente med tillämpningsanvisningar* etc. vilka presenteras översiktligt nedan.

Nämndreglemente Luleå kommun¹

Kommunen och de kommunala bolagen ska enligt *Nämndreglementen Luleå kommun* ur ett lednings- och styrningsperspektiv utgöra en ekonomisk enhet - en koncern.

Enligt fastslaget reglemente ingår i kommunstyrelsens styrande uppgift att:

¹ KF 2019-03-25

Luleå kommun

Granskning av bolagsstyrning i ett koncernperspektiv

2020-11-18

1. planera, leda och samordna utformningen av övergripande och strategiska mål, riktlinjer och ramar för styrningen av hela den kommunala verksamheten,
2. göra framställningar i målfrågor som inte är förbehållna annan nämnd,
3. följa att de av kommunfullmäktige fastställda målen och planerna för verksamheten och ekonomin efterlevs och att kommunens löpande förvaltning handhas på ett lagligt, rationellt och ekonomiskt sätt. I detta ingår även att utöva uppsikt över övriga nämnders verksamhet samt uppmärksamt följa de frågor som kan inverka på kommunens utveckling och ekonomiska ställning,
4. utforma kommunens förvaltningsorganisation utifrån de förutsättningar som kommunfullmäktige har fastställt,
5. utforma kommunens system för internkontroll, se till att uppföljning sker till kommunfullmäktige från samtliga nämnder, bolag och kommunalförbund om hur verksamheten utvecklas och hur den ekonomiska ställningen är under budgetåret,
6. ha fortlöpande uppsikt över verksamheten i bolag främst vad gäller ändamål, ekonomi och efterlevnad av uppställda direktiv samt tillvarata kommunens intressen vid bolags- och föreningsstämmor och andra likartade sammanträden i de företag som kommunen helt eller delvis äger,
7. ha uppsikt över kommunal verksamhet som bedrivs i kommunalförbund som kommunen är medlem i.

Bolagsordning och ägardirektiv är underordnade aktiebolagslagen och ägardirektiv är i sin tur underordnade bolagsordning.

Policy, företag²

Kommunfullmäktige kan enligt 10 kap. 3 § kommunallagen (2017:725) besluta att överlämna värden av viss kommunal verksamhet till ett helägt kommunalt bolag.

Av policyn framgår att kommunkoncernen utgörs av kommunens nämnder och förvaltningar samt hel- och delägda bolag där kommunen har ett bestämmande eller väsentligt inflytande av varaktig karaktär. Bolagskoncernen är en underkoncern till kommunkoncernen och utgörs av en så kallad äkta aktiebolagskoncern med moderbolaget Luleå Kommunföretag AB som ägare till ett antal dotterbolag.

De kommunala bolagen utgör liksom nämnder och förvaltningar instrument för att bedriva kommunal verksamhet. Det yttersta syftet med verksamheten är att skapa nytta för kommunen och dess medborgare.

Bolagen ska, såvida annat inte anges i bolagsordningen, bedriva verksamhet som är förenligt med de kommunalrättsliga principerna. Verksamhet inom kommunkoncernen ska bedrivas med helhetssyn och gemensamt mål om koncernnytta.

De kommunala bolagen representerar stora värden, vilket accentuerar betydelsen av att kommunen har en väl fungerande uppsikt över bolagens utveckling och resultat. Det

² KF 2019-01-28

Luleå kommun

Granskning av bolagsstyrning i ett koncernperspektiv

2020-11-18

innebär att kommunen måste ha en klar och tydlig bild av varför man äger bolag och hur man vill att de skall utvecklas.

Kommunen har valt att organisera sina majoritetsägda bolag under ett gemensamt moderbolag, LKF. Motivet för detta uppges vara dels möjligheten att nyttja skattelagstiftningens regler om koncernbidrag och dels för att skapa goda förutsättningar för samordning av kommunala bolagsfrågor.

De kommunala bolagen ska driva sin verksamhet på ett sätt som gynnar en hållbar utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov. Bolagen ska, utöver vad som eventuellt stadgas i kommunfullmäktiges årliga mål, inom ramen för sin verksamhet förhålla sig och bidra till de globala målen som är antagna inom Agenda 2030 och omhändertagna genom långsiktiga mål i kommunens översiktsplan.

LKF:s styrelse har rollen som koncernstyrelse i bolagskoncernen.

Kommunfullmäktige

Policyn tydliggör koncernstyrelsens roll i förhållande till kommunfullmäktige, kommunstyrelsen och dotterbolagens styrelser. Policyn omfattar helägda bolag och bolag där Luleå kommun har ett beslutande inflytande.

Kommunfullmäktiges godkännande ska inhämtas när det gäller frågor av principiell beskaffenhet eller av större vikt. Frågor av principiell beskaffenhet eller av större vikt kan till exempel vara:

- borgensbeslut
- förvärv, försäljning, bildande eller avveckling av bolag
- förvärv av aktier i annat företag om inte annat anges i respektive bolags ägardirektiv
- större/strategiska försäljningar eller köp av fastigheter om inte annat anges i bolags ägardirektiv
- större investeringar som ändrar inriktning på nuvarande verksamhet och/eller som väsentligt kan påverka bolagets ekonomi, eller annars är av strategisk betydelse för kommunen.
- förändringar i det fastställda kommunala ändamålet för bolagets verksamhet

Frågor som kräver kommunfullmäktiges yttrande ska beredas och samordnas i samverkan med moderbolaget LKF.

Kommunstyrelsen

Bolagen står i sin verksamhet under kommunstyrelsens uppsikt enligt 6 kap. 1 § KL. Uppsiktsplikten innefattar även ett ansvar för att årligen utvärdera och pröva att bolagens verksamhet varit förenligt med de fastställda kommunala ändamålen samt att de utförts med iakttagande av de kommunala befogenheterna.

Kommunstyrelsen utövar kommunens lednings- och samordningsfunktion över bolaget i enlighet med vad som anges i kommunstyrelsens reglemente.

Kommunstabens ger konsultativt stöd inom områdena personalpolitik, juridik, marknadsföring, finansiella frågor, upphandlingar etc.

Bolagsstyrelser

Styrelsens huvudsakliga uppgifter är att fastställa strategin för bolagets verksamhet i enlighet med bolagsordning och ägardirektiv.

Styrelsens ansvar omfattar också att säkerställa att bolaget har en effektiv verkställande ledning med fungerande rutiner för uppföljning och kontroller, vilket innefattar rätten att tillsätta och avsätta VD. Styrelsen ska fortlöpande hålla sig informerad om och utvärdera hur bolagets system för intern kontroll fungerar.

Budget och plan

LKF:s koncern ska presentera en årlig budget. Vidare ska koncernstyrelsen till fullmäktige lämna underlag för dess arbete med *Strategisk plan och budget*. Underlaget ska innehålla de ekonomiska och verksamhetsmässiga nyckeltal och mål som bolagskoncernen för aktuell planeringsperiod har för avsikt att följa upp i *Strategisk plan och budget*.

Uppföljning

Uppföljning av bolagens ekonomi och verksamhet ska ske genom väl fungerande rutiner för delårsrapporter och bokslut. I bolagens årsredovisning ska styrelserna ange hur man anser att bolaget uppfyllt ägardirektivets mål. Koncernbokslutet ska i enlighet med god redovisningssed ingå som en del i kommunens årsredovisning.

Utöver bokslutet ska uppföljning av bolagens verksamhet och ekonomi ske minst två gånger per år.

Samtliga helägda dotterbolag ska en gång per kalenderår till kommunfullmäktige presentera sin verksamhet. Presentationen ska ge fullmäktiges ledamöter en god bild av bolagets allmänna situation, men kan också innefatta mer specifika frågeställningar där så är lämpligt.

Finanspolicy³

Finanspolicyen för Luleå kommunkoncern reglerar inriktningen för den samlade finansverksamheten för Luleå kommun, LKF och dess dotterbolag.

Finanspolicyen syftar till att klargöra hur den finansiella verksamheten skall bedrivas och hur finansiella risker ska hanteras av kommunen och de kommunala bolagen. Policydokumentet innehåller mål och riktlinjer för kommunkoncernens finansverksamhet.

Policyn tydliggör vilka roller och ansvar kommunfullmäktige, kommunstyrelsen, LKF, bolagens styrelser etc. har.

Kommunfullmäktige

— Fastställer *Finanspolicy för Luleå kommunkoncern*.

— Fastställer borgen och låneramar för Luleå kommun och LKF koncernen.

³ KF 2018-12-22

Luleå kommun

Granskning av bolagsstyrning i ett koncernperspektiv

2020-11-18

— Fastställer borgensavgifter.

Kommunstyrelsen

— Ansvarar för kommunens finansförvaltning i enlighet med av kommunfullmäktige fastställd *Finanspolicy*.

— Fastställer regler för den finansiella verksamheten i Luleå kommun samt LKF.

— Löpande uppföljning av den finansiella verksamheten genom finansiell rapportering och intern kontroll.

— Fastställer delegationsordning och attesträtt för Luleå kommuns finansverksamhet.

— Fastställer låneram för respektive dotterbolag som ej ägs av LKF inom ramen för kommunfullmäktiges totala låneram.

Luleå Kommunföretag AB:s styrelse

— Ansvarar för att finansverksamheten inom LKF koncernen bedrivs enligt beslutad *Finanspolicy* och kommunstyrelsens *Regler för Finansverksamheten i Luleå kommunföretag AB*.

— Ansvarar för bolagskoncernens kapitalförsörjning.

— Löpande uppföljning av den finansiella verksamheten genom finansiell rapportering och intern kontroll.

— Fastställer delegationsordning och attesträtt för LKF:s finansverksamhet.

— Fastställer låneram (limit på koncernkontot) för respektive dotterbolag inom ramen för kommunfullmäktiges totala låneram för LKF.

Internbanken (organiseras inom Luleå kommun, ekonomikontoret)

— Hanterar den löpande finansförvaltningen för hela kommunkoncernen i internbanken.

— Löpande rapportering till kommunstyrelsen, LKF styrelse och dotterbolagen.

— Leder och samordnar kommunkoncernens finansråd.

— Tar löpande initiativ till förändring av policy och regelverk.

— Ansvara för att internbanken innehar nödvändiga affärssystem för att kunna fullfölja sina arbetsuppgifter.

De kommunägda bolagens styrelser

— Säkra deltagandet i finansrådet.

— Ansvarar för att lämna likviditetsprognoser m.m. i enlighet med instruktioner från ekonomikontoret och behoven i finansverksamheten.

Riktlinje för internkontrollplan och riskbedömning⁴

Den interna kontrollplanen i Luleå kommunkoncern omfattar den ordinarie verksamheten och handlar om att ha koll på system, processer och rutiner för att säkerställa att

⁴ KS 2017-05-08

de fungerar och är kända och följs. Kärnan i ett kontrollarbete är att förhålla sig till risker och att ha koll på det som inte får gå fel i verksamheten. En av beståndsdelarna i ett systematiskt riskarbete handlar om att definiera begreppet risk.

En intern kontrollplan tas fram för att säkerställa att de krav som vilar på verksamheten kan infrias. Detta ligger till grund för att skapa förtroende för Luleå kommunkoncern och den service som kommunkoncernens erbjuder.

Riktlinjen tydliggör vilka roller och ansvar kommunstyrelsen, bolagsstyrelse och VD har.

Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för att se till att det finns en god intern kontroll. I detta åligger att rutiner för riskbedömning och kontroll finns och är kända inom kommunkoncernen. Allvarliga brister som upptäcks i kontrollen ska omedelbart rapporteras till kommunfullmäktige.

Kommunstyrelsen har enligt KL 6 kap 1 § och 3 § ansvar för att leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter samt att ha uppsikt över nämnderna och bolagens verksamheter. Denna uppsikt innebär för internkontrollen rätt att: ge råd, ge anvisningar, göra påpekanden och om det är nödvändigt, lämna förslag till fullmäktige om förändringar.

Nämnd/bolagsstyrelse

Enligt riktlinjen för internkontroll har respektive nämnd/styrelse det yttersta ansvaret för riskbedömning och kontroll inom sitt verksamhetsområde. Styrelsen ska se till att:

- rutiner för riskbedömning och kontroll tas fram och beslutas.
- minst en gång per år rapportera resultat från uppföljningen till kommunstyrelsen.

VD ska enligt riktlinjen för internkontroll se till att det:

- finns framtagna rutiner anpassade för respektive verksamhet.
- minst en gång per år skriftligt rapportera till nämnd/bolagsstyrelse och ge en samlad bedömning om hur den interna kontrollen fungerar.

Riskbedömning

Med riskbedömning menas att skatta sannolikheten att fel uppstår och den konsekvens det för med sig. Bedömningen ska göras på ett enhetligt sätt varje år och deltagarna bör vara utvalda så att bedömningsgruppen har en helhetssyn. I Luleå kommun används en enkel modell för att skatta risken och den finns inbyggd i Stratsys.

Riskbedömningen ska alltid göras i den verksamhet som kontrollen ska utföras. Det innebär att en kontroll som åläggs en verksamhet från en överordnad verksamhet alltid ska riskbedömas i mottagande verksamhet.

Kommunstyrelsen kan om det föreligger särskilda skäl ålägga nämnder/bolagsstyrelser obligatoriska kontrollmoment. Dessa obligatoriska kontrollmoment ska riskbedömas enligt följande:

Kommunstyrelsens riskbedömning omfattar helheten. Mottagande nämnd/bolagsstyrelse gör särskild riskbedömning med avseende på risken i den egna verksamheten. Om risken är låg ska ändå kontrollmomentet ingå i kontrollplanen (däremot behöver inte särskild kontroll utföras om riskvärdet är lågt i den egna riskbedömningen) och åiterrapporteras om hur nämnden/bolagsstyrelsen omhändertagit/säkerställt det obligatoriska kontrollmomentet.

Följa upp och rapportera

Till nämnd/bolagsstyrelse: Resultatet från den interna kontrollen ska, med utgångspunkt från antagen plan, rapporteras i verksamhetsberättelsen till nämnd/styrelse. Om särskilda skäl föreligger kan rapporteringen ske vid ytterligare tillfällen.

Till kommunstyrelse: Nämnd/styrelse ska årligen, vid överkommen tidpunkt, rapportera resultatet från den interna kontrollen till kommunstyrelsen. Kommunstyrelsen ska med utgångspunkt från nämndens uppföljningsrapporter utvärdera kommunens samlade system för intern kontroll. Kommunstyrelsen ska, i de fall förbättringsbehov finns, vidta nödvändiga åtgärder.

Till kommunens revisorer: Kommunstyrelsen ska, efter att ha behandlat rapport från nämnd/bolagsstyrelse, rapportera utfallet från den interna kontrollplanen. Revisorerna granskar att den interna kontrollen är tillräcklig. (KL 9 kap 9 §).

Varje verksamhet ska med ledning från dessa riktlinjer upprätta egna rutiner som beskriver arbetet med den interna kontrollplanen i den ordinarie verksamheten. I dessa bör framgå formerna för framtagande och metod för riskbedömning.

Attestreglemente⁵

1 § Reglementets omfattning

Enligt fastslaget reglemente ingår attestreglementet som en del i kommunens internkontrollarbete och gäller för Luleå kommunens samtliga ekonomiska transaktioner inklusive interna transaktioner, medelsförvaltning samt medel som kommunen ålagt eller åtagit sig att förvalta. Kommunala bolag där kommunen har ett väsentligt inflytande utfärdar egna riktlinjer som i tillämpliga delar beaktar kommunens regler.

God intern kontroll förutsätter en tydlig och ändamålsenlig ansvarsfördelning, som bland annat tillgodoser att:

- mer än en person sköter ett händelseförlopp. Utgångspunkten är att två par ögon ser mer än ett par och att med fler inblandade minskar risken för oegentligheter.
- ansvar och kunskap hänger ihop. Den som ansvarar för en uppgift ska ha förutsättningar för uppgiften i form av kunskap och kännedom som gör det möjligt att utföra uppgiften med avsedd effekt.
- kontrollant är oberoende i förhållande till den/det kontrollerade. En förutsättning för att kontrollen ska få avsedd effekt är att den som utför kontrollen inte befinner sig i beroendeställning eller har en för nära relation till den kontrollerade eller till det som ska kontrolleras.

⁵ KF 2020-01-27, §5

3.3.1 Bedömning – Styrande dokument

Vi konstaterar att det utöver kommunallagen och aktiebolagslagen finns ett antal styrande dokument kopplat till bolagsstyrning som är fastställda av kommunstyrelsen och kommunfullmäktige.

Vår bedömning är att efterlevnad av de styrande dokumenten inte är tillräcklig vilket beskrivs i kommande avsnitt. Exempelvis ska, enligt stipulerad *Policy, företag*, samtliga helägda dotterbolag en gång per kalenderår till kommunfullmäktige presentera sin verksamhet vilket inte sker.

Vår bedömning är att de väsentliga dokument för styrning av kommunens bolag finns på plats. Utöver bolagsordningar och ägardirektiv anser vi att det är en stor mängd styrande dokument, vilket gör att bolagen inte alltid har vetskap om vilka styrande- och stödjande dokument de har att förhålla sig till. I vår granskning framkom att flertalet av bolagsföreträdare inte hade vetskap om de styrande dokument vi hänvisade till fanns. Därmed är det mindre visst att de skulle förhålla sig till exempelvis *Attestreglemente* och *Riktlinjer för internkontroll och riskbedömning*. Det saknas en tydlig styrkedja genom de styrande dokument som bolagen ska förhålla sig till idag. Vi rekommenderar därför LKF i sin roll som moderbolag ta ett helhetsgrepp och tydliggöra för de kommunala bolagen vilka styrande dokument de har att förhålla sig till.

3.4 Ägarstyrning

Bolagets verksamhet styrs av bolagsordning, ägardirektiv, Luleå kommuns företagspolicy och övriga av kommunfullmäktige beslutade styrdokument.⁶ Bolagsordning och ägardirektiv är underordnade aktiebolagslagen och ägardirektiv är i sin tur underordnade bolagsordning

Bolagsordningarna och ägardirektiven har enligt företrädare för bolagen renodlats under de senaste åren.

Bolagsordning

Bolagsordningen måste fastställas av bolagsstämman för att den ska anses som giltig. Samtliga bolagsstyrelser har beslutat om bolagsordning som fastställts av ägaren, kommunfullmäktige, däremot har inte samtliga bolagsstämmor beslutat om bolagsordning enligt gängse regler. Lulebos bolagsstämma beslutade om bolagsordning 2011 dock har den bolagsordning som beslutades av kommunfullmäktige 2019 inte beslutats av bolagsstämman. LKF och LBR:s bolagsstämmor har inte beslutat om bolagsordning för bolagen.

Ägardirektiv

Enligt samtliga bolags *Ägardirektiv* ska även ägardirektiv antas av bolagsstämman för att äga giltighet. Samtliga bolagsstyrelser har beslutat om ägardirektiv däremot har inte samtliga bolagsstämmor beslutat om ägardirektiv vilket *Ägardirektiven* stipulerar. LKF och LBR:s är de bolag där bolagsstämman inte beslutat om ägardirektiv för bolagen.

⁶ Stipuleras i respektive bolags ägardirektiv

Utvärdering av styrelsen egna arbete och VD:s arbete

Styrelsen ska enligt ägardirektiven årligen utvärdera sitt eget och verkställande direktörens arbete under året. Av respektive bolags ägardirektiv stipuleras att ordförande till moderbolaget ska redovisa slutsatser, samt eventuella åtgärder som med anledning av utvärderingen bör vidtas eller har vidtagits. Vid intervju framkom att det i de flesta bolag inte skett någon utvärdering av styrelsen eller VD i bolaget 2019, dock framhölls att det sker formaliserade samtal med ordföranden i bolaget där frågor som kan ses som utvärdering lyfts. Dock har Luleå Energis styrelse utvärderat det egna arbetet och VD:s arbete 2019. För LBR har det inte varit aktuellt med utvärdering då bolaget bildades 2019.

Representanter för LKF ansåg att styrelseutvärderingar ska stanna i det egna bolaget dvs. skickas inte vidare till moderbolaget.

Vid intervju framkom att ägarstyrningen inte upplevdes tillfredsställande bland annat utifrån att det finns styrande nationella mål som måste tas hänsyn till. Beslut att följa dessa mål finns däremot utan ekonomisk förankring. Vidare framkom att någon upplevde att det saknades konkret styrning på bolagsnivå, om de styrande inte ägnar tid åt respektive bolag ansågs det svårt för bolaget att leverera.

För att tydliggöra ägarstyrningen ytterligare framkom en önskan att kommunstyrelsen/kommunfullmäktige skulle ta ställning till respektive bolagsstyrelses ansvar. Moderbolaget skulle utvärdera samtliga bolag och därefter skicka utvärderingen för beslut i ansvarsfrågan till kommunstyrelsen/kommunfullmäktige.

Det riktades även viss kritik mot att moderbolaget inte agerar tillräckligt i vissa specifika frågor.

Mål

Kommunfullmäktige sätter generella mål för de kommunala bolagen. Generella mål anser företrädare bolagen är svårt att leva upp till. Nedbrytningen av målen i bolagen kan därför bli att ett mål "värks fram" trots att det inte har någon verklighetsanknytning. Enligt företrädare för bolagen vore det bättre om kommunfullmäktige fastställde differentierade bolagsspecifika mål till respektive bolag. På så sätt skulle det bli en tydligare direktstyrning av bolagen.

Vid intervju uppgav någon bolagsföreträdare att de saknade en långsiktig strategi för de kommunala bolagen.

Rapportering till kommunfullmäktige

Av stipulerad *Policy, företag* framgår att kommunfullmäktiges godkännande ska inhämtas när det gäller frågor av principiell beskaffenhet eller av större vikt. Frågor som kräver kommunfullmäktiges yttrande ska beredas och samordnas i samverkan med LKF.

Enligt uppgift har det inte funnits några frågor av principiell karaktär som lyfts till kommunfullmäktige under de senaste åren. Exempel på ärenden av principiell karaktär som lyfts till kommunfullmäktige tidigare år är; Lunet, vindkraftbolag och byggleasing. Vidare har ny bogserbåt samt avsiktsförklaring gällande projektet Malmporten lyfts till kommunfullmäktige för beslut.

Om en fråga av principiell karaktär ska lyftas till kommunfullmäktige är enligt bolagsföreträdare tillvägagångssättet som följer. Bolagsstyrelsen lyfter ärendet till LKF:s VD som i sin tur, efter säkerställande av samtliga delar i koncernen, lyfter ärendet vidare till moderbolaget LKF:s styrelse. Efter beslut i moderbolaget skickas ärendet vidare till primärkommunen för hantering i den politiska processen. Direkta kontakter från bolagen till kommunfullmäktige ska enligt bolagsföreträdare undvikas.

Enligt bolagsföreträdare sker dialog med moderbolaget i frågor av principiell karaktär dock uppgavs att kontakterna i själva ärendet sker direkt med primärkommunen. Frågor gällande kollektivtrafiken går direkt genom tjänstepersonerna på primärkommunen.

Enligt fastställd *Policy, företag* ska samtliga helägda dotterbolag en gång per kalenderår till kommunfullmäktige presentera sin verksamhet. Så sker inte idag. Vid intervjuer framkom funderingar kring ansvarsfrågan, om det är kommunfullmäktige som ska initiera denna presentation eller om det är bolagen som själva ska kontakta kommunfullmäktige och be om audiens. Att för kommunfullmäktige årligen få presentera bolagens verksamhet ansåg företrädare för bolagen skulle vara bra och nyttigt. Det skulle eventuellt kunna stävja onödiga spekulationer då ledamöter kan få direkta svar från verksamheterna.

Något bolag har enligt uppgift kallats till kommunstyrelsen för att redogöra i specifika frågor.

En företrädare för bolagen ansåg att vid ägardialogen, där följande funktioner ingår; båda kommunalråden, gruppledarna, VD för moderbolaget, ordförande och VD för bolaget och ekonomichef eventuellt kunde ses som en presentation/information.

3.4.1 Bedömning – Ägarstyrning

Vår bedömning är att samtliga bolagsordningar uppfyller kommunallagens krav bland annat om det kommunala ändamålet och att fullmäktige får ta ställning innan sådana beslut i verksamheten som är av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt fattas. Ägardirektiv finns för samtliga bolag. Den ekonomiska styrningen utgörs i de flesta bolagen av avkastningskrav och soliditet.

Däremot kan vi konstatera att samtliga bolagsstämmor i kommunkoncernen inte fastställt bolagsordning och ägardirektiv i enlighet med gängse regler. LKF bolagsstämman har inte beslutat om bolagsordning eller ägardirektiv. Lulebo har inte fastslagit den senaste bolagsordningen och LBR har inte beslutat om någon bolagsordning. Vi uppmanar därför LBR, LKF och Lulebo att skyndsamt säkerställa att bolagsstämman beslutar om bolagsordning och ägardirektiv. Detta för att bolagsordning och ägardirektiv ska äga giltighet.

Styrelsen ska enligt ägardirektiven årligen utvärdera sitt eget och verkställande direktörens arbete under året. Vi konstaterar att det i Luleå Energi skett utvärdering av styrelse och VD 2019 medan det i övriga bolag inte skett någon utvärdering 2019. LBR bildades 2019 och kunde därmed inte utvärderas 2019. Vi rekommenderar samtliga bolagsstyrelser att säkerställa att stipulerade ägardirektiv efterlevs.

Kommunstyrelsen har enligt kommunallagen och ägardirektiven beslutat uttala om kommunens aktiebolag under 2019 bedrivit sin verksamhet på ett sätt som varit förenligt med det fastställda kommunala ändamålet och utförts inom ramen för den kommunala befogenheten.⁷ Dock framkom vid intervjuer att merparten av de kommunala bolagen inte visste att detta beslut fattats. Beslutet distribuerades till LKF. Vi rekommenderar LKF säkerställa att fattade beslut rörande dotterbolagen delges berörda kommunala bolag.

Vår bedömning är att bolagen i viss utsträckning styr mot de av kommunfullmäktige satta målen. Vi delar bilden att det vore önskvärt med bolagsspecifika mål för att på ett tydligt sätt leva upp till kommunfullmäktiges mål och därmed tydliggöra ägarstyrningen ytterligare.

Samtliga helägda dotterbolag ska enligt fastslagen *Policy, företag* en gång per kalenderår till kommunfullmäktige presentera sin verksamhet. Presentationen ska ge fullmäktiges ledamöter en god bild av bolagets allmänna situation, men kan också innefatta mer specifika frågeställningar där så är lämpligt. Vi konstaterar att så inte sker idag och rekommenderar därför samtliga bolagsstyrelser säkerställa att fastslagen policy efterlevs.

LKF ska enligt stipulerad *Finanspolicy* fastställa delegationsordning och attesträtt för LKF:s finansverksamhet. Vi kan inte finna att dessa två styrande dokument finns på plats varför vi rekommenderar LKF:s styrelse ta fram dessa dokument i enlighet med vad *Finanspolicy* stipulerar.

Vi noterade att det av LLT och Luleå Energis arbetsordning framgår att "Ekonomisk rapportering beträffande innehåll och periodicitet är riktlinjerna för moderbolagets rapporteringsplan". Denna riktlinje saknas idag. Vi rekommenderar därför uppdatering av arbetsordning alternativt att LKF:s styrelse arbetar fram dessa riktlinjer.

3.5 Internkontroll

Kommunstyrelsen har enligt fastställd *Riktlinje för internkontrollplan och riskbedömning* det övergripande ansvar för att det finns en god intern kontroll, att det finns rutiner för riskbedömning och att kontrollerna är kända inom kommunkoncernen. Kopplat till uppsiktsplikten har även kommunstyrelsen ett ansvar vad gäller internkontrollen. Denna uppsikt innebär, enligt *Riktlinje för internkontrollplan och riskbedömning*, kommunstyrelsen rätt att: ge råd, ge anvisningar, göra påpekanden och om det är nödvändigt.

Kommunstyrelsens styrande uppgift (enligt *Nämndreglemente Luleå kommun*) är även att: utforma kommunens system för internkontroll, se till att uppföljning sker till kommunfullmäktige från samtliga bolag om hur verksamheten utvecklas och hur den ekonomiska ställningen är under budgetåret.

Styrelsen ska enligt *Ägardirektiv* tillse att bolaget har god intern kontroll och fortlöpande hålla sig informerad om och utvärdera hur bolagets system för intern kontroll fungerar. Arbete med internkontrollplan och riskbedömning ska ske i enlighet med av kommunstyrelsen beslutade riktlinjer.

⁷ KS 2020-04-06 § 107

Enligt fastställd *Finanspolicy* ansvarar LKF:s styrelse för löpande uppföljning av den finansiella verksamheten genom finansiell rapportering och intern kontroll.

Kommunstyrelsens beslutade kontrollområden 2019

För år 2019 beslutade kommunstyrelsen fem kontrollområden som skulle ingå i den interna kontrollen.⁸ Dessa områden ska enligt beslutet riskbedömas i de mottagande verksamheterna. Vidare framgår av beslutet att ett obligatoriskt kontrollmoment är därmed att se som en signal från kommunstyrelsen för verksamheterna att beakta. Kontrollmomentet ska ingå i kontrollplan, men särskild kontroll behöver inte utföras om den egna riskbedömningen visar ett lågt värde. Vid årlig åiterrapportering ska dock en kort åiterrapportering ske även för dessa kontrollmoment. De fem fastställda kontrollområdena att kontrollera och säkerställa är:

- gällande riktlinjer för representation följs
- verksamhetens statistik är könsuppdelad
- gällande etiska riktlinjer samt riktlinjer för gåvor följs
- dataskyddsförordningen (GDPR) följs
- avtalstrohet gentemot upphandlade leverantörer.

Bolagsspecifika internkontrollplaner

Utöver de av kommunstyrelsens fastställda internkontrollmoment har samtliga bolag förutom LUMIRE och LBR upprättat "egna" bolagsspecifika internkontrollplaner 2019.

Respektive bolag ska enligt företrädare för moderbolaget hantera den egna risk- och väsentlighetsanalysen samt den "egna" internkontrollplanen. Varken riskbedömning eller internkontrollplan skickas vidare till moderbolaget ej heller till primärkommunen.

Rutin för riskbedömning och internkontroll

Respektive bolagsstyrelse har det yttersta ansvaret för riskbedömning och kontroll inom sitt verksamhetsområde. Bolagsstyrelsen ska enligt riktlinjen för *Riktlinje för internkontrollplan och riskbedömning* se till att rutiner för riskbedömning och kontroll tas fram och beslutas.

Luleå hamn har dokumenterade rutiner för riskbedömning och internkontroll dock är dessa inte beslutade av bolagsstyrelsen.

Luleå Energi har till viss del dokumenterade rutiner för riskbedömning och internkontroll. De delar de har dokumenterade rutiner för är beslutade av styrelsen.

Övriga granskade bolag saknade dokumenterade rutiner för riskbedömning och internkontroll.

Uppföljning

Bolagsstyrelsen ska enligt riktlinjen för internkontroll se till att minst en gång per år rapportera resultat från uppföljningen av internkontrollen till kommunstyrelsen.

⁸ KS 2018-11-05 § 262

Luleå kommun

Granskning av bolagsstyrning i ett koncernperspektiv

2020-11-18

För år 2019 uppgav bolagen följande:

- Lulebo, Luleå hamn och LKF hade inte rapporterat resultat från uppföljningen av internkontrollen till kommunstyrelsen.
- LLT, Luleå Energi och LUMIRE hade samtliga rapporterat resultat från uppföljningen av internkontrollen till kommunstyrelsen.
- NFTC hade rapporterat tre av fem kontrollområden till kommunstyrelsen.

Vissa företrädare för bolagen anser det är otydligt hur/vad kommunstyrelsen avser att få åiterrapporterat till sig gällande internkontroll av de kommunala bolagen. Någon företrädare för bolagen anser att risk- och väsentlighet och internkontrollplanen är revisorernas uppdrag att granska och när yttrande lämnats "skett på ett ändamålsenligt sätt" anses den interna kontrollen vara tillfredsställande.

Gällande uppföljning av de "egna" bolagsspecifika kontrollområdena hade LLT, Luleå Energi och Luleå hamn följt upp kontrollområdena. Däremot hade inte Lulebo, LKF och NTCF inte följt upp de "egna" beslutade kontrollområdena.

Information till styrelsen

Enligt *Ägardirektiv* ska styrelsen löpande informeras om den interna kontrollen.

Luleå Energis styrelse informeras löpande om den interna kontrollen genom den månatliga riskrapporteringen. NFTC har en stående punkt "internkontroll" på dagordningen. Även Luleå hamns styrelse får löpande ta del av den interna kontrollen i bolaget. Övriga bolag informerade inte styrelsen löpande om den interna kontrollen.

Internkontrollprocess

Internkontrollprocessen hanteras olika i olika bolag. Nedan följer exempel på hur hanteringen av internkontrollprocessen ser ut;

- det finns en adekvat risk- och väsentlighetsanalys och internkontrollplan.
- det finns formaliserad internkontrollprocessen med nedtecknade dokument över hantering av tillvägagångssättet dvs. från risk- och väsentlighetsanalys till uppföljning av internkontrollen.
- utöver de av kommunstyrelsen fastställda kontrollområden finns även bolagsspecifika kontrollmoment, dock sakades formaliserade rutiner för arbetet med risk- och väsentlighetsanalys och internkontrollplan.
- det finns bolagsspecifik internkontrollplan, vilken i stora delar är kopplat till ISO 9001 samt andra kravområden.
- det finns ingen risk- och väsentlighetsanalys ej heller någon bolagsspecifik internkontrollplan då bolagsföreträdare inte haft vetskap om att *Riktlinje för internkontrollplan och riskbedömning* finns.

Kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för att se till att det finns en god intern kontroll. Allvarliga brister som upptäcks i kontrollen ska omedelbart rapporteras till kommunfullmäktige. Under de senaste åren har det framkommit fall där exempelvis oegentligheter upptäckts i de kommunala bolagen. Enligt uppgift har kommunstyrelsen inte efterfrågat information i ärendena.

3.5.1 Bedömning – Internkontroll

Ägardirektiv

Styrelsen ska enligt *Ägardirektiv* tillse att bolaget har god intern kontroll och fortlöpande hålla sig informerad om och utvärdera hur bolagets system för intern kontroll fungerar. Vi konstaterar att Luleå Energi, NFTC och Luleå hamns styrelser informeras löpande om den interna kontrollen. Övriga bolag informerade inte styrelsen löpande om den interna kontrollen.

Riktlinje för internkontrollplan och riskbedömning

Enligt *Riktlinje för internkontrollplan och riskbedömning* har respektive styrelse det yttersta ansvaret för riskbedömning och kontroll inom sitt verksamhetsområde. Styrelsen ska se till att minst en gång per år rapportera resultat från uppföljningen till kommunstyrelsen. Vid intervjuer framkom att det upplevdes otydligt vad som ska återrapporteras till kommunstyrelsen, är det enbart de av kommunstyrelsens fastställda internkontrollområden eller ska även de "egna" bolagsspecifika kontrollområdena redovisas. Vi konstaterar att av de åtta bolag som explicit granskats har tre bolag återrapporterat utfallet för samtliga fem kontrollområden (dvs. kommunstyrelsens fastslagna internkontrollområden) till kommunstyrelsen. Dock bör nämnas att LBR som är ett av de åtta bolagen inte rapporterat något 2019 av naturliga skäl eftersom bolagets verksamhet startades upp under 2019.

Riktlinje för internkontrollplan och riskbedömning fastställer även följande tre punkter att; bolagsstyrelsen ska se till att rutiner för riskbedömning tas fram och beslutas, bolagsstyrelsen ska se till att rutiner för internkontroll tas fram och VD ska se till att det finns framtagna rutiner kopplat mot internkontroll. Dessa tre punkter efterlevs inte i samtliga delar av något bolag.

Sex av de åtta granskade kommunala bolagen har beslutat om bolagsspecifika internkontrollområden. Av dessa har tre följt upp år 2019 internkontrollplan. Vår bedömning är att samtliga bolag bör ha bolagsspecifika internkontrollområden bland annat för att minimera att omedvetna/medvetna fel uppstår. Vidare bör säkerställas att internkontrollplanerna följs upp.

Vår sammanfattande bedömning gällande internkontroll är att samtliga bolag måste förbättra internkontrollprocessen mer eller mindre. Luleå Energi är det bolag som till stor del bedriver och tillämpar internkontroll ändamålsenligt och tillräckligt. Övriga bolag bedriver internkontrollarbetet till viss eller mindre del ändamålsenligt och tillräckligt. Vi rekommenderar därför samtliga bolag att ta ett omtag om interkontrollprocessen och säkerställa att fastställda styrande dokument efterlevs så som *Riktlinje för internkontrollplan och riskbedömning* och *Ägardirektiv*. Moderbolaget, LKF, kan med fördel ta en central roll i koncernens arbete med internkontrollprocessen bland annat genom att tillse att styrande dokument kopplat mot den interna kontrollen tydliggörs för döttrarna i bolagskoncernen, att rapportering sker i enlighet med fastställda styrande dokument och beslut samt tydliggöra om även de "egna" bolagsspecifika kontrollområdena ska redovisas vidare till kommunstyrelsen. Vidare rekommenderar vi samtliga bolagsstyrelser att hålla sig informerad om och utvärdera hur bolagets system för intern kontroll fungerar i enlighet med *Ägardirektiv*.

Kommunstyrelsen har enligt KL 6 kap 1 § och 3 § ansvar för att leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter samt att ha uppsikt över nämnderna och bolagens verksamheter. Vår sammanvägda bedömning är att kommunstyrelsen bör ta ett större ansvar i sin uppsiktsplikt över de kommunala bolagens interna kontroll bland annat genom att tillse att återrapportering av fastställda internkontrollområden återrapporteras.

3.6 Attestföreskrifter

Kommunala bolag där kommunen har ett väsentligt inflytande utfärdar enligt *Attestreglemente*⁹ egna riktlinjer som i tillämpliga delar beaktar kommunens regler avseende attestreglemente eller dyl. Enligt reglementet förutsätter god intern kontroll en tydlig och ändamålsenlig ansvarsfördelning, som bland annat tillgodoser att mer än en person sköter ett händelseförlopp (fyraögonsprincipen) samt att kontrollant är oberoende i förhållande till den/det kontrollerade.

Samtliga bolag, förutom moderbolaget LKF, har av bolagsstyrelsen fastställt attestföreskrifter. Vissa bolags föreskrifter var knapphändiga, bland annat saknades tydliggörande av fyraögonsprincipen och egna utlägg. Två par ögon ser mer än ett par ögon och med fler inblandade minskar risken för att fel (omedvetna eller medvetna) och oegentligheter ska uppstå.

Att kontrollant ska vara oberoende i förhållande till den/det kontrollerade upplevdes svårt för de mindre bolagen att uppnå. De mindre bolagen har små organisation där allt som ska attesteras är kopplat till någon person attestanten känner.

Enligt fastslagen *Finanspolicy* ska LKF:s styrelse fastställa delegationsordning och attesträtt för LKF:s finansverksamhet.

3.6.1 Bedömning – Attestföreskrifter

Samtliga bolag förutom moderbolaget, LKF, har tagit fram attestföreskrifter. Då moderbolaget LKF helt saknar attestrutiner uppmanar vi styrelsen att skyndsamt ta fram och besluta om dessa.

För att minimera att eventuella medvetna eller omedvetna fel ska uppstå gällande fyraögonsprincipen rekommenderar vi Lulebo, NFTC och LKF fastslå att fyraögonsprincipen ska tillämpas. För LBR bolagsstyrelse rekommenderar vi att fastslå hur egna utlägg ska hanteras.

Inom ramen för denna granskning kan vi inte finna att LKF:s styrelse fastställt delegationsordning och attesträtt för LKF:s finansverksamhet i enlighet med stipulerad *Finanspolicy*. Vi rekommenderar därför LKF:s styrelse att säkerställa att delegationsordning och attesträtt för LKF:s finansverksamhet arbetas fram och beslutas.

⁹ KF 2020-01-27, §5

3.7 Samordning

Primärkommunens lednings- och samordningsarbete

Enligt kommunstyrelsens reglemente har kommunstyrelsen en ledning- och samordningsfunktion. Kommunstyrelsen har dessutom ett uppsiktsansvar över verksamheterna.

Vid intervjuer framkom att flertalet av de intervjuade upplevda att det var bra dialoger med primärkommunen inför de stora produkter som ska lämnas, exempelvis delårsrapporter och bokslut/årsredovisning. Bolagen får tycka till om bland annat tidplaner. Det finns tydliga rapporteringsformer/rutiner för avlämnande av delårsrapporter och bokslut/årsredovisning.

Samordning från kommunstyrelsen ansågs av någon bolagsföreträdare bland annat ske genom att bolagen får vara remissinstans vid exempelvis framtagande av nya styrande dokument. Kunskapsutbyte med HR-funktionen samt att det finns en gemensam policy gällande lönesättning lyftes även som exempel på god samordning. Dock framkom att bilden hur lönesättning hanteras/fungerar är delad. Det finns enligt vissa bolagsföreträdare en stor variation i lönesättningen och att det saknas gemensamma bolagsregler avseende lönesättning.

Det sker träffar, mellan bolagen och primärkommunens inköpskontor, där deltagarna delger varandra bland annat vilka upphandlingar som är på gång. Även gällande IT-säkerhet finns det ett samordningstänk.

Utöver de stora produkterna, delårs- och årsbokslut, ansåg någon bolagsföreträdare att samordning mellan bolagen och primärkommunen inte sker i någon större grad.

Uppsiktsplikten mot bolagen anses av bolagsföreträdare uppfyllas genom att kommunstyrelsen/kommunfullmäktige;

- fastställer styrande dokument så som ägardirektiv, bolagsordning, företagspolicy etc.
- får återrapportering i form av exempelvis delårsrapportering och årsredovisning/bokslut.
- utser auktoriserad- och lekmannarevisorer.
- efterfrågade underlag levereras.
- samordnar arbetet som ska ske dvs. styrning, planering och uppföljning.

Stödfunktioner och samordning till bolagen

Det sker ingen tydlig uttalad samordning av resurser mellan de kommunala bolagen och primärkommunen. Vissa företrädare för bolagen framhöll att det inte heller behöver finnas någon samordning av resurser mellan bolagen och primärkommunen. De ansåg att det inte är helt enkelt att få ihop bolagsvärlden med den kommunala världen.

Däremot uppgav några bolagsföreträdare att det sker en viss samordning bland annat inom områdena IT, inköp, upphandling samt till viss del inom HR området. Dock framkom att bolagen upplever en problematik vad gäller inköpsfrågor då primärkommunen

går under LOU¹⁰ och vissa bolag under LUF¹¹, det finns inte alltid förståelse för olikheterna kopplat till lagrummen.

Någon bolagsföreträdare framhöll att de har frekvent kontakt med exempelvis samhällsbyggnadsförvaltningen i stora byggprojekt samt i samgåendet av VA. Även samordning med arbetsmarknadsförvaltningen, kommunjurist och elevhälsan finns. Samordning med primärkommunen sker oftast genom direkt kontakt med de kontakter bolagsföreträdarna har med kommunen.

Generella frågor så som exempelvis GDPR och säkerhetsfrågor uppgavs vid intervju av någon eventuellt skulle kunna samordnas bättre med primärkommunen. Någon annan uppgav att frågor gällande GDPR samordnas till viss del i Luleå Kommun-koncernen. Dataskyddsombud anordnar verksamhetsföreträdare regelbundna träffar med Personuppgiftsombuden i bolagen och nämnderna där aktuella frågor tas upp och diskuteras, utbildningsinsatser, omvärldsbevakning, framtagande av gemensamma mallar etc.

Vid intervjuer framkom att kommunledningsförvaltningen inte uttalat tillhandahåller stödfunktioner till de kommunala bolagen. Däremot köper LKF ekonomi- och administrationstjänster från primärkommunen.

Samordning mellan bolagen

Det sker en viss samordning inom personalområdet mellan de kommunala bolagen exempelvis hanterar Luleå Energi LBR:s ekonomiadministration. Luleå Energi hanterar även Luleå hamn, LBR och LKF:s löner. Framgent ska även Luleå Energi ta sig an Luleå hamns fakturering. Någon företrädare för mindre bolag lyfte att det finns en fundering att exempelvis ekonomi, löner, digital fakturering skulle kunna hanteras av någon av de större bolagen i koncernen. Samordning avseende juridiska tjänster sker enligt uppgift mellan vissa av bolagen.

Lumire hanterar större delen av faktureringen av vatten- och avlopp, betalningen av dessa fakturor och kravhanteringen. Ett flertal av bolagen däribland Lumire, har all sin IT-drift hos kommunens IT-avdelning. Lumire köper tjänster av Kommunhälsan och har även köpt utbildningar inom HR av personalkontoret.

För Luleå Energis dotterbolag samordnas ekonomi, lön, arbetsmiljö, HR, IT, inköp, varumärke & kommunikation. De som arbetar med ekonomi för dotterbolagen är även fysiskt placerade på Luleå Energis kontor.

Samtliga dotterbolag köper enligt verksamhetsföreträdare koncerngemensamma tjänster av Luleå Kommunföretag AB exempelvis controllerfunktion, operativ ägarstyrning, koncernredovisning, styrkortsuppföljning, GDPR Dataskyddsombud, finansiella tjänster och inköpssamordnare.

Företrädare för bolagen uppgav att de inte saknar generella funktionsstöd exempelvis personella resurser. Vidare uppgavs att några ansåg att samordning i första hand bör ske mellan de kommunala bolagen inte med primärkommunen.

¹⁰ Lagen om offentlig upphandling

¹¹ Lagen om upphandling inom försörjningssektorn

Vid intervjuer framkom att det funnits en ambition att samordna mellan de kommunala bolagen på ett mer formellt och strukturerat sätt, dock hanteras det ej så idag. Den samordning mellan de bolagen som sker idag ansåg någon bolagsföreträdare är av informell karaktär där det personliga kontaktnätet är den viktigaste parametern. Det framkom från vissa bolag en önskan om mer samordning inom bolagen bland annat framhölls en önskan om en gemensam inköpsfunktion i bolagskoncernen.

Mötesstrukturer

Inom bolagskoncernen sker frekventa strukturerade VD träffar, oftast en gång per månad. Frågor som behandlas vid dessa möten är av väsentlig karaktär så som exempelvis ägarfrågor, förvärv, byggnationer etc.

Även bolagens ekonomichefer träffas kontinuerligt. Vid ekonomichefsträffarna deltar även primärkommunens ekonomichef ibland. Samtal om utökat samarbete med ekonomichefen pågår, vilket vissa företrädare för bolaget ansåg skulle vara önskvärt. Andra företrädare ansåg det inte var nödvändigt med utökat samarbete med ekonomichefen på primärkommun då det inte fanns speciellt många beröringspunkter. Dock framkom en önskan av någon bolagsföreträdare att det vore bra att tillsammans med primärkommunen ha ett forum som behandlade ekonomichefsfrågor exempelvis inför bokslut, genomgång av resultat etc. Det finns även ett mötesforum, Finansrådet, där enbart finansieringsfrågor behandlas.

Enligt uppgift finns formaliserade styrgruppsmöten där både politiker och tjänstemän sitter med. Det finns även informella samråd inom exempelvis miljö och kvalitet.

3.7.1 Bedömning – Samordning

Vi noterar att det inte finns någon tydlig uttalad samordning av resurser mellan de kommunala bolagen och primärkommunen. LKF köper dock administrativa resurser från primärkommunen.

Det sker viss samordning inom områdena IT, Inköp, kommunjurist etc. Dock är vår bedömning att denna samordning är mer av samarbetskaraktär.

3.8 Uppföljning och rapportering

Uppföljning av bolagens ekonomi och verksamhet ska enligt fastslagen *Företagspolicy* ske genom väl fungerande rutiner för delårsrapporter och bokslut. Utöver bokslutet ska uppföljning av bolagens verksamhet och ekonomi ske minst två gånger per år.

Samtliga intervjuade bolagsföreträdare uppgav att det finns väl fungerande rutiner och bra flöde för uppföljning av de stora ekonomiska produkterna delårsrapporter och bokslut/årsredovisning. Bolaget får vara med och tycka till om exempelvis tidplan.

Rapportering av delårsrapporter och bokslut/årsredovisning från bolagen till primärkommunen sker via Stratsys¹², dock uppgav flera företrädare för bolagen att det är inte tydligt vem mottagaren av lämnade rapporter är, primärkommunen eller moderbolaget LKF.

¹² Kvalitetsledningssystem

Enligt företrädare för moderbolaget är gången vid uppföljning av delår och bokslut/årsredovisning som följer. Varje enskilt bolag rapporterar bolagets uppföljning i Stratsys. Moderbolagets, LKF, utsedda ekonom sammanställer underlagen. VD för LKF sammanställer därefter en gemensam rapport som skickas vidare till primärkommunen för vidare beslut. Detta ansågs fungera bra.

Ekonomi i respektive bolag följs upp månadsvis och presenteras för styrelsen. Dessa rapporter stannar i den egna styrelsen. Det är endast delårsrapporter och bokslut/årsredovisning som skickas till primärkommunen via moderbolaget. Luleå Energi samordnar och redovisar döttrarnas ekonomi.

Rapportering av likviditetsprognos sker månadsvis till finanschef i primärkommunen.

3.8.1 Bedömning – Uppföljning och rapportering

Vår bedömning är att uppföljning och rapportering av ekonomi och verksamhet fungerar tillfredsställande. Dock fungerar inte rapportering av internkontroll tillfredsställande, vilket beskrevs i avsnitt 3.5 ovan.

3.9 Protokoll

ABL 8 kap. 24 § stipulerar hur styrelseprotokoll ska handhas. Av 24 § framgår styrelsen vid sammanträden skall föra protokoll. I protokollet skall de beslut som styrelsen har fattat antecknas. Protokollet skall undertecknas av den som har varit protokollförare. Det skall justeras av ordföranden, om denne inte har fört protokollet. Om styrelsen har flera ledamöter, skall det justeras även av en ledamot som utses av styrelsen. Styrelseledamöterna och den verkställande direktören har rätt att få en avvikande mening antecknad till protokollet.

3.9.1 Bedömning – Protokoll

Vi konstaterar att samtliga bolag hanterat protokoll enligt vad ABL stipulerar.

3.10 Utbildning

Med anledning av valet där nya styrelser tillsattes genomfördes år 2019 en styrelseutbildning för samtliga styrelserepresentanter inom bolagskoncernen. Innan dess var det enligt uppgift åtta år sedan någon utbildning genomfördes. Däremot genomför vissa bolag egna utbildningar av styrelsen samt att det efter val alltid skett utbildning av styrelsemedlemmarna. Att ha gemensam styrelseutbildning framhölls som bra utifrån lära av varandra perspektivet.

Företrädare för vissa av bolagen uppgav att de inte var trygga i kommunallagen och att de ansåg att de styrande inte var bevandrade i aktiebolagslagen. Därför ansåg de att utbildning i den kommunala särarten skulle ge ett stort mervärde. Kommunallagen är komplex kan vara svår att förstå. De ansåg även att det vore bra om kommunstyrelsen fick utbildning i bolagsstyrning.

3.10.1 Bedömning - Utbildning

Vi delar uppfattningen att det kan vara svårt för personer (medarbetar och bolagsstyrelser) som verkar i aktiebolagsvärlden att förstå den kommunala särarten. Detsamma gäller omvänt, de som verkar inom den kommunala världen (medarbetar och kommunstyrelse- och kommunfullmäktige ledamöter) kan ha svårt med kopplingen mot aktiebolagsvärlden.

4 Slutsats och rekommendationer

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att bolagsstyrningen till viss del hanteras ändamålsenligt, dock saknas vitala delar så som efterlevnad av fastställda styrande riktlinjer, policy etc. Inom ramen för denna granskning kan vi konstatera att flertalet delar i de styrande dokumenten inte efterlevs. Exempel på detta är att samtliga helägda dotterbolag ska enligt fastslagen *Policy, företag* en gång per kalenderår till kommunfullmäktige presentera sin verksamhet. Detta har enligt uppgift aldrig genomförts.

Vidare är vår bedömning gällande internkontroll att samtliga bolag måste förbättra internkontrollplansprocessen mer eller mindre. Luleå Energi är det bolag som till stor del bedriver och tillämpar internkontroll ändamålsenligt och tillräckligt. Övriga bolag bedriver internkontrollarbetet till viss eller mindre del ändamålsenligt och tillräckligt. Vi rekommenderar därför samtliga bolag att ta ett omtag om interkontrollprocessen och säkerställa att fastställda styrande dokument efterlevs så som *Riktlinje för internkontrollplan och riskbedömning* och *Ägardirektiv*. Moderbolaget, LKF, kan med fördel ta en central roll i koncernens arbete med internkontrollprocessen bland annat genom att tillse att styrande dokument kopplat mot den interna kontrollen tydliggörs för döttrarna i bolagskoncernen, att rapportering sker i enlighet med fastställda styrande dokument och beslut samt tydliggöra om även de "egna" bolagsspecifika kontrollområdena ska redovisas vidare till kommunstyrelsen.

4.1 Svar på revisionsfrågorna

Är bolagsstyrningen ändamålsenlig i Luleå kommun?

Vår bedömning är att de väsentliga dokument för styrning av kommunens bolag finns på plats. Utöver bolagsordningar och ägardirektiv anser vi att det är en stor mängd styrande dokument, vilket gör att bolagen inte alltid har vetskap om vilka styrande- och stödjande dokument de har att förhålla sig till. I vår granskning framkom att flertalet av bolagsföreträdare inte hade vetskap om de styrande dokument vi hänvisade till fanns och därmed än mindre visste att de skulle förhålla sig till exempelvis *Attestreglemente* och *Riktlinjer för internkontroll och riskbedömning*. Det saknas en tydlig styrkedja genom de styrande dokument som bolagen ska förhålla sig till idag. Vi rekommenderar därför LKF i sin roll som moderbolag ta ett helhetsgrepp och tydliggöra för de kommunala bolagen vilka styrande dokument de har att förhålla sig till.

Vidare bedömer vi att samtliga bolagsordningar uppfyller kommunallagens krav bland annat om det kommunala ändamålet och att fullmäktige får ta ställning innan sådana

beslut i verksamheten som är av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt fattas. Ägardirektiv finns för samtliga bolag. Den ekonomiska styrningen utgörs i de flesta bolagen av avkastningskrav och soliditet. Däremot kan vi konstatera att samtliga bolagsstämmor i kommunkoncernen inte fastställt bolagsordning och ägardirektiv i enlighet med gängse regler. LKF:s bolagsstämman har inte beslutat om bolagsordning eller ägardirektiv. LBR bolagsstämman har inte fastslagit bolagsordning. Vi uppmanar därför LBR och LKF att skyndsamt säkerställa att bolagsstämman beslutar om bolagsordning och ägardirektiv. Detta för att bolagsordning och ägardirektiv ska äga giltighet.

Styrelsen ska enligt ägardirektiven årligen utvärdera sitt eget och verkställande direktörens arbete under året. Vi konstaterar att det i Luleå Energi skett utvärdering av styrelse och VD 2019 medan det i övriga bolag inte skett någon utvärdering 2019. LBR bildades 2019 och kunde därmed inte utvärderas 2019. Vi rekommenderar samtliga bolagsstyrelser att säkerställa att stipulerade ägardirektiv efterlevs.

Samtliga helägda dotterbolag ska enligt fastslagen *Företagspolicy* respektive bolag en gång per kalenderår till kommunfullmäktige presentera sin verksamhet. Presentationen ska ge fullmäktiges ledamöter en god bild av bolagets allmänna situation, men kan också innefatta mer specifika frågeställningar där så är lämpligt. Vi konstaterar att så inte sker idag och rekommenderar därför samtliga bolagsstyrelser säkerställa att fastslagen *Företagspolicy* efterlevs.

Kommunstyrelsen har enligt kommunallagen och ägardirektiven beslutat uttala om kommunens aktiebolag under 2019 bedrivit sin verksamhet på ett sätt som varit förenligt med det fastställda kommunala ändamålet och utförts inom ramen för den kommunala befogenheten.¹³ Dock framkom vid intervjuer att merparten av de kommunala bolagen inte visste att detta beslut fattats. Beslutet distribuerades till LKF. Vi rekommenderar LKF säkerställa att fattade beslut rörande dotterbolagen delges berörda kommunala bolag.

LKF ska enligt stipulerad *Finanspolicy* fastställa delegationsordning och attesträtt för LKF:s finansverksamhet. Vi kan inte finna att dessa två styrande dokument finns på plats varför vi rekommenderar LKF:s styrelse ta fram dessa dokument i enlighet med vad *Finanspolicy* stipulerar.

Vi noterade att det av LLT och Luleå Energis arbetsordning framgår att "Ekonomisk rapportering beträffande innehåll och periodicitet är riktlinjerna för moderbolagets rapporteringsplan". Denna riktlinje saknas idag. Vi rekommenderar därför uppdatering av arbetsordning alternativt att LKF:s styrelse arbetar fram dessa riktlinjer.

Samtliga bolag förutom moderbolaget, LKF, har tagit fram attestföreskrifter. Då moderbolaget LKF helt saknar attestrutiner uppmanar vi styrelsen att skyndsamt ta fram och besluta om dessa.

För att minimera att eventuella medvetna och/eller omedvetna fel ska uppstå gällande fyraögonprincipen rekommenderar vi Lulebo, NFTC och LKF fastslå att fyraögonprincipen ska tillämpas. För LBR bolagsstyrelse rekommenderar vi att även att fastslå hur egna utlägg ska hanteras.

¹³ KS 2020-04-06 § 107

Vår sammanfattande bedömning är att bolagsstyrningen till viss del hanteras ändamålsenligt, dock saknas vitala delar så som efterlevnad av fastställda styrande riktlinjer, policy etc. Inom ramen för denna granskning kan vi konstatera att flertalet delar i de styrande dokumenten inte efterlevs. Exempel på detta är att samtliga helägda dotterbolag ska enligt fastslagen *Policy, företag* en gång per kalenderår till kommunfullmäktige presentera sin verksamhet. Detta har enligt uppgift aldrig genomförts. Vidare konstaterar vi att det saknas risk- och väsentlighetsanalys och bolagsspecifika internkontrollplaner för flertalet bolag. Så även den rutinbeskrivningar som enligt *Riktlinje för internkontrollplan och riskbedömning* ska finnas.

Styrs bolagen mot de av kommunfullmäktige fastställda mål?

Kopplat mot ägardirektiv och bolagsordning är vår bedömning att bolagen styrs mot ägarens direktiv. Dock är vår bedömning att de av kommunfullmäktige fastställda målen har en sekundär roll i styrningen av bolagen. Detta eftersom målen i till stor del inte går att applicera på det enskilda kommunala bolaget.

I vilken utsträckning sker centralisering av stödfunktioner/samordning av olika verksamheter inom kommun och bolag och vilken påverkan har detta på bolagsstyrningen?

Det finns ingen tydlig uttalad samordning av resurser mellan de kommunala bolagen och primärkommunen. Det sker viss samordning inom områdena IT, Inköp, kommunjurist etc. Dock är vår bedömning att denna samordning är mer av samarbetskaraktär.

Då det inte sker någon större centralisering av stödfunktioner och samordning bedömer vi att detta inte har någon påverkan på bolagsstyrningen.

Hur sker samordning och styrning inom personalområdet?

Mellan primärkommunen och de kommunala bolagen sker ingen samordning av personal. LKF köper dock ekonomi- och administrativa resurser från primärkommunen.

Däremot sker viss samordning inom personalområdet mellan de kommunala bolagen exempelvis hanterar Luleå Energi LBR:s ekonomiadministration. Luleå Energi hanterar även Luleå hamn, LBR och LKF:s löner. Framgent ska enligt uppgift Luleå Energi även ta sig an Luleå hamns fakturering.

Samordning avseende juridiska tjänster sker enligt uppgift mellan vissa av bolagen.

För Luleå energis dotterbolag samordnas ekonomihanteringen av Luleå Energi.

Sker en relevant uppföljning och rapportering av bolagens verksamheter? Granskning av styrelseprotokoll omfattas.

Vår bedömning är att uppföljning och rapportering av ekonomi fungerar tillfredsställande. Dock fungerar inte rapportering av internkontroll tillfredsställande, se avsnitt 3.5 ovan.

Vår bedömning är att samtliga bolag hanterar protokoll enligt vad aktiebolagslagen stipulerar.

Hur ser bolagens arbete med internkontroll ut? Är den ändamålsenlig och tillräcklig?

Styrelsen ska enligt *Ägardirektiv* tillse att bolaget har god intern kontroll och fortlöpande hålla sig informerad om och utvärdera hur bolagets system för intern kontroll fungerar. Vi konstaterar att Luleå Energi, NFTC och Luleå hamns styrelser informeras löpande om den interna kontrollen. Övriga bolag informerade inte styrelsen löpande om den interna kontrollen.

Enligt *Riktlinje för internkontrollplan och riskbedömning* har respektive styrelse det yttersta ansvaret för riskbedömning och kontroll inom sitt verksamhetsområde. Styrelsen ska se till att minst en gång per år rapportera resultat från uppföljningen till kommunstyrelsen. Vid intervjuer framkom att det upplevdes otydligt vad som ska återrapporteras till kommunstyrelsen, är det enbart de av kommunstyrelsens fastställda internkontrollområden eller ska även de "egna" bolagsspecifika kontrollområdena redovisas. Vi konstaterar att av de åtta bolag som explicit granskats har tre bolag återrapporterat utfallet för samtliga fem kontrollområden (dvs. kommunstyrelsens fastslagna internkontrollområden) till kommunstyrelsen. Dock bör nämnas att LBR som är ett av de bolag som av naturliga skäl inte rapporterat något för 2019 eftersom bolagets verksamhet startades upp under 2019.

Riktlinje för internkontrollplan och riskbedömning fastställer även följande tre punkter att; bolagsstyrelsen ska se till att rutiner för riskbedömning tas fram och beslutas, bolagsstyrelsen ska se till att rutiner för internkontroll tas fram och VD ska se till att det finns framtagna rutiner kopplat mot internkontroll. Dessa tre punkter efterlevs inte i samtliga delar av något bolag.

Sex av de åtta granskade kommunala bolagen har beslutat om bolagsspecifika internkontrollområden. Av dessa har tre följt upp år 2019 internkontrollplan. Vår bedömning är att samtliga bolag bör ha bolagsspecifika internkontrollområden bland annat för att minimera att omedvetna/medvetna fel uppstår. Vidare bör säkerställas att internkontrollplanerna följs upp.

Vår sammanfattande bedömning gällande internkontroll är att samtliga bolag måste förbättra internkontrollplansprocessen mer eller mindre. Luleå Energi är det bolag som till stor del bedriver och tillämpar internkontroll ändamålsenligt och tillräckligt. Övriga bolag bedriver internkontrollarbetet till viss eller mindre del ändamålsenligt och tillräckligt. Vi rekommenderar därför samtliga bolag att ta ett omtag om interkontrollprocessen och säkerställa att fastställda styrande dokument efterlevs så som *Riktlinje för internkontrollplan och riskbedömning* och *Ägardirektiv*. Moderbolaget, LKF, kan med fördel ta en central roll i koncernens arbete med internkontrollprocessen bland annat genom att tillse att styrande dokument kopplat mot den interna kontrollen tydliggörs för döttrarna i bolagskoncernen, att rapportering sker i enlighet med fastställda styrande dokument och beslut samt tydliggöra om även de "egna" bolagsspecifika kontrollområdena ska redovisas vidare till kommunstyrelsen. Vidare rekommenderar vi samtliga bolagsstyrelser att hålla sig informerad om och utvärdera hur bolagets system för intern kontroll fungerar i enlighet med *Ägardirektiv*.

Kommunstyrelsen har enligt KL 6 kap 1 § och 3 § ansvar för att leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter samt att ha uppsikt över nämnderna och

bolagens verksamheter. Vår sammanvägda bedömning är att kommunstyrelsen bör ta ett större ansvar i sin uppsiktsplikt över de kommunala bolagens interna kontroll bland annat genom att tillse att återrapportering av fastställda internkontrollområden återrapporteras.

4.2 Rekommendationer

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi följande:

- säkerställa att stipulerade *Ägardirektiv* efterlevs, avser samtliga bolagsstyrelser.
- säkerställa att *Riktlinje för internkontrollplan och riskbedömning* efterlevs, avser samtliga bolagsstyrelser.
- säkerställa att fastslagen *Policy, företag* efterlevs, avser samtliga bolagsstyrelser.
- ta ett helhetsgrepp och tydliggöra för de kommunala bolagen vilka styrande dokument de har att förhålla sig till.
- skyndsamt säkerställa att bolagsstämman beslutar om bolagsordning och ägardirektiv, avser LKF, LBR och Lulebo.
- säkerställa att fattade beslut rörande dotterbolagen delges berörda kommunala bolag, avser LKF.
- säkerställa *Finanspolicy* efterlevs genom att ta fram delegationsordning och at-
testrätt för LKF:s finansverksamhet, avser LKF.
- ta fram riktlinjer alternativt korrigera arbetsordning gällande ekonomisk rapportering,
gäller LLT och Luleå Energi.
- skyndsamt ta fram och besluta om attestföreskrifter, avser LKF.
- fastslå att fyraögonprincipen ska tillämpas i attestföreskrifterna, avser Lulebo,
NFTC och LKF.
- fastslå hur egna utlägg ska hanteras, avser LBR.
- ta ett omtag om interkontrollprocessen med syfte säkerställa att fastställda styrande
dokument efterlevs så som *Riktlinje för internkontrollplan och riskbedömning* och
Ägardirektiv, avser samtliga bolagsstyrelser.
- ta fram bolagsspecifika internkontrollområden, avser LUMIRE och LBR.
- säkerställa uppföljning av bolagsspecifika interna kontrollområden, avser Lulebo,
LKF och NFTC.
- säkerställa uppföljning av kommunstyrelsens beslutade internkontrollområden, av-
ser Lulebo, Luleå hamn, LKF och NFTC.

Vår bedömning är att kommunstyrelsen bör ta ett större ansvar i sin uppsiktsplikt över de kommunala bolagens interna kontroll bland annat genom att tillse att återrapportering av fastställda internkontrollområden återrapporteras.

Vid faktakontroll av granskningsrapporten framkom att flertalet bolag nu arbetade med att åtgärda de brister som lyfts i rapporten.



Luleå kommun

Granskning av bolagsstyrning i ett koncernperspektiv

2020-11-18

Datum som ovan

KPMG AB

Camilla Strömbäck
Kommunal revisor och specialist

Eva Henriksson
Kommunal revisor och kundansvarig

Detta dokument har upprättats enbart för i dokumentet angiven uppdragsgivare och är baserat på det särskilda uppdrag som är avtalat mellan KPMG AB och uppdragsgivaren. KPMG AB tar inte ansvar för om andra än uppdragsgivaren använder dokumentet och informationen i dokumentet. Informationen i dokumentet kan bara garanteras vara aktuell vid tidpunkten för publicerandet av detta dokument. Huruvida detta dokument ska anses vara allmän handling hos mottagaren regleras i offentlighets- och sekretesslagen samt i tryckfrihetsförordningen.



Luleå kommun

Granskning av bolagsstyrning i ett koncernperspektiv

2020-11-18

Bilaga A

INTERNKONTROLL								
	LLT	LULEBO	LULEÅ ENERGI	LUMIRE	LBR	LULEÅ HAMN	LKF	NFTC
Arbete med internkontrollplan och riskbedömning ska ske i enlighet med av kommunstyrelsen beslutade riktlinjer. (Ågardirektiv)								
Finns bolagsspecifik internkontrollplan upprättad?	Ja	Ja	Ja	Nej	Nej	Ja	Ja	Ja ¹⁴
Bolagsstyrelsen ska se till att rutiner för riskbedömning tas fram och beslutas. (Riktlinje för internkontrollplan och riskbedömning)								
Finns dokumenterad rutin för riskbedömning?	Nej	Nej	Del- vis ¹⁵	Nej	Nej	Ja ¹⁶	Nej	Nej
Är rutinen beslutad av bolagsstyrelsen?	-	-	Del- vis ¹⁷	-	-	Nej ¹⁸	-	-
Bolagsstyrelsen ska se till att rutiner för internkontroll tas fram. (Riktlinje för internkontrollplan och riskbedömning)								

¹⁴ Enligt styrelseprotokoll 2020-01-29 finns ett bolagsspecifikt kontrollområde.

¹⁵ Finns dokumenterat för vissa delmoment.

¹⁶ Upprättad 2020-08-24.

¹⁷ Styrande dokument finns dock ej dokumenterade rutinbeskrivningar.

¹⁸ Beslutad av VD.



Luleå kommun

Granskning av bolagsstyrning i ett koncernperspektiv

2020-11-18

Finns dokumenterad rutin för internkontroll?	Nej	Nej	Delvis ¹⁹	Nej	Nej	Ja	Nej	Nej
INTERNKONTROLL, fortsättning								
	LLT	LULEBO	LULEÅ ENERGI	LUMIRE	LBR	LULEÅ HAMN	LKF	NFTC
VD ska se till att det finns framtagna rutiner kopplat mot internkontroll. (Riktlinje för internkontrollplan och riskbedömning)								
Finns dokumenterade rutiner för internkontroll?	Nej	Nej	Ja	Nej	Nej	Ja	Nej	Nej
Uppföljning av intern kontroll								
Följs resultatet från den interna kontrollen upp (de fem områdena och rapporteras resultatet till kommunstyrelsen årligen (Riktlinje för internkontrollplan och riskbedömning) 2019	Ja	Nej	Ja	Ja	Ej tillämbart	Nej	Nej	Delvis ²⁰
Om bolagsspecifika kontrollområden upprättats, följs i så fall dessa upp? 2019	Ja	Nej	Ja	- ²¹	Ej tillämbart	Ja	Nej	Nej

¹⁹ Finns för vissa delmoment dock saknas en sammanhållen rutinbeskrivning.

²⁰ Tre av de fem områdena har följts upp och återrapporterats.

²¹ Finns ingen bolagsspecifik internkontrollplan.



Luleå kommun

Granskning av bolagsstyrning i ett koncernperspektiv

2020-11-18

<i>Informeras styrelsen löpande om den interna kontrollen (Ågardirektiv)</i>	Del-vis ²²	Nej	Ja ²³	Nej	Nej	Ja	Nej	Ja ²⁴
---	-----------------------	-----	------------------	-----	-----	----	-----	------------------

Bilaga B

ATTEST								
	LLT	LULEBO	LULEÅ ENERGI	LUMIRE	LBR	LULEÅ HAMN	LKF	NFTC
<i>Kommunala bolag utfärdar egna riktlinjer som i tillämpliga delar beaktar kommunens regler. (Attestreglemente)</i>								
Finns ändamålsenligt attestreglemente?	Del-vis ²⁵	Del-vis ²⁶	Ja	Ja	Del-vis ²⁷	Ja	Nej	Del-vis ²⁸

²² Från år 2020 ska uppföljning ske tre gånger per år.

²³ Genom den månatliga riskrapporteringen.

²⁴ Stående punkt på dagordningen. Redovisning sker enligt uppgift av vissa utpekade områden som företrädare för bolaget ansåg kunde kopplas mot internkontroll.

²⁵ Framgår att det ska finnas sakattest respektive slutattest. Dock framgår det inte om dessa personer kan vara samma person., fyraögonsprincipen.

²⁶ I stora delar är attestreglementet ändamålsenligt, dock framgår inte ex. fyraögonsprincipen.

²⁷ Knapphändigt attestföreskrifter bl.a. saknas hur utlägg ska hanteras.

²⁸ Av attestföreskriften framgår att "Attestmomenten kan i vissa fall utföras av samma person som då intygar att de olika momenten utförts". Vilka dessa fall skulle kunna vara framgår ej.



Luleå kommun

Granskning av bolagsstyrning i ett koncernperspektiv

2020-11-18

Beslutad av styrelsen?	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej	-	Ja
<i>Fastställs tydligt i attestreglementet/riktlinjen eller dyl. att fyraögon-principen ska gälla vid attestering av leverantörsfakturor?</i>	Ja	Nej	Ja	Ja	Nej	Ja	-	Nej

Bilaga C

ÄGARSTYRNING - ÄGARDIREKTIV								
	LLT	LULEBO	LULEÅ ENERGI	LUMIRE	LBR	LULEÅ HAMN	LKF	NFTC
<i>Finns ägardirektiv fastställt av ägaren KF</i>	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
<i>Ägardirektiv ska, för att äga giltighet, antas av bolagsstämman. (Ägar-direktiv)</i>								
Finns, av bolagsstämman, beslutat ägardirektiv?	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej	Ja



Luleå kommun

Granskning av bolagsstyrning i ett koncernperspektiv

2020-11-18

Styrelsen ska årligen utvärdera sitt eget och verkställande direktörens arbete under året. (Ågardirektiv)								
Finns dokumenterad utvärdering av styrelsen egna arbete och VD:s arbete 2019?	Nej	Nej	Ja	Nej	Ej tillämpligt	Nej	Nej	Nej

Bilaga D

ÄGARSTYRNING - BOLAGSORDNING								
	LLT	LULEBO	LULEÅ ENERGI	LUMIRE	LBR	LULEÅ HAMN	LKF	NFTC
Finns bolagsordning fastställt av ägaren KF (KL)	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja



Luleå kommun

Granskning av bolagsstyrning i ett koncernperspektiv

2020-11-18

Är bolagsordningen beslutad av bolagsstämman? (ABL)	Ja	Ja/Nej 29	Ja	Ja	Nej	Ja	Nej	Ja
--	----	--------------	----	----	-----	----	-----	----

Bilaga E

ÖVRIGA GRANSKNINGSFRÅGOR

²⁹ Den bolagsordning som gällde 2011 var antagen av bolagsstämman, dock ej den som beslutats av kommunfullmäktige 2019.



Luleå kommun

Granskning av bolagsstyrning i ett koncernperspektiv

2020-11-18

	LLT	LULEBO	LULEÅ ENERGI	LUMIRE	LBR	LULEÅ HAMN	LKF	NFTC
Genomförs styrelseutbildningar?	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Finns beslutad arbetsordning för styrelsen?	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Är protokollen ändamålsenliga³⁰? (ABL)	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Sker presentation av bolagets verksamhet en gång per kalenderår till kommunfullmäktige? (Policy, företag)	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej
Finns beslutad VD instruktion?	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja

³⁰ I protokollet skall de beslut som styrelsen har fattat antecknas. Protokollet skall undertecknas av den som har varit protokollförare. Det skall justeras av ordföranden, om denne inte har fört protokollet. Om styrelsen har flera ledamöter, skall det justeras även av en ledamot som utses av styrelsen.