

# Granskning av bolagsstyrelsernas följsamhet till ägardirektiv

Ystad kommun



## Innehåll

<b>1. Sammanfattning</b> .....	<b>2</b>
<b>2. Inledning</b> .....	<b>3</b>
2.1. Bakgrund .....	3
2.2. Syfte och revisionsfrågor .....	3
2.3. Genomförande och avgränsning .....	3
2.4. Revisionskriterier .....	3
<b>3. Granskningsresultat</b> .....	<b>5</b>
3.1. Bolagsstyrning .....	5
3.2. Generella ägardirektiv.....	6
3.3. Ystad Teater AB .....	7
3.4. Ystad Energi AB .....	9
3.5. Ystad Hamn Logistik AB.....	11
3.6. AB Ystadbostäder & Ystad Industrifastigheter AB.....	13
3.7. AB Ystads Saltsjöbad .....	15
3.8. Bedömning.....	16
<b>4. Sammanfattande bedömning</b> .....	<b>17</b>
<b>5. Källförteckning</b> .....	<b>18</b>
<b>6. Revisionskriterium</b> .....	<b>19</b>
6.1. Kommunallagen (2017:725) .....	19

# 1. Sammanfattning

---

EY har på uppdrag av kommunrevisionen i Ystads kommun granskat huruvida bolagsstyrelsernas följsamhet gentemot fastställda ägardirektiv är ändamålsenlig.

Den sammanfattande bedömningen är att det delvis finns en ändamålsenlig följsamhet gentemot fastställda ägardirektiv.

Bedömningen grundar sig i att kommunfullmäktige beslutat om såväl generella som särskilda ägardirektiv för samtliga bolag och att samtliga bolag har framtagna mål som följs upp. Vi menar däremot att målen bör vara tydligt kopplade med de uppdrag och mål som anges i ägardirektivet. Vidare bör måluppföljning i ägardialogen dokumenteras med syfte att vara ett stöd för kontinuiteten i arbetet med att utveckla bolagen i önskad riktning.

Vår bedömning är även att samtliga bolag inte följer ägardirektiven fullt ut genom att arbeta efter beslutad affärsplan eller verksamhetsplan. Vi noterar emellertid i granskningen att flera är på gång och kommer ta fram planer redan inför 2023.

Slutligen bedömer vi att ägardirektiven i vissa delar borde förtydligas med syfte att förtydliga vilka styrdokument som gäller samt vad som innebär principiell betydelse eller annan större vikt.

Utifrån granskningsresultatet rekommenderar vi bolagen att:

- ▶ Verka för tydliggjorda ägardirektiv, där ägarens prioriterad mål för bolaget anges och att målen i systemet Stratsys är tydligt kopplade till ägardirektiven.
- ▶ Förtydliga vilka styrdokument som gäller för respektive bolag.
- ▶ För bolagen som saknar affärs- och verksamhetsplan, ta fram en sådan
- ▶ Tydliggör och dokumentera uppföljning av uppdraget

## 2. Inledning

---

### 2.1. Bakgrund

Enligt kommunallagen skall lekmannarevisorn granska att de kommunala bolagens verksamhet sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt och om den interna kontrollen är tillräcklig. En verksamhet som bedrivs ändamålsenligt uppfyller de syften och mål som finns med verksamheten och som fastställts av ägaren (kommunen) genom bolagsordning och ägardirektiv. De riktlinjer som finns för verksamheten genom ägardirektiv och liknande skall efterföljas. Vidare har styrelsen en uppgift att formulera målsättningar för verksamheten och följa upp dessa.

Bland de kommunala bolagens styrdokument utgör bolagsordningen den långsiktiga styrinstruktionen medan ägardirektivet det som styr mot mål och uppdrag på kortare horisont. Mot bakgrund av lekmannarevisorernas risk- och väsentlighetsanalys har bolagens arbete utifrån ägardirektiven identifierats som ett väsentligt område att granska.

### 2.2. Syfte och revisionsfrågor

Granskningen syftar till att bedöma om bolagsstyrelsernas följsamhet gentemot fastställda ägardirektiv är ändamålsenlig.

Granskningen avser att svara på följande frågor:

- ▶ Vilka riktlinjer och mål har respektive bolag fått genom ägardirektiven?
- ▶ Har bolaget ett ändamålsenligt arbete för att nå upp till ägarens förväntningar i form av direktiv?
- ▶ Bryter respektive bolag ner ägarens mål i planer för verksamheten?
- ▶ Sker en ändamålsenlig uppföljning och återrapportering till ägaren?

### 2.3. Genomförande och avgränsning

Granskningen sker genom dokumentstudier och intervjuer. Dokumentstudier har innefattat granskning och analys av bland annat ägardirektiv och respektive bolags styrelsemål.

Intervjuer har genomförts med VD i respektive bolag samt med Ytornets VD och vice VD. Samtliga granskade underlag och intervjuade funktioner framgår av källförteckningen i avsnitt 5.

### 2.4. Revisionskriterier

Granskningens bedömningar utgår från följande revisionskriterier, för att läsa mer om revisionskriterierna se avsnitt 6.



- ▶ Kommunallagen
- ▶ Bolagsordning
- ▶ Ägardirektiv
- ▶ Bolagsstyrning

## 3. Granskningsresultat

---

### 3.1. Bolagsstyrning

Av dokumentet Bolagsstyrning i Ystads kommun, fastställd av kommunfullmäktige 2021-06-17 framgår att kommunfullmäktige har den övergripande och lagstadgade ägarrollen för samtliga bolag där kommunen har ett ägarintresse. Kommunfullmäktige beslutar om en kommunal verksamhet ska bedrivas i bolagsform och fastställer vilket ändamål och vilka befogenheter som ska gälla för bolagets verksamhet.

Kommunstyrelsens uppdrag är att leda och samordna planering och uppföljning av hela kommunkoncernen, vilket även inkluderar bolagen. Kommunstyrelsen har även uppsiktsplikt över de kommunala bolagen och ska göra en årlig prövning av bolagets verksamhet utifrån det kommunala ändamål och de befogenheter som anges i bolagsordningen.

Ytorner AB utövar på uppdrag av kommunfullmäktige ägarrollen över bolagen som ingår i Ytornerkoncernen genom att säkerställa att ägardirektiven följs, samordna verksamheterna mellan dotterbolagen samt mellan dotterbolagen och kommunens förvaltningar, och bedriva sin verksamhet så att ägarens avkastningskrav uppnås.

Av Bolagsstyrning i Ystads kommun framgår att styrelsen i Ytorner AB ansvarar för gemensam planering och uppföljning av koncernen. Processen ska samordnas med den process som gäller för kommunens verksamheter i övrigt. Styrelsen i Ytorner AB har beredningsansvar för ägardirektiv och bolagsordning inom koncernen. Ytorner har även beredningsansvar för kommunfullmäktiges yttrande i frågor av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt innan beslut fattas av koncernens bolag. Vidare ska Ytorner AB hålla kommunstyrelsen väl informerad om sin och koncernens verksamhet på det sätt som kommunstyrelsen bestämmer.

Genom ägardirektiven utövar kommunen styrning av sina bolag. Av Bolagsstyrning i Ystads kommun framgår att ägardirektiven är ett ensidigt riktat direktiv till bolaget från ägaren till bolaget om ägarens krav och förväntningar på bolaget.

Ägardirektiven i Ystads kommun inleds med generella direktiv som gäller för samtliga kommunala bolag i Ystads kommun. Dessa generella direktiv följs av särskilda direktiv för respektive bolag. I ägardirektiven betonas att respektive bolag är en del av den kommunala verksamheten. Bolagen ska därför enskilt och gemensamt med kommunens övriga organ verka för utveckling i enlighet med den av kommunfullmäktige fastställda visionen Ystad 2030 och därvid följa den därtill hörande mål- och resultatstyrningsmodellen.

Ägardirektiven ska utgöra utgångspunkt för bolagens affärsplaner, strategier, budget och andra styrande dokument. Av samtliga ägardirektiv framgår att bolagen ska följa de policys och planer som beslutas av kommunfullmäktige som gällande för bolaget, om de inte står i strid med tvingande bestämmelser i aktiebolagslagen, annan lag eller författning eller kollektivavtal.

### 3.2. Generella ägardirektiv

Ägardirektiven är uppdelade i två delar med generella direktiv och särskilda direktiv. De generella direktiven gäller för samtliga dotterbolag som är en del av den kommunala koncernen och skiljer sig inte åt. Av generella direktiv framgår att bolagen ska enskilt och gemensamt med Ystads kommuns övriga organ verka för att Ystads kommun utvecklas i enlighet med den av kommunfullmäktige fastställda visionen Ystad 2030 och därvid följa den därtill hörande mål- och resultatstyrningsmodellen. Bolagen ska även arbeta med de globala målen kopplade till agenda 2030. Visionen Ystad 2030 är kommunens övergripande mål med syfte att samla den kommunala organisationens målstyrning. Målen som gäller för bolagen är:

Bättre tillsammans:

- ▶ Ystadborna har goda möjligheter till inflytande. Boende, besökare och verksamma upplever god service och gott bemötande vid kontakt med kommunen.
- ▶ Genom samverkan med andra kommuner och aktörer bidrar Ystads kommun till en stark regional utveckling.

God livskvalitet i en hållbar miljö

- ▶ Kommunen växer genom attraktiva boendemiljöer, goda kommunikationsmöjligheter och ett framgångsrikt näringsliv.
- ▶ Hållbara, attraktiva livsmiljöer och förutsättningar för en god jämlik hälsa och livskvalitet i hela kommunen.

Av modellen framgår att attraktiv arbetsplats och ekonomi i balans är förutsättningar för att nå uppsatta mål och skapa bra resultat för kommuninvånarna. Förutsättningarna attraktiv arbetsplats och ekonomi i balans följs liksom de övergripande målen upp genom indikatorer. På samma sätt som för de övergripande målen kan nämnder och styrelser koppla mål och/eller aktiviteter till förutsättningarna.

Kommunfullmäktige och moderbolaget Ytorner AB är ägare till de kommunala bolagen i Ystads kommun. Kommunstyrelsen har en uppsiktsplikt som omfattar de kommunala bolagen.

De kommunala bolagen ska enligt det generella ägardirektivet hålla Ytorner väl informerat om sin verksamhet och översända bolagets affärsplan och verksamhetsplan, protokoll från styrelsemöte och bolagsstämma samt övriga handlingar som begäras. Av årlig förvaltningsberättelse ska bolagen redogöra hur den bedrivna verksamheten har förverkligat det kommunala ändamålet.

Vidare ska bolagen följa de policys, planer och andra styrande dokument som beslutas av kommunfullmäktige som är gällande för bolaget, om de inte står i strid med tvingande bestämmelser i aktiebolagslagen, annan lag eller författning eller kollektivavtal. Det finns, enligt vad som framkommit i intervjuer, inget som närmare preciserar vilka policys, planer eller andra styrande dokument som avses för respektive bolag. Det synes inte heller finnas någon rutin som informerar bolagen

om när en ny eller uppdaterad policy, som ska följas, föreligger. Det framförs även i det generella ägardirektivet att kommunfullmäktige ska enligt kommunallagen ges möjlighet att ta ställning innan beslut i frågor av principiell betydelse eller annars av större vikt fattas. Av ägardirektiv framgår att detta gäller följande:

- ▶ åtgärder som innebär ny eller ändrad inriktning av verksamheten
- ▶ att ingå avtal eller överenskommelser som medför en väsentlig förändring av balansräkningen
- ▶ att ingå avtal eller överenskommelser som har strategisk eller principiell betydelse
- ▶ att avyttra betydande del av bolagets verksamhet

Enligt generella ägardirektiv ska bolagen ta fram en årlig verksamhetsplan som bygger på den långsiktiga affärsplanen. Planerna ska bland annat redovisa hur uppdraget ska genomföras samt omständigheter som bolaget har att beakta så som marknaden man verkar på, konkurrenssituation och konjunkturläge. Som grund ligger den av kommunfullmäktige fastställda vision Ystad 2030 och därtill hörande mål- och resultatstyrningsmodellen. Affärs- och verksamhetsplanen ska ligga som grund till den löpande ägardialog bolaget ska ha med Ytornet AB.

### 3.3. Ystad Teater AB

#### 3.3.1. Ägardirektiv och mål

Ystad Teater AB ska enligt uppdraget i ägardirektiv, fastställt av kommunfullmäktige 2020-03-19:

- ▶ hyra ut hela eller delar av Ystads Teater för evenemang
- ▶ arrangera egna eller i samverkan med andra aktörer t. ex. kulturnämnden eller externa arrangörer, evenemang som stärker Ystads attraktionskraft och kulturprofil
- ▶ ha en repertoar under året som attraherar olika målgrupper
- ▶ verka för att skolorna kan nyttja teatern i sin undervisning
- ▶ marknadsföra Ystads Teater så att den är välkänd hos allmänheten och inom evenemangsarrangörsbranschen och därigenom främjar besöksnäringen och kulturutbudet året runt
- ▶ vårda, bevara och utveckla teaterbyggnaden, utrustning och inventarier

Enligt ägardirektiv ska bolagets resultat vid årsslutet lägst vara ett nollresultat efter tillfört koncernbidrag avseende fastigheten. Koncernbidrag fastställs årligen av Ytornet AB. Bolaget ska enligt ägardirektivet ha en genomsnittlig soliditet på 5 procent under mandatperioden fram till och med år 2022. För 2021 var soliditeten 4,8 procent.



Målen för bolaget följer den av kommunfullmäktige fastställda visionen Ystad 2030 med mål för förutsättningar, bättre tillsammans och god livskvalité i en hållbar miljö. Målindikatorerna som även kallas styrelsemål i delårsrapporten för 2022 har inte ändrats sedan nuvarande VD tillträdde för cirka två år sedan. Målen följs upp i samband med del- och årsbokslutet och rapporteras in i verksamhetssystemet Stratsys där Ytorner AB kan ta del av målen.

För Ystad Teater AB finns framtagna verksamhetsplan innehållande uppdrag från ägardirektiv. Verksamhetsplanen innehåller även handlingsplan för inom vilka områden bolaget ska arbeta med. Detta är bland annat digitalisering, hjälpsam mötesstruktur samt struktur för arrangemang. För Ystad Teater AB finns ingen framtagna affärsplan. Vid intervju framförs att framtagande av affärsplan inte prioriterats under pandemin men att det troligtvis kommer tas fram en affärsplan inför 2024.

Vid intervju uppges att Ystad Teaters särskilda direktiv upplevs som tydliga och stämmer bra överens med bolagets bild över vad uppdraget är. Det framgår däremot att de generella delarna kräver extra arbete och upplevs inte helt tydliga hur de ska appliceras på bolagets verksamhet. Bland annat menar bolaget att det finns en utmaning att hålla sig uppdaterad kring vilka policys, planer och andra styrande dokument som beslutas av kommunfullmäktige. Det framgår att bolaget inte får någon stöttning i frågan och meddelas inte vid antagna styrande dokument som är tänkta att gälla för bolagen. Sedan ett år tillbaka tar däremot bolaget del av protokoll från Ytorner AB.

Vid intervju framgår att bolaget under nuvarande VD inte hanterat någon fråga som bedömts vara av principiell betydelse eller annan större vikt. Generellt menar bolaget att man inte hanterar denna typ av frågor inom ramen för sin verksamhet.

### **3.3.2. Uppföljning**

Av intervju framgår att Ystad teater AB formellt träffar ägaren fyra gånger om året. En av dessa träffar är ägardialog som genomförs en gång om året. Inför ägardialog finns förutbestämd dagordning där bolagen förväntas lämna information till Ytorner AB. Vid ägardialogen följs det särskilda ägardirektivet upp vilket bolagets uppdrag är en del av. Uppföljningen sker muntligt och det tas inga minnesanteckningar vid ägardialogen. Av intervju framgår att ägardialogen är informationsleverans snarare än faktiskt dialog.

Uppdraget från ägardirektiv finns inte nedbrutet ytterligare men uppges vid intervju redovisas i årsredovisningen. Av årsredovisning redovisas statistik över årets arrangemang, byggnaden, marknadsföring, att skolföreställningar genomförts, mål kring attraktionskraft samt samarbeten. Samtliga delar är del av uppdraget tilldelat genom ägardirektiv.

Utöver ägardialogen träffas företrädare för bolagen och Ytorner AB i samband med delårsrapport och årsbokslut. Ytorner AB kan även tillkalla extra avstämningar

under året. Vidare sker även VD-träffar en gång i månaden där Ytornet AB:s VD är sammankallande.

Bolagets VD deltar även sporadiskt vid kommunövergripande förvaltningschefsmöten.

Av intervju framgår att Agenda 2030 redovisas i samband med ägardialog och finns inte formulerat ytterligare för bolaget.

### 3.4. Ystad Energi AB

#### 3.4.1. Ägardirektiv och mål

Ystad Energi AB ska enligt uppdraget i ägardirektiv, fastställt av kommunfullmäktige 2020-03-19, äga och underhålla Ystads kommuns infrastruktur för energi, IT-kommunikation och belysning. Inom ramen för uppdraget ska Ystad Energi AB:

- ▶ bygga infrastruktur avseende fjärrvärme, IT-kommunikation, belysning och eldistribution inom koncessionsområdet i Ystads kommun
- ▶ producera och distribuera fjärrvärme inom Ystads kommun
- ▶ underhålla infrastruktur avseende fjärrvärme, IT-kommunikation, belysning och eldistribution så att distributionen är säker och med hög leveranssäkerhet
- ▶ vid utbyggnad av infrastruktur se till att samordning sker mellan fjärrvärme, IT-kommunikation, belysning och eldistribution
- ▶ bedriva energihandel, Ystad Energihandel AB, i separat dotterbolag

För dotterbolaget Ystad Energihandel AB är uppdraget:

- ▶ på affärsmässiga grunder verka för en hållbar utveckling med målet att leverera 100% förnybar el

Enligt ägardirektiv ska bolaget leva på egna intäkter och den ekonomiska stabiliteten ska successivt stärkas. Bolaget ska enligt ägardirektiv ha en genomsnittlig soliditet på 32 procent +/- 3 procent under mandatperioden fram till och med år 2022. För 2021 var bolagets soliditet på 46 procent.

Målen för bolaget följer den av kommunfullmäktige fastställda visionen Ystad 2030 och följer därmed den därtill hörande mål- och resultatstyrningsmodellen med indikatorer för respektive område. Målen som utgår från vision Ystad 2030 har även en koppling till uppdraget från ägaren. Målen är bland annat:

- ▶ Vidareutveckla och växa Elhandelsaffären med 1 000 st kunder under året, genom att fortsatt sälja 100% förnybar el till våra kunder (YEh).
- ▶ Vidareutveckla vår infrastruktur verksamhet inom Elnät, Fjärrvärme och Öppet Stadsnät (genomföra förtätningar och bygga ut i nybyggnadsområden)
- ▶ Leveranssäkerhet:
  - Fjärrvärme: Bibehålla 99% leveranssäkerhet

- Elnät: max 15 min oplanerade avbrott i vårt elnät/kund (SAIDI)
- ▶ Fortsätt sälja 100% förnybar el till våra kunder
- ▶ Fortsätt producera 100% fossilfri fjärrvärme
- ▶ Bibehålla åldersstrukturen på nätet

Affärsplan för Ystad Energi 2022 inleds med presentation av uppdraget där även affärsidén framförs:

*”Ystad Energi står för kompetens, säkerhet och prisvärda produkter inom elnät, fjärrvärmeförsörjning, öppet stadsnät, gatubelysning och elhandel.”*

Från affärsplan för Ystad Energi 2022 framgår att bolaget även har långsiktiga mål som är en del av bolagets färdriktning. Affärsplanen är tänkt som en fyraårig plan men uppdateras årligen i mindre skala eftersom omvärlden kan förändras, vilket gör att vissa delar kan behöva revideras. Verksamhetsplanen utgör i stället en mer statisk planering som inte revideras i samma utsträckning. Av bolagets verksamhetsplan framkommer att ägaren har i ägardirektiv angivit den inriktning verksamheten ska bedrivas. Styrelsen beslutar årligen om mål för bolaget, målen baseras på Ystads kommuns modell för mål- och resultatstyrning. Planering och uppföljning görs i det gemensamma verksamhetssystemet Stratsys där Ytorner AB tar del av målen.

I affärsplanen framgår att Ystad Energi AB valt att fokusera på fem av FN:s sjutton globala mål inom ramen för Agenda 2030. Utifrån fem valda hållbarhetsmål har bolaget skapat aktiviteter och indikatorer med syfte att följa upp målen.

Vad gäller de generella direktiven vet inte bolaget vilka styrande dokument och policys antagna av kommunfullmäktige som gäller för Ystad Energi AB. Det framförs att styrelsen antagit dokument som de finner lämpliga samt även tagit fram egna styrande dokument. Däremot finns ingen fullständig överblick över vilka övriga styrande dokument som ska gälla för bolaget. För att hålla sig á jour menar därför Ystad Energi AB att kommunen bör informera bolaget.

Vid intervju framgår att bolaget under nuvarande VD hanterat flertalet frågor som bedömts vara av principiell betydelse eller annan större vikt. Det framförs att det inte finns någon ytterligare vägledning än den som beskrivs i ägardirektiv.

### **3.4.2. Uppföljning**

Det framgår av intervju att Ytorner AB inte tagit del av Ystad Energis affärsplan i sin helhet men att Ystad Energi redovisar valda delar vid ägardialogen.

Av intervju framgår att Ystad Energi AB formellt träffar ägaren fyra gånger om året. En av dessa träffar är ägardialog som genomförs en gång om året. Inför ägardialog finns förutbestämd dagordning där bolagen förväntas lämna information till Ytorner AB. Vid ägardialogen följs det särskilda ägardirektivet upp och med det bolagets uppdrag. Uppföljningen vid ägardialog sker muntligt och det tas inga minnesanteckningar.

Utöver ägardialogen träffas företrädare för bolagen och Ytornet AB i samband med delårsrapport och årsbokslut. Ytornet AB kan även tillkalla extra avstämmningar under året. Vidare sker även VD-träffar en gång i månaden där Ytornet ABs VD är sammankallande.

Bolagets VD deltar även sporadiskt vid kommunövergripande förvaltningschefsmöten.

### 3.5. Ystad Hamn Logistik AB

#### 3.5.1. Ägardirektiv och mål

Ystad Hamn Logistik AB ska enligt uppdraget i ägardirektiv, fastställt av kommunfullmäktige 2020-03-19, tillhandahålla hamn- och logistiktjänster inom det hamnområde som bolaget arrenderar av Ystads kommun. Ystad hamn ska vara en naturlig port och samarbetspartner för trafik över södra Östersjön och Ystad Hamn Logistik AB ska där vara en betydande hamnoperatör. Inom ramen för uppdraget ska Ystad Hamn Logistik AB:

- ▶ inom arrenderat hamnområde tillhandahålla hamn- och logistiktjänster så att kunderna uppfattar att de får god kvalitet
- ▶ marknadsföra Ystad Hamn så att rederier, färjeoperatörer och andra intressenter uppfattar hamnen som en naturlig port och samarbetspartner för trafik över södra Östersjön
- ▶ utveckla hamnens verksamhet i nära samverkan med kunderna och Ystad kommun
- ▶ informera om hamnens betydelse för Ystads kommuns utveckling och marknadsföra hamnens verksamhet till de som bor, befinner sig eller verkar i Ystads kommun
- ▶ förelägga kommunstyrelsens arbetsutskott (KSAU) investeringsobjekt som är viktiga för hamnens utveckling

Bolaget ska enligt ägardirektivet leva på egna intäkter och den ekonomiska stabiliteten ska successivt stärkas. Driftkostnader och investeringar ska därför uppehålla sig till en nivå som ger förutsättningar för en långsiktigt god ekonomi. Av ägardirektiv framgår även att bolaget ska under mandatperioden fram till och med år 2022 ha en genomsnittlig soliditet på 85 procent. Mellan åren 2019-2021 har soliditeten varit 87 procent årligen.

Av intervju framgår att bolaget arbetat fram tillväxtplan som ska fastställas av styrelsen i slutet av året. Bolaget har sedan tidigare en plan med flerårsbudget. Planen syftade i huvudsak på utbyggnad av färjeläge 7 och 8 vilket färdigställdes i januari 2021. Eftersom huvudmålet är genomfört har bolaget tagit fram en Tillväxtplan med syfte att ta fram nya målsättningar för bolaget. Tillväxtplanen är tillika bolagets framtida affärsplan. Inom ramen för granskningen har vi tagit del av

utkast till tillväxtplan och kan konstatera att den innehåller både ekonomiska mål och verksamhetsmål. Även affärsidé presenteras i tillväxplanen.

För Ystad Hamn Logistik AB finns framtagna styrelsemål som tar sin utgångspunkt i kommunens övergripande modell för mål- och resultatstyrning. Planering och uppföljning görs i det gemensamma verksamhetssystemet Stratsys.

Det framgår av intervju att det inte är tydligt för bolaget vilka dokument och policys, beslutade av kommunfullmäktige, som är styrande för bolaget. Det uppges vid intervju att bolaget efterfrågat en lista på vilka styrande dokument styrelsen förväntas anta och följa men att bolaget inte tagit del av någon lista. Bolaget tar däremot del av protokoll från kommunen vid tillfällen beslut tagits som syftar till Ystad Hamn Logistik AB.

Vad gäller frågor av principiell beskaffenhet eller annan större vikt har styrelsen under nuvarande VD<sup>1</sup> inte behandlat någon fråga som ansetts vara av större vikt. Ystad Hamn Logistik AB genomför inga stora investeringar eftersom bolaget arrenderar hamnen av kommunen. Detta innebär att kommunen hanterar större investeringar. Bolaget menar däremot att det inte är tydligt vad principiell betydelse eller annars större vikt innebär för bolagets verksamhet.

### **3.5.2. Uppföljning**

Av årsredovisning framgår bolagets arbete med agenda 2030. Det framgår av årsredovisningen att bolaget valt att arbeta med totalt åtta av FN:s agenda 2030 hållbarhetsmål. I årsredovisning finns beskrivet vad bolaget gör för att leva upp till de utvalda målen. Bolaget har däremot inte brutit ned specifika framtida aktiviteter och mål utifrån agenda 2030s mål.

Av intervju framgår att Ystad Hamn Logistik AB formellt träffar ägaren fyra gånger om året. En av dessa träffar är ägardialog som genomförs en gång om året. Inför ägardialog finns förutbestämd dagordning där bolagen förväntas lämna information till Ytorner AB. Vid ägardialogen följs det särskilda ägardirektivet upp där bolagets uppdrag ingår. Uppföljningen vid ägardialog sker muntligt och det tas inga minnesanteckningar. Vanligtvis ska bolagen ta fram en presentation för att presentera till Ytorner AB. Ystad Hamn Logistik AB önskar mer diskussion och dialog och valda därför senast att inte ta fram presentation med syfte att skapa diskussion och dialog.

Utöver ägardialogen träffas bolagen och Ytorner AB i samband med delårsrapport och årsbokslut. Ytorner AB kan även tillkalla extra avstämningar under året. Vidare sker även VD-träffar en gång i månaden där Ytorner AB:s VD är sammankallande.

Bolagets VD deltar även vid kommunövergripande förvaltningschefsmöten när närvaron efterfrågas.

---

<sup>1</sup> Sedan 2008

### 3.6. AB Ystadbostäder & Ystad Industrifastigheter AB

AB Ystadbostäder och Ystad Industrifastigheter är två av varandra självständiga bolag. Bolagen delar däremot VD och tjänstemannaorganisation.

Ägardirektiven för bolagen skiljer sig åt. Däremot är hanteringen och uppföljningen samma, vilket gör att bolagen presenteras i ett gemensamt avsnitt.

#### 3.6.1. Ägardirektiv och mål

AB Ystadbostäder ska enligt uppdraget i ägardirektivet främja bostadsförsörjningen i kommunen. Ystadbostäder är ett allmännyttigt bostadsbolag som ska bidra till en fungerande bostadsmarknad inom kommunen genom att förvärva, bebygga, förvalta, avyttra och ombilda fastigheter samt utveckla attraktiva bostäder och stadsdelar. Inom ramen för uppdraget ska AB Ystadbostäder:

- ▶ Balansera bostadsmarknaden över tid, t ex genom att anpassa nyproduktion och befintligt fastighetsbestånd, utifrån marknadens efterfrågan, behov och bolagets samt kommunens ekonomiska förutsättningar.
- ▶ Erbjuder en variation av bostäder som möter invånarnas behov avseende exempelvis storlek och standard, upplåtelseform och serviceinnehåll.
- ▶ Utveckla Ystads stadsdelar tillsammans med andra intressenter och Ystads kommun.
- ▶ Medverka, i förhållande till sin marknadsandel av hyreslägenheter, till anskaffning av bostäder för särskilda behov.

Bolaget ska enligt ägardirektiv ha en genomsnittlig soliditet på 20 procent +/- 5 procent under mandatperioden fram till och med år 2022. Under 2021 var soliditeten 20,9 procent.

Av affärsplan för AB Ystadbostäder framgår bolagets mål som följer den av kommunfullmäktige fastställda visionen Ystad 2030 och följer därmed den därtill hörande mål- och resultatstyrningsmodellen med indikatorer för respektive område. Målen är nedbrutna per år med olika delmål. Affärsplan för AB Ystadbostäder presenterar även hur bolaget arbetar med agenda 2030. Under perioden 2022-2024 fokuserar bolaget på aktiviteter kopplat till tre av hållbarhetsmålen för agenda 2030. Bolaget har inte tagit fram någon verksamhetsplan annat än vad som framgår av affärsplanen.

Ystad Industrifastigheter AB ska enligt ägardirektiv bidra till Ystads kommuns tillväxt, genom att erbjuda byggnader och fastigheter i Ystad för det befintliga näringslivets expansion samt för nyetableringar. Av ägardirektiv framgår att följande ingår i Ystad Industrifastigheter AB:s uppdrag:

- ▶ inom Ystads kommun förvärva, äga, sälja, bebygga och förvalta fastigheter för näringslivets behov
- ▶ med lämplig upplåtelseform erbjuda byggnader och lokaler utifrån näringslivets behov och kommunens planering

- ▶ i nära kontakt med det lokala näringslivet och Ystads kommuns övriga näringslivsfrämjande verksamhet ha kunskap om näringslivets framtida behov av fastigheter

Bolaget har, med vision Ystad 2030 som utgångspunkt, tagit fram mål och indikatorer för respektive område. Däremot saknas mål för förutsättningar vad gäller arbetsplats och ekonomi i balans. Målen uppges vid intervju inte vara uppdaterade och behöver revideras. Detta ska göras i samband med att bolaget tar fram en affärsplan, som i nuläget saknas. Arbetet med att ta fram affärsplanen är i slutfasen och planen är tänkt att träda i kraft från och med 2023-01-01.

Mål för bolagen följs upp årligen och läggs in i verksamhetssystemet Stratsys där Ytorner AB kan ta del av mål och uppföljning av dessa.

Det framgår vid intervju att bolagen upplever det tydligt vad ägaren förväntar sig av bolaget.

För AB Ystadbostäder och Ystad Industrifastigheter AB har ett antal ärenden bedömts vara av principiell betydelse eller annan större vikt. Framför allt har dessa ärenden varit större investeringar. Bolagsstyrelsen vänder sig då till Ytorner som i sin tur bedömer om ärendet ska vidare till kommunfullmäktige eller inte. Eftersom det inte finns någon tydlig gränsdragning av vad principiell betydelse eller annan större vikt innebär menar bolaget att det krävs en nära dialog med moderbolaget. Det framgår även att majoriteten av ärenden hanteras i samband med budget.

### **3.6.2. Uppföljning**

Av intervju framgår att AB Ystadbostäder och Ystad Industrifastigheter AB formellt träffar ägaren fyra gånger om året. En av dessa träffar är ägardialog som genomförs en gång om året. Inför ägardialog finns förutbestämd dagordning där bolagen förväntas lämna information till Ytorner. Vid ägardialogen följs det särskilda ägardirektivet upp och med det bolagets uppdrag. Uppföljningen vid ägardialog sker muntligt och det tas inga minnesanteckningar.

Utöver ägardialogen träffas företrädare för bolagen och Ytorner AB i samband med delårsrapport och årsbokslut. Ytorner kan även tillkalla extra avstämningar under året. Vidare sker även VD-träffar en gång i månaden där Ytorner AB:s VD är sammankallande.

Bolagets VD deltar även sporadiskt vid kommunövergripande förvaltningschefsmöten.

Det framgår av intervju att det är bolagens ambition att anta samma styrande dokument och policys som kommunen. Det är däremot upp till bolagen att hålla sig uppdaterade vilket upplevs som en utmaning.

### 3.7. AB Ystads Saltsjöbad

#### 3.7.1. Ägardirektiv och mål

Enligt uppdraget i ägardirektiv ska AB Ystads Saltsjöbad

- ▶ äga, bedriva fastighetsförvaltning av och hyra ut fastigheten (Ystad Sandskogen 2:28)
- ▶ vårda, bevara och utveckla bolagets fastighet i nära samverkan med hyresgäst/arrendator.

Av ägardirektiv framgår att bolaget ska leva på egna intäkter och den ekonomiska stabiliteten ska successivt stärkas. Bolaget ska under mandatperioden fram till och med år 2022 ha en genomsnittlig soliditet på 17 procent +/- 2 procent. För 2021 var soliditeten 32%. Vid intervju framgår att Ytorner AB inte har lämnat någon anmärkning med anledning av den höga soliditeten. AB Ystads Saltsjöbad menar i stället att ägaren är nöjd detta resultat.

Ytorner AB fastställer årligen resultatkravet. Av intervju framgår att resultatkravet fastställs årligen efter möten med VD i Ytorner där AB Ystads Saltsjöbad får lyfta vilket resultatkrav de tycker är rimligt. Det är däremot moderbolaget som slutligen bestämmer och fastställer resultatkravet.

AB Ystads Saltsjöbad har framtagna styrelsemål med visionen Ystad 2030 som utgångspunkt. Målen följs upp vid del- och årsredovisning. Prognosen vid delårsredovisningen 2022 är att bolaget kommer uppnå samtliga mål. Bolaget har däremot ingen framtagen affärsplan eller verksamhetsplan. Arbetet med att ta fram en affärsplan påbörjades först men eftersom bolaget endast har en kund menar man att affärsplan känns överflödigt och arbetet lades ner.

Det finns ingen dokumenterad plan eller aktivt arbete med utgångspunkt i de globala målen 2030 från bolagets sida.

Det framkommer vid intervju att bolaget själva håller viss koll på vilka styrande dokument som kan vara aktuella för styrelsen att anta. Bolagets sekreterare har uppgiften att regelbundet se över detta.

Inom bolaget finns uppfattning att investeringar över 10 miljoner bedöms som principiell betydelse eller av annan större vikt. Denna uppfattning styrks inte av någon dokumentation (t.ex genom styrdokument eller motsvarande) utan har sannolikt varit en princip som väglett tidigare bolagsledning.

#### 3.7.2. Uppföljning

Av intervju framgår att AB Ystads Saltsjöbad formellt träffar ägaren fyra gånger om året. En av dessa träffar är ägardialog som genomförs en gång om året. Inför ägardialog finns förutbestämd dagordning där bolagen förväntas lämna information till Ytorner AB. Vid ägardialogen följs det särskilda ägardirektivet upp och med det bolagets uppdrag. Uppföljningen sker muntligt och det tas inga minnesanteckningar vid ägardialogen.



Utöver ägardialogen träffas företrädare för dotterbolagen och moderbolaget i samband med delårsrapport och årsbokslut. Ytornet AB kan även tillkalla extra avstämningar under året. Vidare sker även VD-träffar en gång i månaden där Ytornet AB:s VD är sammankallande.

Bolagets VD deltar även sporadiskt vid kommunövergripande förvaltningschefsmöten.

### **3.8. Bedömning**

Det kan konstateras att kommunfullmäktige beslutat om såväl generella som särskilda ägardirektiv för samtliga bolag. Vi ser det som positivt att samtliga bolag har framtagna mål som följs upp.

Utöver uppdrag och mål i ägardirektiven, som redovisas bl.a. tillbaka till moderbolaget via ägardialoger, redovisas också åtgärder, aktiviteter och resultat tillbaka via Stratsys. Denna redovisning (via Statsys) följer inte uppdrag och mål i ägardirektiven utan synes vara automatgenererade för hela kommunkoncernen och den kommunövergripande visionen Ystad 2030. Dessa mål kan, men behöver inte, vara annorlunda än uppdrag och mål som anges i respektive ägardirektiv. Även om det framgår i ägardirektivet att kommunens mål- och resultatstyrningsmodell ska följas, menar vi att det inte är tillräckligt tydliggjort i ägardirektiv och för styrelsen vilka dessa mål är. Bedömningen görs även mot bakgrund av att målen från kommunens mål- och resultatstyrningsmodell är den enda måluppföljning som dokumenteras. Av detta följer att vår bedömning är att de mål och uppdrag som gäller för bolagen torde vara de som också anges i ägardirektivet.

I samband med måluppföljningen i ägardialogerna har vi noterat att minnesanteckningar inte upprättas. Sådana skulle, enligt vår bedömning, kunna vara ett stöd för kontinuiteten i arbetet med att utveckla bolagen i önskad riktning.

Vidare noterar vi att inte samtliga bolag följer ägardirektiven fullt ut genom att arbeta efter beslutad affärsplan eller verksamhetsplan. Vi har emellertid uppfattat att flera är på gång och kommer ta fram planer redan inför 2023.

Vi bedömer slutligen även att ägardirektiven i vissa delar borde förtydligas. Vi noterar att bolagen upplever utmaningar i att hålla sig uppdaterade kring vilka styrande dokument som gäller för respektive bolag utan egentlig stöttning från kommunen, vare sig med att precisera vilka styrdokument som gäller, eller bevaka förändringar i dokumenten. Vi menar därför att punkten i ägardirektiven kan ses över. Samma gäller för punkten om principiell betydelse eller annan större vikt, som bolagen inte finner fullt ut tydliggjord.

## 4. Sammanfattande bedömning

Vår sammanfattande bedömning är att det finns en delvis ändamålsenlig följsamhet gentemot fastställda ägardirektiv.

Vår bedömning grundar sig i att kommunfullmäktige beslutat om såväl generella som särskilda ägardirektiv för samtliga bolag.

Vi ser det som positivt att samtliga bolag har framtagna mål som följs upp. Vi menar däremot att målen bör vara tydligt kopplade med de uppdrag och mål som anges i ägardirektivet. Vidare bör måluppföljning i ägardialogen dokumenteras med syfte att vara ett stöd för kontinuiteten i arbetet med att utveckla bolagen i önskad riktning.

Vidare noterar vi att inte samtliga bolag följer ägardirektiven fullt ut genom att arbeta efter beslutad affärsplan eller verksamhetsplan. Vi noterar emellertid att flera är på gång och kommer ta fram planer redan inför 2023.

Vi bedömer slutligen att ägardirektiven i vissa delar borde förtydligas med syfte att förtydliga vilka styrdokument som gäller samt vad som innebär principiell betydelse eller annan större vikt.

Revisionsfråga	Svar
Vilka riktlinjer och mål har respektive bolag fått genom ägardirektiven?	I ägardirektiven tydliggörs vad som är bolens uppdrag.
Har bolaget ett ändamålsenligt arbete för att nå upp till ägarens förväntningar i form av direktiv?	Delvis, det finns flera bolag som inte uppfyller kraven i ägardirektiven.
Bryter respektive bolag ner ägarens mål i planer för verksamheten?	Delvis, för vissa bolag saknas affärs- och verksamhetsplan.
Sker en ändamålsenlig uppföljning och återsrapportering till ägaren?	Delvis, ägardialog sker årligen. Däremot tas inga minnesanteckningar

Vi rekommenderar bolagen att:

- ▶ Verka för tydliggjorda ägardirektiv, där ägarens prioriterad mål för bolaget anges och att målen i systemet Stratsys är tydligt kopplade till ägardirektiven.
- ▶ Förtydliga vilka styrdokument som gäller för respektive bolag.
- ▶ För bolagen som saknar affärs- och verksamhetsplan, ta fram en sådan
- ▶ Tydliggör och dokumentera uppföljning av uppdraget

Jakob Smith

Victor Klügel

EY

EY

## 5. Källförteckning

---

### Intervjuade funktioner

- ▶ VD AB Ystadbostäder & Ystad industrifastigheter
- ▶ Ekonomichef AB Ystadbostäder & Ystad industrifastigheter
- ▶ VD AB Ystads Saltsjöbad
- ▶ VD Ystad Hamn Logistik AB
- ▶ Ekonomichef Ystad Hamn Logistik AB
- ▶ VD Ystad Energi AB
- ▶ Administrativt ansvarig Ystad Energi AB
- ▶ VD Ytorner AB
- ▶ Vice VD Ytorner AB
- ▶ VD Ystad Teater AB

### Analyserade dokument

- ▶ Ägardirektiv AB Ystadbostäder
- ▶ Ägardirektiv AB Ystads saltsjöbad
- ▶ Ägardirektiv Ystad Hamn Logistik AB
- ▶ Ägardirektiv Ystad Energi AB
- ▶ Ägardirektiv Ystads Teater AB
- ▶ Ägardirektiv Ystad industrifastigheter
- ▶ Utkast tillväxtplan Ystad Hamn Logistik AB
- ▶ Affärsplan AB Ystadbostäder
- ▶ Måluppföljning 2022 Stratsys AB Ystadbostäder
- ▶ Måluppföljning 2022 Stratsys Ystad industrifastigheter
- ▶ Verksamhetsplan Ystad Energi AB
- ▶ Affärsplan Ystad Energi AB
- ▶ Årsredovisning 2021 Ystad Hamn Logistik AB
- ▶ Styrelsemål 2022 Ystad Hamn Logistik AB
- ▶ Delårsrapport Ystad 2022 Teater AB
- ▶ Årsredovisning Ystad Teater AB
- ▶ Verksamhetsplan Ystad Teater AB
- ▶ Globala hållbarhetsmål Ystad Teater AB
- ▶ Delårsrapport AB Ystads Saltsjöbad
- ▶ Styrmodell för Ystads kommun
- ▶ Årsredovisning 2021 Ystads kommun
- ▶ Fastställda avkastningskrav bolagen 2022

## 6. Revisionskriterium

---

### 6.1. Kommunallagen (2017:725)

Det är enligt 6 kap. 1 § styrelsens uppgift att leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders och eventuella gemensamma nämnder. Kommunstyrelsen ska, enligt 6 kap. 2 §, uppmärksamt följa de frågor som kan inverka på kommunens utveckling och ekonomiska ställning.

Kommunallagens 6 kap 6 § anger att nämnderna inom sitt ansvarsområde ska se till att verksamheten bedrivs i enlighet med Kommunfullmäktiges mål och riktlinjer, samt i enlighet med lagar och författningar som gäller för verksamheten.

#### Ägardirektiv

Ägardirektiven är uppdelade i två delar med generella direktiv och särskilda direktiv. De generella direktiven gäller för samtliga dotterbolag som är en del av den kommunala koncernen och skiljer sig inte åt. Av generella direktiv framgår att bolagen ska enskilt och gemensamt med Ystads kommuns övriga organ verka för att Ystads kommun utvecklas i enlighet med den av kommunfullmäktige fastställda visionen Ystad 2030 och därvid följa den därtill hörande mål- och resultatstyrningsmodellen.

#### Bolagsstyrning

Enligt bolagsstyrning har kommunfullmäktige har den övergripande och lagstadgade ägarrollen för samtliga bolag där kommunen har ett ägarintresse. Kommunfullmäktige beslutar om en kommunal verksamhet ska bedrivas i bolagsform och fastställer vilket ändamål och vilka befogenheter som ska gälla för bolagets verksamhet.

Genom ägardirektiven utövar kommunen styrning av sina bolag. Av Bolagsstyrning i Ystads kommun framgår att ägardirektiven är ett ensidigt riktat direktiv till bolaget från ägaren till bolaget om ägarens krav och förväntningar på bolaget.

Ägardirektiven i Ystads kommun inleds med generella direktiv som gäller för samtliga kommunala bolag i Ystads kommun. Dessa generella direktiv följs av särskilda direktiv för respektive bolag. I ägardirektiven betonas att respektive bolag är en del av den kommunala verksamheten. Bolagen ska därför enskilt och gemensamt med kommunens övriga organ verka för utveckling i enlighet med den av kommunfullmäktige fastställda visionen Ystad 2030 och därvid följa den därtill hörande mål- och resultatstyrningsmodellen.

#### Bolagsordning

För samtliga bolag finns beslutad bolagsordning för respektive bolag. Av samtliga bolagsordningar framgår bland annat ändamål med bolagen, verksamhetsmål och ärende av principiell betydelse.