

Ystads Kommun

Granskning av de kommunala bolagens
samordning



Building a better
working world

Innehåll

1. Sammanfattning	2
2. Inledning	3
2.1. Bakgrund.....	3
2.2. Syfte och revisionsfrågor	3
2.3. Ansvarig styrelse	3
2.4. Metod och avgränsning	3
2.5. Revisionskriterier.....	4
3. Iakttagelser	6
3.1. Styrning.....	6
3.2. Samordning mellan bolagen.....	6
4. Sammanfattad bedömning	11
<i>Bilaga 1: Källförteckning</i>	<i>12</i>

1. Sammanfattning

EY har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Ystads kommun granskat de kommunala bolagens styrelser i syfte att bedöma om det finns en strategi för samordning och samarbete i olika avseenden mellan bolagen i syfte att ge förutsättningar för att bedriva verksamheten på ett ekonomiskt tillfredsställande sätt.

Vår sammanfattande bedömning är att styrande dokument fastställer att bolagen ska samordna mellan varandra och med kommunen. Däremot hade styrdokumentet kunnat utvecklas med avseende på omfattning och inriktning. Det är vidare vår bedömning att bolagen på bolagsstämman bör anta bolagsstyrningsdokumentet eftersom det är först efter antagandet som den är juridiskt bindande för bolagen. Vidare bör avtalen mellan bolagen och kommunen, som för övrigt löpt ut, ses över och revideras för att säkerställa att avtalen inte strider mot LOU.

Det är viktigt att bolagen, och kommunen, noterar de nya ändringarna avseende LOU för att säkerställa att kraven för intern upphandling uppfylls, och att offentlig upphandling genomförs när så krävs.

Vidare skulle bolagen med ett mer systematiskt tillvägagångssätt kunna identifiera mellan vilka bolag, inom vilka områden och på vilka sätt samordningsvinster kan uppnås. En samordningsanalys mellan bolagen skulle kunna leda till att samordningsvinster uppnås på ett mer strukturerat sätt.

Vi har bland annat gjort följande iakttagelser:

- ▶ Styrdokumentet "Bolagsstyrning i Ystads kommun" fastställer att Ytorner AB ansvarar för att samordna både mellan dotterbolagens verksamheter samt mellan dotterbolagen och förvaltningarna i kommunen.
- ▶ Bolagsstyrningsdokumentet har inte antagits av alla bolagsstämmor.
- ▶ Det finns inte några riktlinjer som beskriver på vilket sätt samverkan ska ske mellan de kommunala bolagen, eller i vilken omfattning samordningen ska ske.
- ▶ Bolagen har inte själva identifierat och kartlagt potentiella samordningsområden.
- ▶ Bolagsledningarna har kontinuerliga möten både med varandra och med kommunledningen.
- ▶ Det sker samordning inom flera olika områden mellan bolagen samt mellan bolagen och kommunen.
- ▶ Mellan kommunen och bolagen finns flertal avtal, flera har löpt ut och inte förlängts.
- ▶ Samtliga av bolagen tar hjälp av kommunens upphandlare.

Utifrån granskningsresultatet rekommenderar vi bolagens styrelser att:

- ▶ anta styrdokumentet "Bolagsstyrning i Ystads kommun" vid bolagsstämman,
- ▶ se över samtliga avtal mellan bolagen och med kommunen, för att säkerställa att avtalen inte strider mot LOU, samt
- ▶ att hitta samordningsvinster genom ett mer systematiskt tillvägagångssätt.

2. Inledning

2.1. Bakgrund

Enligt kommunallagens 11 kap 1 § ska kommuner ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet och i sådan verksamhet som bedrivs genom andra juridiska personer. När verksamhet knoppas av från den kommunala organisationen finns det en risk för att stordrifts- och samordningsmöjligheter inte utnyttjas och att suboptimering sker. Exempel på detta är att administrativa funktioner byggs upp i flera olika enheter.

Vid köp av tjänster internt är det av vikt att bolagen säkerställer att de handlar i enlighet med Lag (2016:1145) om offentlig upphandling 6 kap. avseende intern upphandling. Lagändringarna som trädde ikraft 1 januari 2017 anger förutsättningarna för undantagen vad gäller interna upphandlingar.

Mot bakgrund av dessa risker vill lekmannarevisionen kartlägga och granska vilken praktisk samordning och samarbete som sker mellan bolagen i syfte att bidra till kostnadseffektivitet i koncernen. Vad som avses är exempelvis samordning av upphandling och ramavtal, samverkan beträffande administrativa funktioner och datasystem. Det kan också handla om samnyttjande av resurser i den direkta verksamheten såsom fastighetsskötsel, helpdesk etc.

2.2. Syfte och revisionsfrågor

Granskningen har syftat till att bedöma om det finns en strategi för samordning och samarbete i olika avseenden mellan bolagen i syfte att ge förutsättningar för att bedriva verksamheten på ett ekonomiskt tillfredsställande sätt.

Granskningen ska svara på följande revisionsfrågor:

- ▶ Fastställer styrande dokument att samordning mellan bolagen ska ske?
- ▶ Sker samordning mellan bolagen?
- ▶ Finns kompetens inom bolagen för att säkerställa att LOU följs?
- ▶ Har bolagen identifierat mellan vilka bolag, inom vilka områden och på vilka sätt samordningsvinster kan uppnås?

2.3. Ansvarig styrelse

Styrelserna för Ytornet AB, Ystad Energi AB, Ystad Hamn Logistik AB, Ystads Industrifastigheter AB, AB Ystadbostäder, Ystads Teater AB och AB Ystads Saltsjöbad.

2.4. Metod och avgränsning

Granskningen har genomförts genom intervjuer och dokumentstudier (se bilaga 1).

2.5. Revisionskriterier

2.5.1. Kommunallag (2017:725)

Enligt 11 kap. 1 § ska kommunen ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet och i sådan verksamhet som bedrivs genom juridiska personer som helägda och delägda bolag.

2.5.2. Lag (2016:1145) om offentlig upphandling

Enligt lagen om offentlig upphandling behöver kontrakt mellan upphandlande myndigheter under vissa förutsättningar inte konkurrensutsättas. Från och med den 1 januari 2017 har förändringar skett avseende undantag av interna upphandlingar. Undantag gäller när den upphandlande myndigheten kontrollerar parten som den ingår avtal med (*kontrollkriteriet*) och om den avtalsparten bedriver mer än 80 procent av sin verksamhet för den upphandlande myndigheten (*verksamhetskriteriet*). Om kontrollkriteriet och verksamhetskriteriet uppfylls behöver således inte upphandlingen konkurrensutsättas.

Undantagen gäller både för interna upphandlingar där köparen är kommunen och säljaren är ett kommunalt bolag, men också omvänt där köparen är ett kommunalt bolag och säljaren är kommunen. Se nedan figurer för förtydligande.



Figur 1. Intern upphandling



Figur 2. Omvänd intern upphandling

Undantagen gäller även vid horisontell intern upphandling där kontrakt mellan två aktörer kontrolleras av samma upphandlande myndighet, detta skulle till exempel kunna vara mellan två kommunala bolag. Se nedan figur för förtydligande.



Figur 3. Horisontell intern upphandling

2.5.3. Ägardirektiv

Enligt Ytornet AB:s ägardirektiv, antagen av kommunfullmäktige den 14 juni 2017, ska Ytornet AB samordna verksamheterna mellan dotterbolagen i Ystad kommun. Syftet med samordningen ska vara att skapa en tydligare styrning av kommunens verksamheter samt nyttja samordningsfördelar för optimalt resursutnyttjande och för helhetssyn och effektivitet. I ägardirektiven för samtliga dotterbolag anges inga direktiv eller motsvarande angående samordning mellan bolagen.

2.5.4. Bolagsordning

Enligt Ytornet AB:s bolagsordning, antagen av stämman den 22 maj 2013, ska Ytornet AB säkerställa att resurserna inom koncernen används på ett, för Ystads kommun, optimalt sätt. Vidare ska Ytornet AB kombinera kommunal nytta med affärsmässighet och kontinuerligt informera ägarna om bolagets status, framtidsplaner och händelser av stor betydelse.

2.5.5. Bolagsstyrning

Kommunfullmäktige fastställde det nya styrdokumentet "Bolagsstyrning i Ystads kommun" den 14 juni 2017, som ersatte det dåvarande koncernstyrningsdokumentet som antogs av kommunfullmäktige den 15 januari 2009. Syftet med bolagsstyrningen är att vara ett verktyg för kommunens värdeskapande ägarstyrning av kommunens bolag. Styrdokumentet fastställer även rollfördelningen mellan bolagens styrelser och bolagsstämmor, Ytornet AB, kommunstyrelsen samt kommunfullmäktige.

Ytornet AB ska säkerställa att ägardirektiven följs samt ansvarar för att samordna mellan dotterbolagens verksamheter och mellan dotterbolagen och kommunens förvaltningar. Vidare ansvarar Ytornet för att säkerställa att bolagen bedriver sin verksamhet på sådant sätt att ägarens avkastningskrav uppnås. Ytornet AB ansvarar vidare för koncernens gemensamma uppföljnings- och planeringsprocess, vilken ska samordnas med processerna i kommunens verksamheter.

2.5.6. Inköps- och upphandlingspolicy

Inköps- och upphandlingspolicyn antogs av kommunfullmäktige den 15 januari 2015. Det styrande dokumentet gäller kommunens helägda bolag. Policyn gäller även som en riktlinje för de bolag där kommunen är förvaltare eller utser en majoritet av styrelsen. Kommunstyrelsen ansvarar för att upphandlingsverksamheten bedrivs på ett effektivt och korrekt sätt. Kommunens centrala upphandlingsfunktion ansvarar för bedömning av förutsättningarna för upphandling i samverkan. Policyn anger att bolagen ansvarar för upphandlingar, inköp och uppföljningar inom sina respektive verksamhetsområden. Om behoven sammanfaller mellan bolag och kommunen ska arbetet kring upphandlingen samordnas. Kommunens verksamhetsansvariga chefer ansvarar för att den personal som handlägger inköps- och upphandlingsärenden har rätt kompetens.

Policyn föreskriver att kommunen inte ska genomföra upphandlingar på egen hand där samordnad upphandling är möjlig och fördelaktig.

3. Iakttagelser

3.1. Styrning

Dokumentet som avser bolagsstyrningen anger att kommunstyrelsen ansvarar för att samordna planering och uppföljning av kommunkoncernens bolag. Vidare fastställer samma styrdokument att Ytorner AB ansvarar för att samordna både mellan dotterbolagens verksamheter samt mellan dotterbolagen och förvaltningarna i kommunen.

För att bolagsstyrningsdokumentet ska gälla för bolagen krävs att bolagets stämma antar dokumentet. Enbart Ystad Energi AB har antagit styrdokumentet vid tiden för granskningen. Bolagets stämma antog styrdokumentet den 10 november 2017. Vid sakgranskningen framkom att Ystad Hamn Logistik AB antog bolagsstyrningen den 30 december 2018, men protokollet är inte justerat än. Ystads Industrifastigheter AB och AB Ystad bostäder har inte antagit styrdokumentet men uppger att de kommer att göra det på årsstämman i april 2019. Ystads Teater AB och AB Ystads Saltsjöbad har inte antagit styrdokumentet på sin bolagsstämma. AB Ystads Saltsjöbad uppger att de inte är nöjda med formuleringarna i bolagsstyrningen, varpå bolaget uppger att kommundirektören kommer att uppdatera dokumentet, som därefter kommer att antas av kommunfullmäktige igen.

Enligt Ytorner AB:s ägardirektiv ansvarar Ytorner AB för att samordning ska ske mellan bolagen, men det finns inte några riktlinjer som beskriver på vilket sätt samverkan ska ske mellan de kommunala bolagen. Vidare finns ingen anvisning för i vilken omfattning samordning ska ske och vilka förutsättningar som ställs på dotterbolagen eller Ytorner AB för att kartlägga och identifiera potentiella samordningsområden. Bolagsstyrningen rubricerar inte hur bolagen ska arbeta systematiskt för att nå samordningsvinster eller hur dessa ska identifieras.

Ägardirektiven för Ystads Teater AB och AB Ystads Saltsjöbad kommer att revideras då felaktigheter förekommer avseende kommunens ägarandel i bolagen. De reviderade ägardirektiven kommer att hanteras av Ytorner AB, kommunstyrelsen och kommunfullmäktige under början av år 2019 för att sedan behandlas på bolagens stämmor under våren samma år.

3.1.1. Bedömning

Vi kan konstatera att de styrande dokumenten fastställer att samordning mellan bolagen ska ske. Vi bedömer dock att samordningens omfattning mellan bolagen skulle kunna utvecklas och preciseras för att tydliggöra kommunens ambitionsnivå i detta avseende. Vidare ser vi det som en brist att inte alla bolagen har antagit bolagsstyrningen.

3.2. Samordning mellan bolagen

Samordning sker mellan bolagen samt mellan bolagen och kommunens förvaltningar men bolagen har inte själva tagit fram rutiner eller motsvarande för på vilket sätt samordningen ska eller kan ske. En kartläggning mellan bolagen avseende inom vilka områden samordning kan vara aktuellt har inte genomförts och i dagsläget har inte de olika områdena analyserats utifrån att öka den samlade effektiviteten och fånga upp eventuella samordningsvinster.

Bolagen uppger att de tillämpar samordning löpande när olika möjligheter exponeras och identifieras samt när en ny upphandling är aktuell. Av intervjuerna framkom att då nya upphandlingar är aktuella för ett eller flera bolag lyfts detta till samtliga av bolagens VD:ar

och/eller ledningsgrupper. I de fall bolagen hittar samordningsmöjligheter implementerar de dessa.

Forum för samverkan

Vid intervjuerna framförs att Ytornet AB bidrar till en ordnad plattform för dotterbolagen, vilket ger en bra översyn för till exempel ekonomisk uppföljning. Koncernmöten för redovisning av tertialrapport sker tre gånger om året mellan respektive dotterbolag och Ytornet AB.

KLG-möten (Koncernledningsgruppsmöten) hålls två gånger på hösten och två gånger på våren och vid mötena deltar kommundirektören (VD för Ytornet AB), de tre förvaltningscheferna, kommunens ekonomichef och personalchef samt samtliga VD:ar för dotterbolagen. Vid mötena för var och en sina egna anteckningar. Vid intervjuerna framkom att samordning ibland diskuteras vid dessa möten.

Av intervjuerna framkom att VD-möten hålls mellan bolagens VD:ar varannan månad. Ansvarig för inbjudan till mötena är VD för Ytornet AB. VD-mötena är av informell karaktär och minnesanteckningar förs inte. Bolagen menar att VD-mötena bidrar till samsyn inom gruppen.

Bolagekonomigruppen (även kallad finansrådet) träffas tre gånger per år. Ekonomiavdelningen (ekonomichef, budgetchef och redovisningschef) är sammankallande och inbjudna till mötena är bolagens VD:ar samt deras ekonomer.

Avtal och samordning av system

Mellan kommunen och bolagen finns flertal avtal där många av dem har löpt ut och som inte har förlängts. Avtal mellan kommunen och Ystad Hamn Logistik AB, Ystad Energi AB, Ystads Industrifastigheter AB, AB Ystadbostäder samt Ystads Teater AB avseende gemensam tjänst om en webbredaktör löpte ut den 31 december 2010 och har därefter inte förlängts, men tjänsten löper vidare. Även avtal mellan Ytornet AB och AB Ystads Saltsjöbad avseende administrativa tjänster löpte ut den 31 december 2015 och har inte förlängts. Av intervjuerna framkom att ekonomiavdelningen i kommunförvaltningen har fått i uppdrag att se över samtliga avtal mellan kommunen och bolagen.

Efter kommunrevisionens granskning gällande intern kontroll år 2017 rekommenderades kommunstyrelsen stärka sin bevakning av internkontrollarbetet. Kommunen införde under år 2018 verksamhetssystemet Stratsys för intern kontroll, varpå samtliga bolag införde Stratsys. Enligt kommunstyrelsens svar på den genomförda granskningen av intern kontroll ska verksamhetssystemet användas från och med 2019, men har redan under år 2018 implementerats av samtliga kommunala bolag i Ystad kommun. Alla bolagen använder sig därmed av samma verksamhetssystem för intern kontroll.

För de sex dotterbolagen förekommer fyra olika ekonomisystem. Av intervjuerna framkom att samordning beträffande ekonomisystem har setts över men att bolagens olika behov och verksamhetskaraktärer försvårar implementering av ett gemensamt system som är fördelaktigt för samtliga bolag. Vid intervjuerna framkom att bolagen inte måste samordna system om bolagets behov inte kan tillgodoses av ett eventuellt byte. Däremot var implementeringen av Stratsys obligatoriskt.

Ystad Energi AB har bland annat avtal med kommunen avseende drift av gatubelysningen samt gör mätaravläsningar för vissa av kommunens vattenmätare. Det finns även avtal mellan kommunen och bolaget avseende IT-tjänster och administration för lånehantering samt

kommunens televäxel, där bolaget köper dessa tjänster av kommunen. Bolaget har också ett avtal med kommunen avseende en upphandlartjänst om 20 procent. I upphandlartjänsten ingår bland annat upphandlingsstöd, avtalsskrivning och upphandlingsutbildningar. Avtalet gäller tillsvidare från den 16 oktober 2017. Avtalet gäller även för Ystad Hamn Logistik AB, AB Ystadbostäder och Ystads Industrifastigheter AB.

Ystad kommun har genomfört upphandlingar där Ystad Energi AB också valt att teckna avtal med berörd part (genom Ystad kommuns upphandling), exempel på detta är:

- ▶ Bring Citymail (brevförsändelse)
- ▶ Leveransavtal posttjänst
- ▶ Telefoni
- ▶ VD & styrelseförsäkring
- ▶ Bank- och autogiro

Mellan Ystad Energi AB och Ystad Hamn Logistik AB tecknades ett avtal som avsåg kontroll av batterianläggningen, där Ystad Energi AB har åtagit sig att bland annat kontrollera laddning och spänningskontroll på batterier. Avtalet gäller från den 1 januari 2016 och löper på tillsvidare. Mellan Ystad Energi AB och Ystads Industrifastigheter AB finns ett avtal tecknat om besiktning. Mellan Ystad Energi AB och AB Ystadbostäder finns två avtal tecknat om mätning.

Ystad Hamn Logistik AB använder sig av samma bokföringssystem som AB Ystadbostäder. Mellan Ystad kommun och Ystad Hamn Logistik AB träffades avtal avseende att bolaget har nyttjanderätt av kommunens samtliga ägda hamnanläggningar med tillhörande mark och vattenområden inom ett definierat område. Området får således användas för bolagets verksamhet. Avtalet gäller från den 1 januari 2009 och tio år framåt. Om inte uppsägning skett senast ett år innan avtalstiden utgång förlängs kontraktet med fem år till.

AB Ystadbostäder har bland annat avtal med kommunen avseende IT-tjänster. Avtalet avser att Ystad kommuns IT-avdelning levererar bland annat serviceadministration, IT-infrastruktur och närservice till AB Ystadbostäder. Avtalet gäller från och med den 1 januari 2017 och är giltigt 36 månader framåt, och löper därefter vidare med ett år i taget om inte uppsägning sker. Bolaget betalar även till kommunen för anslutning till kommunens televäxel, posttjänster m.m. men det saknas avtal för dessa tjänster.

AB Ystadbostäder samordnar sitt arbete med Ystads Industrifastigheter AB där de bland annat har avtal om VD-tjänsten. Avtalet om VD-tjänst gäller från och med den 1 april 2017 och löper tillsvidare. De försöker även i stor utsträckning samordna ekonomisystem, anläggningsregister samt administrationstjänster. Bolagens ambitioner är att integrera bolagen mer och mer utan att för den skull bli ett gemensamt bolag. Idag saknas däremot avtal mellan de två bolagen avseende administrationstjänsterna.

Den 1 juli 2013 tecknades ett avtal mellan AB Ystadbostäder och kommunen. Kontraktet avser AB Ystadbostäders förvaltning av en fastighet som ägs av kommunen. Således innebär detta att AB Ystadbostäder fakturerar kommunens socialförvaltning för bland annat administrationen för uthyrning. I administration ingår bland annat att handlägga och besluta i ärenden angående överlåtelser av hyreskontrakt, i samråd med socialförvaltningen. Avtalet löper i tre år, om uppsägning inte sker förlängs avtalet med ett år i taget.

AB Ystadbostäder har sedan den 1 april 2015 avtal med Ystad Energi AB gällande mätning av AB Ystadbostäders anläggningar. Avtalet innefattar vidare att Ystad Energi AB skickar mätarställningar vid varje månadsskifte. Avtalet fortlöper ett år i taget.

Ystads Industrifastigheter AB har ett avtal med Ytornet AB som skrevs under den 22 augusti 2014 avseende att Ytornet AB skulle bistå dotterbolaget med bland annat juridisk rådgivning, styrelseutbildning och ledning, samordning och effektivisering av verksamheten i koncernen, till exempel översyn av administrativa system för ökad stordrift. Avtalet löpte till och med den sista december 2015, det har därefter inte upprättats något nytt skriftligt avtal. AB Ystadbostäder har ett liknande avtal med Ytornet AB enligt ovan.

Ystads Industrifastigheter AB har avtal med Ystad Energi AB gällande elanläggningsansvar för nätstation. I avtalet åtar sig Ystad Energi AB också att utföra statuskontroll och fortlöpande kontroller. Avtalet gäller från den 1 november 2015 till den 1 november 2016, och därefter förlängs avtalet med sex månader i taget om uppsägning inte har skett.

Ystads Teater AB samverkar med kommunen gällande köp av bland annat IT-tjänster, redovisning, lönehantering, fakturaskanning och HR. Däremot har inte bolaget någon större samverkan med övriga dotterbolag. Av intervjun framkom att bolaget har en pågående diskussion med AB Ystadbostäder om att framöver köpa in tjänster för fastighetsförvaltning och fastighetsskötsel.

AB Ystads Saltsjöbad köper in administrationstjänster som omfattar 20 procent av en heltid av Ystads Industrifastigheter AB. Avtalet gäller från den första januari 2013 och tillsvidare. Den första januari 2011 trädde ett avtal i kraft mellan kommunen och AB Ystads Saltsjöbad där kommunens ekonomiavdelning åtar sig att utföra uppgifter åt bolaget avseende deklarationer, rådgivning i ekonomiska frågor, anläggningsregister, kassafunktion etc. AB Ystads Saltsjöbad har även avtal med Ytornet AB, som skrevs under den 22 augusti 2014 avseende att Ytornet AB skulle bistå dotterbolaget med bland annat juridisk rådgivning, styrelseutbildning och ledning, samordning och effektivisering av verksamheten i koncernen, till exempel översyn av administrativa system för ökad stordrift. Avtalet löpte till och med den sista december 2015, det har därefter inte upprättats något nytt skriftligt avtal. Vidare har bolaget, precis som Ystads Industrifastigheter AB, haft ett avtal med Ytornet AB avseende styrelseutbildning och samordning av finansiell och administrativ karaktär. Utifrån de dokument som kommit till handa under denna granskning har inte avtalet förlängts efter att det löpte ut den sista december 2015.

Samtliga av de helägda bolagen har som ovan nämnt ett avtal med kommunen avseende upphandlartjänst, varpå bolagen har möjlighet att säkerställa att de har rätt kompetens för att LOU följs. Kommunstyrelsen ansvarar enligt inköps- och upphandlingspolicyn för att upphandling sker på ett korrekt sätt och kommunens verksamhetsansvariga chefer ansvarar för att den personal som handlägger inköps- och upphandlingsärenden har rätt kompetens. Enligt Ystads Teater AB sker upphandlingar för bolaget sällan och därför använder de sig inte regelbundet av samma upphandlartjänst som de ovannämnda bolagen. Vid Ystads Teater AB:s senaste upphandling, för cirka tre år sedan, använde sig bolaget av kommunens upphandlare. Även AB Ystads Saltsjöbad har, enligt intervju, använt sig av kommunens upphandlingskompetens vid bolagets senaste upphandling, men har precis som Ystads Teater AB inget avtal med kommunen om denna typ av tjänst.

Enligt intervjuerna fortlöper tjänsteutväxlingen/inköpen mellan bolagen eller mellan bolagen och kommunen trots att avtalen löpt ut. Ett flertal av avtalen mellan bolagen och mellan bolagen och kommunen har också enligt avtalen förlängts utan att ses över, trots att det skett förändringar i lagen om offentlig upphandling.

3.2.1. Bedömning

Det är vår bedömning att bolagen inte med tillräcklig systematik har identifierat mellan vilka bolag, inom vilka områden och på vilka sätt samordningsvinster kan uppnås. Däremot ser vi det som positivt att det sker flertal olika samordnande aktiviteter både mellan bolagen och mellan bolagen och kommunen. Vi bedömer att bolagen bör genomföra en analys över vilka tjänster samt inom vilka områden de kan samordna sig. Genom att göra en analys får bolagen möjlighet att på ett strukturerat sätt avgöra om det finns flera möjliga samordningsvinster.

Vidare är det vår bedömning att de avtal mellan bolagen och kommunen som har löpt ut och inte förlängts bör ses över och revideras. Vi har noterat att detta planeras att göras under det kommande verksamhetsåret.

Det är vår bedömning att avtalet om upphandlartjänst mellan kommunen och samtliga av de helägda bolagen bör vara tillräckligt för att bolagen ska kunna säkerställa att de har tillräcklig kompetens för att följa LOU. Det är viktigt att bolagen noterar de nya ändringarna avseende LOU för att säkerställa att kraven för intern upphandling uppfylls, och att upphandling genomförs när så krävs.

4. Sammanfattad bedömning

Vår sammanfattande bedömning är att styrande dokument fastställer att bolagen ska samordna mellan varandra och med kommunen. Däremot hade styrdokumentet kunnat utvecklas med avseende på omfattning och inriktning. Det är vidare vår bedömning att bolagen på bolagsstämma bör anta bolagsstyrningsdokumentet eftersom det är först efter antagandet som den är juridiskt bindande för bolagen. Vidare bör avtalen mellan bolagen och kommunen, som för övrigt löpt ut, ses över och revideras för att säkerställa att avtalen inte strider mot LOU.

Det är viktigt att bolagen, och kommunen, noterar de nya ändringarna avseende LOU för att säkerställa att kraven för intern upphandling uppfylls, och att offentlig upphandling genomförs när så krävs.

Vidare skulle bolagen med ett mer systematiskt tillvägagångssätt kunna identifiera mellan vilka bolag, inom vilka områden och på vilka sätt samordningsvinster kan uppnås. En samordningsanalys mellan bolagen skulle kunna leda till att samordningsvinster uppnås på ett mer strukturerat sätt.

Revisionsfrågor	Svar
Fastställer styrande dokument att samordning mellan bolagen ska ske?	Ja, bolagsstyrningen och Ytornet AB:s ägardirektiv fastställer att samordning ska ske mellan bolagen. Dock fastställer dokumenten inte för på vilket sätt och i vilken omfattning samordningen ska ske.
Sker samordning mellan bolagen?	Ja, samordning sker bland annat avseende IT-tjänster, administration, redovisning och ekonomisystem.
Finns kompetens inom bolagen för att säkerställa att LOU följs?	Ja, genom att de flesta av bolagen har avtal med kommunen om en upphandlartjänst. AB Ystads Saltsjöbad och Ystads Teater AB tar hjälp av kommunens upphandlare vid behov.
Har bolagen identifierat mellan vilka bolag, inom vilka områden och på vilka sätt samordningsvinster kan uppnås?	Delvis. En kartläggning av möjliga samordningsvinster har inte skett på ett systematiskt sätt. Däremot försöker bolagen samordna sig genom att fråga övriga bolag om de skulle vara intresserade av att ingå i en upphandling när det är aktuellt.

Utifrån granskningsresultatet rekommenderar vi bolagens styrelser att:

- ▶ anta styrdokumentet "Bolagsstyrning i Ystads kommun" vid bolagsstämma,
- ▶ se över samtliga avtal mellan bolagen och med kommunen, för att säkerställa att avtalen inte strider mot LOU, samt
- ▶ att hitta samordningsvinster genom ett mer systematiskt tillvägagångssätt.

Ystad den 31 januari 2019

Negin Nazari
EY

Julia Campbell
EY

Bilaga 1: Källförteckning

Intervjuade funktioner:

- ▶ VD Ytorner AB
- ▶ VD Ystad Energi AB
- ▶ VD Ystad Hamn Logistik AB
- ▶ VD Ystads Industrifastigheter AB och AB Ystadbostäder
- ▶ Administratör Ystads Industrifastigheter AB
- ▶ Ekonomichef AB Ystadbostäder
- ▶ VD Ystads Teater AB
- ▶ VD AB Ystads Saltsjöbad

Dokument:

- ▶ Bolagsstyrning
- ▶ Ägardirektiv
- ▶ Bolagsordningar
- ▶ Svar på genomförd granskning av intern kontroll
- ▶ Avtal mellan bolagen
- ▶ Avtal mellan bolagen och kommunen
- ▶ Inköp- och upphandlingspolicy
- ▶ Kommunfullmäktigeprotokoll