

# Stockholms Stadshus AB

## Utvärdering av styrelse- arbetet i Stockholms Stadshus AB

Samtliga dotterbolag

Januari 2005

Ramböll Management  
Kapellgränd 7  
S-10265 Stockholm  
Sweden

Tel: (+46) 8 568 494 40  
[www.ramboll-management.se](http://www.ramboll-management.se)

## Innehållsförteckning

<b>1.</b>	<b>Inledning</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>Sammanfattning</b>	<b>2</b>
2.1	Metod	2
2.2	God styrning av kommunala aktiebolag	2
2.3	Resultat	2
<b>3.</b>	<b>Metod och genomförande</b>	<b>5</b>
3.1	Dokumentstudier	5
3.2	Enkätundersökning	5
3.2.1	Population och målgrupp	5
3.2.2	Genomförande	5
3.2.3	Svarsfrekvens	6
3.2.4	Kvalitet och bortfall	6
3.2.5	Analys	6
3.3	Djupintervjuer	6
3.3.1	Målgrupp och urval	6
3.3.2	Genomförande	7
3.3.3	Analys	7
<b>4.</b>	<b>Bolagen i Stockholms Stadshus AB – en bakgrund</b>	<b>8</b>
4.1	Organisation	8
4.2	Styrelsernas sammansättning	9
<b>5.</b>	<b>God styrning av kommunala aktiebolag</b>	<b>10</b>
5.1	Lagliga regleringar av styrelsearbetet – KL och ABL	11
5.1.1	Kommunallagen (SFS 1991:900)	11
5.1.2	Aktiebolagslagen (SFS 1998:760)	11
5.2	Svensk kod för bolagsstyrning – SOU 2004:130	11
5.2.1	Styrelsens uppgift	12
5.2.2	Styrelsens ledamöter	12
5.2.3	Styrelseordförande	13
5.2.4	Styrelsens arbetsformer	13
5.2.5	Intern kontroll och internrevision	13
5.2.6	Bolagsledning – Verkställande direktör	13
5.3	Styrning i Stockholms Stad	14
5.3.1	Ägardirektiv	14
5.3.2	Bolagsordning	14
5.3.3	Arbetsordning	14
5.3.4	Styrdokument – riktlinjer och policy	14
5.4	Övriga riktlinjer och rekommendationer	15
5.4.1	Sveriges kommuner och landsting	15
5.4.2	StyrelseAkademien	16
5.4.3	OECD	17
5.5	Sammanfattning – ram för utvärdering av styrelsearbetet	17

<b>6.</b>	<b>Resultatredovisning</b>	<b>19</b>
6.1	Övergripande uppfattning om styrelsens arbete	19
6.2	Ansvar och uppdrag	21
6.3	Relation till ägarna	23
6.4	Information	25
6.5	Arbete och arbetssätt	26
6.5.1	Tid för att fatta beslut	28
6.5.2	Stöd samt oberoende från ledningen	28
6.5.3	Styrelsens styrdokument	29
6.5.4	Arbetsordningens betydelse	30
6.5.5	Partipolitiken i styrelserna	31
6.6	Det egna arbetet i styrelsen	33
6.6.1	Tid och engagemang	34
6.7	Kunskap och kompetens	37
<b>7.</b>	<b>Slutsatser</b>	<b>41</b>

## 1. Inledning

Ramböll Management har fått i uppdrag av Stockholms Stadshus AB att genomföra en utvärdering av styrelsearbetet i koncernen. Uppdraget har genomförts inom ramen för det ramavtal som Stockholms stad har tecknat med Ramböll Management.

Syftet med utvärderingen är att ge en bild av hur styrelsearbetet fungerar samt att identifiera eventuella utvecklingsområden. Utvärderingen är en del i koncernens kontinuerliga arbete med att utveckla och förbättra styrelsearbetet och kan ligga till grund för åtgärder.

Uppdraget har genomförts av en projektgrupp bestående av Fredrik Nornvall (projektledare), Cecilia Stenbjörn och Lisa Ståhl. Metoder som har använts är dokumentstudier, enkätundersökning samt djupintervjuer. För närmare beskrivning hänvisas till avsnittet Metod.

Vi vill tacka samtliga styrelseledamöter, ordföranden, vice ordföranden och VD:ar som har besvarat enkäten samt de som har medverkat i djupintervjuerna.

Rapporten är disponerad enligt följande:

- Kapitel 2 Sammanfattning
- Kapitel 3 Metod
- Kapitel 4 Bolagen i Stockholms Stadshus AB – en bakgrund
- Kapitel 5 God styrning i kommunala aktiebolag
- Kapitel 6 Resultatredovisning
- Kapitel 7 Slutsatser

## 2. Sammanfattning

Ramböll Management har på uppdrag av Stockholms Stadshus AB genomfört en utvärdering av styrelsearbetet i koncernen. Nedan sammanfattas slutsatser och resultat efter en kortfattad beskrivning av hur studien har genomförts.

### 2.1 Metod

Undersökningen inleddes med en dokumentstudie och en kartläggning av olika regleringar kring gott styrelsearbete ur ett allmänt perspektiv respektive ett Stockholms stads-perspektiv. Undersökningen har därefter företagits med hjälp av en enkätundersökning bland samtliga styrelseledamöter inom Stockholms Stadshus AB:s bolagsstyrelser, samt med djupintervjuer med fem utvalda bolags ordföranden, vice ordföranden och VD. Totalt har 15 djupintervjuer genomförts. De fem utvalda bolagen för djupintervjuerna var:

- AB Familjebostäder
- AB Stokab
- CentrumKompaniet i Stockholm AB
- Skolfastigheter i Stockholm AB (SISAB)
- Stockholms Hamn AB

Svarsfrekvensen för enkäten betecknas som mycket god och uppgick till 78 procent.

### 2.2 God styrning av kommunala aktiebolag

En rad dokument som reglerar styrningen av kommunala aktiebolag, både generellt och specifikt för bolagen inom Stockholms Stadshus AB har studerats inför undersökningen. Syftet med detta var att ta fram en matris för vad som kan betecknas som gott styrelsearbete inom kommunala aktiebolag. Matrisens huvuddelar innehåller bl.a. följande:

- Det ska vara tydligt vem som är styrelsens uppdragsgivare och ägare.
- Ansvarsfördelningen inom bolagen ska vara klar för styrelseledamöterna.
- Styrelsen ansvarar för att se till att direktiv från kommunfullmäktige och moderbolaget efterlevs av bolaget.
- Nya ledamöter ska bli till fullo introducerade i styrelsearbetet.
- Styrelsen ska få tillräcklig information för att kunna fatta kvalificerade beslut.
- Styrelsen ska vara sammansatt för att ge plats åt tillräcklig kompetens och erfarenhet.

### 2.3 Resultat

Det övergripande intrycket i relation till enkätsvar och intervjuer är att styrelsearbetet i bolagen upplevs fungera bra, men att det finns en del förbättringsområden.

Två tendenser är tydliga: Den bild som målas upp av styrelsearbetet är övervägande mer negativ om vi ser till svaren från de ledamöter som tillhör oppositionen i jämförelse med majoritetens svar samt att ordföranden/vice

ordföranden är mer insatta och delaktiga i styrelsearbetet än övriga ledamöter.

Cirka 85 procent av de svarande som tillhör majoriteten anser att styrelsearbetet fungerar ganska eller mycket bra, medan knappt 60 procent av dem som tillhör oppositionen har uppgett samma svar. Liknande siffror gäller ifråga om styrelsen har ett tydligt uppdrag, där majoriteten i betydligt högre grad än oppositionen anser att uppdraget är tydligt. Ingen av de respondenter som är ordförande eller vice ordförande har svarat att styrelsens uppdrag är otydligt, medan tio procent av de övriga ledamöterna har givit detta svar.

En av huvuduppgifterna för en styrelse är att fastställa en strategi för bolaget (enligt dokumentationen kring styrelsearbete som studerats i samband med undersökningen), och även om de flesta enkätrespondenter anser att styrelsen har en fastställd strategi, framgår det av kommentarer till frågan att många styrelseledamöter menar att strategin för bolaget är detsamma som direktiven från Stockholms Stadshus AB. Strategin finns enligt flera respondenter inte fastställd i något enskilt dokument.

Relationen till koncernstyrelsen och relationen till kommunfullmäktige anses vara god, både från VD:s och styrelseledamöternas perspektiv. Däremot har det genom djupintervjuerna framgått att det råder olika uppfattningar om det är koncernledningen eller kommunfullmäktige som är bolagets ägare. Därmed står det inte klart vem som sätter de övergripande riktlinjerna för bolaget. Ansvarsfördelningen mellan styrelsen/koncernledningen och styrelsen/kommunfullmäktige är mer tydlig för de ledamöter som sitter med i kommunfullmäktige än för andra ledamöter.

Den entydiga bilden av informationen som styrelseledamöterna mottar från VD inför styrelsemöten, och även generellt mellan mötena, är att informationen som helhet är god. Om det uppstår några frågetecken eller bristande information rättas detta till i dialog med VD.

Styrelserna har i låg utsträckning diskuterat internt vad som kan betecknas som en god arbetsinsats och har inte formulerat egna riktlinjer på området. Enkätundersökningen har berört styrelsernas arbete med specifika frågor. Endast 48 procent anser att styrelsen bidrar till att staden kan klara sina prioriterade verksamheter och oppositionen är mer kritisk till frågan än majoriteten. Oppositionen har även en mer negativ uppfattning än majoriteten avseende om styrelsen fortlöpande bedömer och tar ansvar för bolagets ekonomiska situation.

Genom intervjuer har det framkommit skilda uppfattningar om styrelsen har en i huvudsak styrande eller kontrollerande funktion, men där flertalet av de intervjuade svarar att den kontrollerande funktionen väger över. Detta sägs ofta bero på att ledamöterna inte har tillräcklig kunskap om bolagets verksamhet för att kunna fatta strategiska beslut.

Styrelsernas arbete är av skiftande karaktär beroende på bolag och beroende på ledamöternas tid och engagemang. Generellt kan vi se att ordföranden/vice ordföranden är mer insatta i bolagets angelägenheter än övriga ledamöter. I vissa fall råder en brist på kunskap hos ledamöterna rörande hur bolagets verksamhet och marknad ser ut. Tydligt är också att ordföranden/vice ordföranden har större kunskap än övriga ledamöter rörande aktuell lagstiftning och annan relevant dokumentation som rör styrelsearbetet. Både intervjuer och enkät vittnar om att det finns behov för en del kunskapsförbättringar hos ledamöterna.

Gällande bolagens arbetsordning har den enligt undersökningen framtagits av Stockholms Stadshus AB och antagits av bolagen. Vissa bolag har gjort viss modifikation av arbetsordningen, exempelvis avseende ansvarsfördelning mellan ledning och styrelse. Totalt 83 procent av de svarande anser att arbetsordningen är ändamålsenlig och av intervjuerna har det framgått att arbetsordningen diskuteras och ändras mer i vissa bolag än andra.

Vi kan konstatera att styrelsearbetet i låg grad präglas av politiska diskussioner, trots att det råder politiska meningsskiljaktigheter mellan de partipolitiska blocken. Ordföranden och vice ordföranden samarbetar väl tillsammans med VD och samtliga intervjupersoner vidhåller att styrelseledamöterna arbetar för bolagets bästa och låter inte politiken styra.

Styrelseledamöternas tid och engagemang skiftar något. Vissa ledamöter är mer engagerade och lägger ned mer tid på styrelsearbetet än andra. Medan vissa av de intervjuade menar att alla ledamöter är engagerade, menar andra intervjupersoner att det endast är ett par personer i styrelsen som engagerar sig i bolaget och sitt styrelsearbete.

Nästan en fjärdedel (23 procent) av ledamöterna anser inte att de fått tillräcklig introduktion till styrelsearbetet. Även om en del anser att det till viss del ankommer på ledamöterna själva att orientera sig om bolagens verksamhet, efterfrågas en mer grundlig introduktion till styrelsearbetet. Mer kunskap om bolaget och dess marknad samt mer kunskap om sitt eget ansvar skulle möjligen stärka engagemanget.

## 3. Metod och genomförande

### 3.1 Dokumentstudier

För att bedriva undersökningen av styrelsearbetet har en del av uppdraget bestått i att orientera sig och studera vad som kan betecknas som ett gott styrelsearbete i ett kommunalägt bolag i Stockholms stad, och mer specifikt ett dotterbolag till Stockholms Stadshus AB. Vad som kan innefattas i gott styrelsearbete är på intet sätt entydigt, speciellt inte när det handlar om offentligt ägda verksamheter eller politiska styrelser. Granskningen inleddes därför med en kartläggning av aktuell dokumentation kring styrelsearbete i kommunala bolag.

Att definiera gott styrelsearbete och ta fasta på begreppet "god styrelsesed" har under senare år blivit ett mycket omdiskuterat ämne i privata bolagsstyrelser, med de stora näringslivsskandalerna i början av 2000-talet som utlösande faktorer. Koder för "corporate governance" har utvecklats både nationellt och internationellt. I Sverige är den nyligen presenterade statliga utredningen "Svensk kod för bolagsstyrning"<sup>1</sup> ett tydligt exempel på ett försök på att skapa riktlinjer för näringslivets hantering av bland annat styrelseuppdraget.

Vi har i denna analys utgått från ett antal olika skrifter i ämnet i den mån det har varit möjligt. Samtidigt finns en rad kännetecken vid politiskt styrd offentlig verksamhet som gör det svårt att definiera gott styrelsearbete lika entydigt som det i vissa fall är möjligt att göra för privata bolag.

### 3.2 Enkätundersökning

Syftet med enkätundersökningen är att få en heltäckande bild av styrelsearbetet inom Stockholms Stadshus AB:s koncern. Genom kvantitativa mått ges en tydlig bild av situationen och det finns goda möjligheter till uppföljningar vid senare tillfällen.

#### 3.2.1 *Population och målgrupp*

Enkätundersökningen har genomförts som en totalundersökning riktad till en population bestående av alla styrelseledamöter för 14 av bolagen inom Stockholms Stadshus AB.<sup>2</sup> Det innebär att alla ledamöter, ordinarie såväl som suppleanter, ordföranden och vice ordföranden –har nåtts av enkäten. Totalt var populationen för enkätundersökningen 205 personer.

Enkäten omfattade ett tjugotal frågor. Majoriteten av frågorna hade förangivna svarsalternativ. För vissa frågeställningar fanns också möjlighet att kvalitativt kommentera frågeställningarna.

Om en person sitter i flera styrelser inom koncernen, har denne ombetts besvara en enkät för varje styrelse som han eller hon sitter i.

#### 3.2.2 *Genomförande*

Enkätundersökningen har genomförts som en kombinerad webbenkät och en traditionell pappersenkät. Det första utskicket gjordes i form av ett postutskick med en enkät och ett svarskuvert. För att erhålla så bra svarsfrekvens

---

<sup>1</sup> SOU 2004:46

<sup>2</sup> Två av bolagen, S:t Erik Markutveckling AB och Micasa Fastigheter i Stockholm AB, har inte ingått i undersökningen.



som möjligt, skickades två påminnelser ut. Den första sändes ut som e-post med bifogad länk till enkäten på Internet. Den andra påminnelsen gjordes genom ett brev där en länk för att besvara enkäten elektroniskt skickades med.

### 3.2.3 Svarsfrekvens

Svarsfrekvensen i undersökningen är på det hela taget mycket bra. Av tabellen nedan framgår svarsfrekvensen.

Antal utskickade enkäter	Svarsprocent	Antal svar
205	78 %	159

### 3.2.4 Kvalitet och bortfall

Enkätundersökningen bedöms vara av mycket god kvalitet avseende svarsfrekvensen, som med 78 procent betecknas som hög. En bortfallsanalys har genomförts med avseende på bortfallet i grupperna ordinarie/suppleant och majoritet/opposition. Ingen grupp är överrepresenterad utan svarsfrekvensen är jämn mellan grupperna, vilket kvalitetssäkrar analysen av resultatet av enkätundersökningen.

Den höga svarsfrekvensen tyder också på att det i styrelserna finns ett stort intresse för att utveckla och utvärdera styrelsearbetet. Detta ska särskilt ses mot bakgrund av att en tidigare undersökning genomfördes av ett konsultföretag under vintern 2004-2005.

### 3.2.5 Analys

Eftersom undersökningen har genomförts som en totalundersökning kan analysen genomföras med basala statistiska metoder. Redovisningen baseras på frekvensfördelningar (procent och antal) samt på korstabuleringar för att påvisa samband. Genomgående har analys av skillnader mellan följande grupper gjorts

- Majoritet och opposition
- Ordföranden/vice ordföranden och övriga ledamöter.

I de fall skillnader finns, redogörs för dessa. Om inga kommentarer finns, har inte heller några skillnader kunnat konstateras.

Resultaten redovisas i form av tabeller och diagram med tillhörande analyserande text. Resultaten relateras mot en fastställd matris/ram för bedömning. Ramen har skapats utifrån olika kriterier, rekommendationer och lagliga krav gällande styrelsearbete.

## 3.3 Djupintervjuer

Den andra datainsamlingsmetoden som har använts är djupintervjuer. Syftet med att använda denna metod är att få en djupare förståelse för hur arbetet fungerar inom styrelser och nämnder.

### 3.3.1 Målgrupp och urval

Målgruppen för djupintervjuer var dels ordföranden och vice ordföranden i fem utvalda bolagsstyrelser, dels VD i dessa bolag. Urvalet har gjorts i samråd med Stockholms Stadshus AB.

### 3.3.2

#### *Genomförande*

Djupintervjuerna har genomförts som semistrukturerade intervjuer med stöd av en frågeguide.

Djupintervjuerna har genomförts med samtliga 15 intervjupersoner vid personliga möten i alla fall utom ett, där ett personligt möte inte varit möjligt för den intervjuade.

### 3.3.3

#### *Analys*

Kvalitativ analys har genomförts av djupintervjuerna och resultaten redovisas i text. Vi har bearbetat texten så att det inte ska vara möjligt att identifiera vilka personer som har sagt vad.

För att kvalitetssäkra uppgifterna från intervjuerna och inte bara få "ena sidan av saken" har både ordföranden och vice ordföranden intervjuats för varje bolag, för att fånga upp eventuella skilda uppfattningar om styrelsearbetet mellan majoritet och opposition.

## 4. Bolagen i Stockholms Stadshus AB – en bakgrund

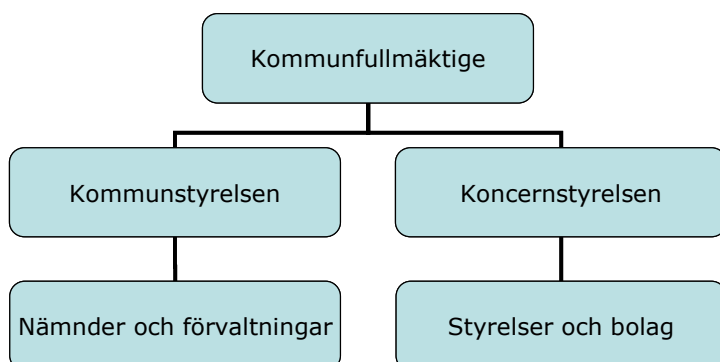
I följande avsnitt ges en översiktlig beskrivning av Stockholm Stadshus organisation samt styrelsernas sammansättning.

### 4.1 Organisation

Stockholms Stadshus AB är ett moderbolag i en koncern som består av 16 dotterbolag och underkoncerner. Koncernen består av följande bolag:

- Stockholms Stadshus AB (moderbolag)
- AB Svenska Bostäder
- AB Familjebostäder
- AB Stockholmshem
- Stockholms Stads Bostadsförmedling AB
- Skolfastigheter i Stockholm AB (SISAB)
- CentrumKompaniet i Stockholm AB
- Stockholm Vatten AB
- Stockholm Hamn AB
- AB Stokab
- Stockholms Stads Parkering AB
- Stockholms Stadsteater AB
- Stockholm Globe Arena Fastigheter AB
- S:t Erik Försäkring AB
- Stockholm Business Region AB, fd Stockholms Näringslivskontor AB
- S:t Erik Markutveckling AB
- Micasa Fastigheter i Stockholm AB

Stockholms Stadshus AB ägs av Stockholms Stad. Varje bolag inom koncernen har en styrelse som tillsätts av fullmäktige.



Koncernstyrelsen (moderbolaget Stockholms Stadshus AB:s styrelse) har det överordnade samordningsansvaret för bolagen inom koncernen. Koncernstyrelsen ska se till att bolagen följer de politiskt beslutade riktlinjerna och ekonomiska ramarna. Koncernstyrelsen ska tydliggöra de strategiska vägvalen för kommunfullmäktige och ge kommunfullmäktige underlag för att göra avvägningar mellan kraven på ekonomisk avkastning och de krav på samhällsinsatser som kommunfullmäktige kan ställa på bolagen. Dotterbolagens styrelser och verkställande ledningar har det operativa ansvaret för att fullmäktiges beslut verkställs.

## 4.2 Styrelsernas sammansättning

I alla bolag utom ett inom koncernen, är styrelseledamöterna förtroendevalda politiker. Styrelsen för S:t Erik Försäkring AB består av icke politiskt tillsatta tjänstemän. Lagen (1987:1245) om styrelserepresentation för privatanställda tillämpas inte i de kommunalt ägda bolagen. Personalrepresentanter ges dock möjlighet att närvara med yttranderätt och förslagsrätt vid bolagens styrelsesammanträden, under förutsättning att inte särskilda skäl föreligger.<sup>3</sup>

Styrelsens sammansättning ska spegla den rådande politiska situationen. Nominering av styrelseplatser sker genom respektive partis interna nomineringsprocess. Ordförande för varje styrelse tillhör majoriteten i Stockholms stad, medan vice ordförande tillhör oppositionen. Inte sällan har den person som idag innehar vice ordförandeposten varit ordförande föregående mandatperiod. Övriga ledamöter representerar de olika partierna i staden, med en mindre från oppositionen. Antalet ordinarie styrelseledamöter varierar från 5-9 och suppleanter från 3-9 personer.

I tabellen nedan ges en bild av respektive bolags styrelse med avseende på sammansättningen.

Tabell 1 Sammansättningen i bolagsstyrelser i Stockholms Stadshus AB<sup>4</sup>

	Politi-ker (ordi-narie)	Politi-ker (er-sätt.)	Tjäns-temän/ perso-nal	Totalt
Stockholms Stadshus AB (koncernstyrelse)	9	9	-	18
AB Svenska Bostäder	7	7	-	14
AB Familjebostäder	7	7	-	14
AB Stockholmshem	7	7	-	14
Stockholms Stads Bostadsförmedling AB	7	7	-	14
Skolfastigheter i Stockholm AB (SISAB)	5	5	-	10
CentrumKompaniet i Stockholm AB	5	3	-	8
Stockholm Vatten AB	9	9	-	18
Stockholm Hamn AB	9	9	-	18
AB Stokab	7	3	-	10
Stockholms Stads Parkering AB	7	3	-	10
Stockholms Stadsteater AB	7	7	-	14
Stockholm Globe Arena Fastigheter AB	5	5	-	10
S:t Erik Försäkring AB	-	-	6	6
Stockholm Visitors Board AB	7	3	-	10
Stockholm Business Region AB	9	9	-	18
Micasa Fastigheter i Stockholm AB	7	4	-	11
<b>Totalt</b>	<b>114</b>	<b>98</b>	<b>6</b>	<b>217</b>

<sup>3</sup> En viktig källa för personalorganisationernas påverkan på bolagens inriktning och verksamhet är att ägardirektiven förhandlas i CESAM (Central samverkansgrupp) enligt § 11 MBL innan de bereds av kommunstyrelsen och fastställs av kommunfullmäktige.

<sup>4</sup> Enligt uppgifter från Stockholms Stadshus AB. S:t Erik Markutveckling AB saknas uppgifter om och bolaget saknas därför i tabellen.

## 5. God styrning av kommunala aktiebolag

För kommun och landstingsägda bolag och kommunala nämnder har tills nyligen riktlinjer och rekommendationer saknats för hur styrelsearbetet ska bedrivas för att anses tillfredsställande. Detsamma kan sägas gälla för bolag inom det privata näringslivet – en upplevd brist som det gemensamma arbetet kring "kod för svensk bolagsstyrning" avsett att fylla<sup>5</sup>. Ett resultat av den offentliga utredningen var en omfattande offentlig debatt, något som i sig kan påverka hur styrelsearbetet bedrivs.

I avsnittet sammanställs ett urval av relevant dokumentation av styrelsearbetet i kommunalt ägda aktiebolag. Syftet med genomgången är att fastställa en ram mot vilken styrelsearbetet i Stockholms Stadshus AB kan utvärderas.

Vi ser följande dokument som viktiga för att definiera vad som ska ingå i förståelsen av styrelsearbetet i Stockholms Stadshus AB.

### *Lagar:*

- Kommunallagen (SFS 1991:900)
- Aktiebolagslagen (SFS 1998:760)

### *Övriga referenser:*

- Svenska Kommunförbundets rekommendationer och riktlinjer
- Svensk kod för bolagsstyrning - SOU 2004:46 och SOU 2004:130
- OECD
- StyrelseAkademien

Vi redogör även för den specifika styrning som finns i Stockholms Stadshus AB och avser då följande dokument:

- Ägardirektiv
- Bolagsordning
- Arbetsordning
- Riktlinjer och policy

Som kommer att framgå av framställningen är de regler, riktlinjer och rekommendationer som framkommer i ovanstående dokument till stora delar överlappande.

Efter genomgången av ovanstående dokument avser vi att definiera ramen för utvärderingen. Att vi bedömer att samtliga dessa dokument är relevanta i sammanhanget innebär i någon mening att Svenska kommunförbundets rekommendationer och riktlinjer för styrelsearbetet inte bedömts ge en tillräckligt bred analysgrund i det aktuella sammanhanget. Om så vore fallet hade en naturlig utgångspunkt varit att utvärdera styrelsearbetet gentemot dessa riktlinjer och rekommendationer.

---

<sup>5</sup> Svensk kod för bolagsstyrning - SOU 2004:46 och SOU 2004:130

## 5.1 Lagliga regleringar av styrelsearbetet – KL och ABL

De lagliga regleringar som gäller styrelsearbetet i Stockholms Stadshus AB framgår främst av Kommunallagen och Aktiebolagslagen.<sup>6</sup> Detta avsnitt sammanfattar ett antal kriterier för styrelsearbetet som framgår av dessa.

### 5.1.1 Kommunallagen (SFS 1991:900)

I Kommunallagen framgår att fullmäktige skall utse samtliga styrelseledamöter.<sup>7</sup> Enl. Kommunallagen 6 kap 7 § gäller vidare att

- Styrelserna skall var och en inom sitt område se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de föreskrifter som gäller för verksamheten.
- De skall också se till att den interna kontrollen är tillräcklig samt att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt.
- Detsamma gäller när vården av en kommunal angelägenhet med stöd av 3 kap 16 § har lämnats över till någon annan.

### 5.1.2 Aktiebolagslagen (SFS 1998:760)

Aktiebolagslagen<sup>8</sup> gäller för de landstingsägda bolagen och de kriterier som främst är relevanta i detta sammanhang redovisas nedan.

- En styrelse ska arbeta för bolagets bästa.
- En styrelse måste vara oberoende gentemot företagsledningen.
- En styrelse bör ha tillräcklig storlek för att ge plats åt tillräcklig kompetens och erfarenhet, utan att vara för stor så att möten inte kan hållas effektivt. Mindre bolag bör ha 3-5 ledamöter, större 5-9 ledamöter.
- Styrelsen svarar för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter.
- Styrelsen skall ange arbetsfördelningen mellan styrelse och VD.
- Styrelsen skall fortlöpande bedöma bolagets ekonomiska situation.
- Styrelsen skall årligen fastställa en skriftlig arbetsordning för sitt arbete. I arbetsordningen skall det anges hur arbetet i förekommande fall skall fördelas mellan styrelsens ledamöter, hur ofta styrelsen skall sammanträda samt i vilken utsträckning suppleanterna skall delta i styrelsens arbete och kallas till dess sammanträden.

## 5.2 Svensk kod för bolagsstyrning – SOU 2004:130

Under år 2003 tillsattes en statlig utredning med uppdrag att ta fram en kod för bolagsstyrning. Resultaten presenterades under våren 2004 i betänkandet *Svensk kod för bolagsstyrning, Förslag från Kodgruppen* (SOU 2004:46). Därefter följde en omfattande debatt kring utredningens förslag.

Under hösten 2004 tillsatte regeringen en kommitté med uppdrag att utvärdera remissinstansernas mångtaliga synpunkter, göra de ombearbetningar av den föreslagna koden som kommittén ansåg lämpliga samt utarbeta en reviderad version av koden. Kommittén slutförde sitt arbete under december 2004 genom att presentera en reviderad kod för svensk bolagsstyrning.

---

<sup>6</sup> Ett flertal andra lagar påverkar kommunala bolag: sekretesslagen, förvaltningslagen, arkivlagen och lagen om offentlig upphandling samt verksamhetsspecifik lagstiftning.

<sup>7</sup> Kommunallagen (SFS 1991:900)

<sup>8</sup> Aktiebolagslagen (SFS 1998:760)

Förslaget fokuserar på privatägda aktieföretag. Nedan sammanfattas de delar som vi har funnit vara relevanta även för styrningen inom den kommunala koncernen Stockholms Stadshus AB.

### 5.2.1

#### *Styrelsens uppgift*

I koden anges att styrelsens uppgift är att för ägarnas räkning förvalta bolagets angelägenheter på ett sådant sätt att ägarnas intresse av långsiktigt god kapitalavkastning tillgodoses på bästa möjliga sätt.<sup>9</sup> För att uppfylla sin uppgift för bolagets ägare ska styrelsen ägna särskild omsorg åt att

- fastställa de övergripande målen för bolagets verksamhet och beslut om bolagets strategi för att nå målen,
- fortlöpande utvärdera bolagets operativa ledning och vid behov tillsätta eller entlediga verkställande direktör,
- se till att det finns effektiva system för uppföljning och kontroll av bolagets verksamhet och ekonomiska ställning mot de fastställda målen
- se till att bolagets externa information präglas av öppenhet och saktlighet samt hög relevans för de målgrupper den riktas till
- se till att det finns en tillfredsställande kontroll av bolagets efterlevnad av lagar och andra regler som gäller för bolagets verksamhet, samt
- se till att erforderliga etiska riktlinjer fastställs för bolagets uppträdande.

Därutöver skall styrelsen se till att dess arbete årligen utvärderas genom en strukturerad och saklig process.

Någon exakt övre gräns för styrelsens storlek anges inte i koden. Däremot anges att styrelsen bör ha en storlek och sammansättning som ger utrymme åt de olika kompetenser och erfarenheter som erfordras för att styrelsen effektivt ska kunna förvalta bolagets angelägenheter.

### 5.2.2

#### *Styrelsens ledamöter*

En styrelseledamot är skyldig att ägna uppdraget den tid och omsorg och ha den kunskap som erfordras för att på bästa sätt tillvarata bolagets och dess ägares intressen.<sup>10</sup> Koden konkretiserar resonemanget kring styrelsens ledamöter genom följande fyra punkter:

- Styrelseledamoten ska inte inneha så många andra uppdrag att ledamoten inte kan ägna styrelseuppdraget i bolaget erforderlig tid och omsorg.
- Styrelseledamoten ska självständigt bedöma de ärenden styrelsen har att behandla och föra fram de uppfattningar och föra de ställningstaganden som detta föranleder. Ledamoten ska begära komplet-

---

<sup>9</sup> I ett kommunalt ägt bolag är ägarnas intresse i första hand inte långsiktigt god kapitalavkastning utan att tillhandahålla allmännyttiga anläggningar eller tjänster åt medborgarna.

<sup>10</sup> SOU 2004:130, avsnitt 3.3, s 64.

terande information om så ledamoten anser nödvändigt för att styrelsen ska kunna fatta väl underbyggda beslut.

- Styrelseledamot är skyldig att tillägna sig den kunskap om bolagets verksamhet, organisation, marknad m.m. som erfordras för uppdraget.
- Ny styrelseledamot ska genomgå erforderlig introduktionsutbildning samt den utbildning i övrigt som styrelseordföranden och ledamoten gemensamt finner lämplig.

### 5.2.3 *Styrelseordförande*

Styrelsens ordförande skall se till att styrelsens arbete bedrivs effektivt och att styrelsen fullgör sina åligganden.<sup>11</sup> Detta innebär bland annat att ordföranden har att organisera och leda styrelsens arbete, uppmuntra en öppen och konstruktiv diskussion i styrelsen i vilken samtliga ledamöter deltar och skapa bästa möjliga förutsättningar för styrelsens arbete. Vidare åligger det ordföranden att se till att styrelsen fortlöpande uppdaterar och fördjupar sina kunskaper om bolaget och dess verksamhet samt i övrigt får den utbildning som krävs för att styrelsearbetet ska kunna bedrivas effektivt. Dessutom ska ordföranden ha en förmedlande roll gentemot ägarna, hålla fortlöpande kontakt och fungera som diskussionspartner till VD, se till att styrelsen har tillfredsställande information och beslutsunderlag för sitt arbete, fastställa förslag till dagordning för styrelsens sammanträden och kontrollera att styrelsens beslut verkställs effektivt. Avslutningsvis har ordföranden att se till att styrelsearbetet årligen utvärderas och att valberedningen informeras om resultatet av utvärderingen.

### 5.2.4 *Styrelsens arbetsformer*

Styrelsens lagstadgade instruktioner i form av arbetsordning, instruktion för verkställande direktören samt rapporteringsinstruktion skall vara anpassade till bolagets förhållanden och vara så tydliga, utförliga och konkreta att de kan tjäna som styrdokument för styrelsens arbete.<sup>12</sup> Styrelsen skall minst en gång per år göra en noggrann prövning av samtliga instruktioners relevans och aktualitet.

Styrelsen skall fortlöpande utvärdera VD:s arbete och minst en gång per år ska styrelsen särskilt behandla denna fråga, varvid ingen person från bolagsledningen får närvara.

I fråga om arbetsformer kan också noteras att beslut inte ska fattas av styrelsen i ett viktigt ärende som inte varit upptaget på dagordningen, såvida inte styrelsen enhälligt beslutar att så ska ske.

### 5.2.5 *Intern kontroll och internrevision*

Styrelsen ska se till att bolaget har god intern kontroll och fortlöpande hålla sig informerad om och utvärdera hur bolagets system för intern kontroll fungerar.<sup>13</sup>

### 5.2.6 *Bolagsledning – Verkställande direktör*

Koden uppmärksammar att VD har en särskild roll i styrelsearbetet. Denna innefattar bland annat att rapportera till styrelsen om bolagets utveckling,

---

<sup>11</sup> SOU 2004:130, avsnitt 3.4, s 64f.

<sup>12</sup> SOU 2004:130, avsnitt 3.5, s 65f

<sup>13</sup> SOU 2004:130, avsnitt 3.7, s 66



vara föredragande och föreslagsställare i frågor som beretts inom bolagsledningen samt förse styrelsen med information som underlag för dess arbete.

Till VD:s uppgifter hör att se till att styrelsen får ett så sakligt, utförligt och relevant informationsunderlag som erfordras för att styrelsen ska kunna fatta väl underbyggda beslut samt att styrelsen hålls informerad om utvecklingen av bolagets verksamhet mellan styrelsens sammanträden.<sup>14</sup>

### 5.3 Styrning i Stockholms Stad

Styrningen av bolagen i Stockholm stad utgörs i huvudsak av tre dokumentformer:

- Ägardirektiv
- Bolagsordning
- Arbetsordning
- Riktlinjer och policy

Nedan beskrivs de olika styrdokumenterna översiktligt och de mest relevanta riktlinjerna återges.

#### 5.3.1 *Ägardirektiv*

Dotterbolagen till Stockholms Stadshus AB styrs av övergripande ägardirektiv där mål och inriktningar för arbetet i staden beskrivs. I ägardirektiven sammanställs en rad av de regler som gäller för styrelsearbete i kommunala bolag, såsom de ovan är beskrivna. Mycket i ägardirektiven behandlar hur bolagen direkt ska arbeta, och till viss del hur själva styrelsearbetet ska bedrivas. Främst handlar ägardirektiven om hur bolagen ska arbeta med utgångspunkt i skattebetalarnas och stockholmarnas långsiktiga intressen efter de olika inriktningsmålen. Det är bolagsledningarna och styrelsernas uppgift att operationalisera målen och formulera hur de övergripande inriktningsmålen skall genomföras. Ägardirektiven säger också att bolagsstyrelserna måste bidra till att staden kan klara de prioriterade verksamheterna, trots strama ekonomiska förutsättningar. Styrelsen ska vidare se till att frågor av principiellt intresse för kommunen förs till kommunfullmäktige för beslut. Ägardirektiven för vissa av bolagen är mycket specifika med precisa mål för bolagen att arbeta efter, medan de för andra bolag är mer allmänt hållna direktiv.

#### 5.3.2 *Bolagsordning*

Bolagsordningen är det dokument där formerna för styrelsens arbete slås fast. Bolagsordningen antas årligen på bolagsstämman och reglerar när bolagsstämma ska hållas, när kallelse ska skickas ut, hur många medlemmar styrelsen ska ha, uppgifter om aktier etc.

#### 5.3.3 *Arbetsordning*

Bolagets arbetsordning reglerar arbetsfördelningen mellan styrelsen och verkställande direktören m.fl. Den reglerar även t.ex. tid och plats för styrelsesammanträden, hur många dessa ska vara, ärenden på mötena, hur beslut fattas av styrelsen samt arbetsfördelningen inom styrelsen.

#### 5.3.4 *Styrdokument – riktlinjer och policy*

##### *Stadsövergripande styrdokument*

I Stockholms stad finns ett flertal stadsövergripande dokument som påverkar koncernens verksamheter. Inget av dessa dokument bedöms dock på

---

<sup>14</sup> SOU 2994:130, avsnitt 4.1, s 67

verka styrelsens arbete annat än indirekt, d.v.s. genom att ledamöterna måste ha kunskap om innehållet i dessa för att kunna fatta väl underbyggda beslut.

#### *Koncernens styrdokument*

Stockholms stadshus AB har i skriften "Vår etik" fastställt en etisk policy för arbetet inom koncernen (antagen i koncernstyrelsen mars 2004). Den etiska policyn behandlar allmänna perspektiv och förhållningssätt liksom information, förmåner och överväganden vid lojalitetskonflikter. Därutöver fastställs förhållningssätt för affärsrelationer och marknadsföring samt övergripande perspektiv såsom jämställdhet och miljöhänsyn. Den etiska policyn grundas på stadsövergripande styrdokument samt aktuell lagstiftning.

## **5.4 Övriga riktlinjer och rekommendationer**

### *5.4.1 Sveriges kommuner och landsting*

Sveriges kommuner och landsting har arbetat med att ta fram en god sed för styrning av kommun- och landstingsägda bolag. Vi har i undersökningen efter kontakt med organisationen tagit del av ett utkast till denna sed, som ännu inte är färdigställd.<sup>15</sup>

I stort kan vi konstatera att skriften inte kommer med några nya direktiv kring styrelsearbetet utan sammanställer direktiv ur andra skrifter och regelverk. Skriften är heller inte tänkt som en regelbok över hur en kommunal bolagsstyrelse ska verka, utan ska endast ge vissa riktmärken för styrelsearbetet.

Enligt skriften är styrelsens huvudsakliga uppgifter att fastställa strategin för bolagets verksamhet, säkerställa att bolaget har en effektiv ledning, följa upp och kontrollera VD:s förvaltning, se till att frågor av principiell beskaffenhet tas upp i kommunfullmäktige samt se till att omvärld och aktieägare informeras om bolagets utveckling och ekonomiska situation.<sup>16</sup>

Sveriges kommuner och landsting (tidigare Svenska Kommunförbundet) har tidigare också givit ut ett antal publikationer kring det specifika att arbeta som ledamot i kommunala bolagsstyrelser. Dessa rekommendationer är till delar tillämpliga i det aktuella sammanhanget.

#### *Styrning*

Rekommendationerna påtalar vikten av en god ägarstyrning. I publikationen "Ägarstyrning utifrån ett kommunalt ändamål"<sup>17</sup> sägs att ägarstyrningen utgörs av fyra fundament

- företagspolicy
- ägaridé
- ägardirektiv
- dialog

---

<sup>15</sup> God sed för styrning av kommun- och landstingsägda bolag, utkast 2005-03-12

<sup>16</sup> God sed för styrning av kommun- och landstingsägda bolag, utkast 2005-03-12 s 10

<sup>17</sup> Svenska Kommunförbundet 2003

#### *Styrelsens arbete och sammanträden*

Svenska Kommunförbundet säger att styrelsen enligt lag inte får besluta i ett ärende, om inte så vitt möjligt samtliga styrelseledamöter har fått ett tillfredsställande underlag för att avgöra ärendet.<sup>18</sup>

Bolagsstämman i ett kommunalt aktiebolag är i allmänhet en formell instans eftersom endast en aktieägare finns. Kommunförbundets bedömning är dock att kommunen (eller landstinget) bör hålla bolagsstämma i form av ett sammanträde. Vid detta tillfälle bör styrelsen ges tillfälle att sammanträffa med ägarens representanter. Vidare bör eventuella ägardirektiv även muntligen kunna föredras. Detta årliga tillfälle till utbyte mellan styrelsen och ägare är enligt Kommunförbundets förmenande värdefullt för utvecklingen av bolaget.<sup>19</sup>

Vidare sägs att i praxis tillåts arbetstagarrepresentanter att delta i överläggningar men inte i beslut. Svenska Kommunförbundet menar också att det finns anledning att särskilt avtala mellan styrelsen och arbetartagarorganisationerna om formerna för medverkan i styrelsen.<sup>20</sup>

#### 5.4.2

#### *StyrelseAkademien*

StyrelseAkademien är en sammanslutning av personer med det gemensamma intresset att verka för bättre styrelsearbete i svenska företag. Verksamheten bedrivs i form av ett antal ideella föreningar i olika delar av landet sammanhållna i den nationella föreningen StyrelseAkademien Sverige.<sup>21</sup>

StyrelseAkademien har i olika publikationer gett riktlinjer för styrelsearbete, framför allt med fokus på styrelsearbete inom privata bolag. Nedan sammanfattas några av de riktlinjer som är relevanta för arbetet i kommunala bolagsstyrelser.

#### *Styrelsens roll*

StyrelseAkademien trycker på att styrelsen har fyra huvudsakliga roller:

Styrelsens **strategiskt styrande roll**, innebär att med utgångspunkt från en samlad bild av ägarens intentioner besluta om bolagets affärsidé, mål, strategi och organisation i syfte att uppfylla det samlade ägarkollektivets intresse.

Styrelsens **kontrollfunktion**, innebär att fortlöpande följa upp och utvärdera bolagets prestationer mot uppsatta mål, övervaka att bolagets finansiella ställning och riskexponering är tillfredsställande samt att tillse att redovisning och finansförvaltning håller hög kvalitet och kontrolleras på ett betryggande sätt.

Styrelsens **informationsuppgift**, innebär att tillse att bolagets rapportering till ägare, marknad och omvärld i övrigt ger en korrekt, rättvisande och fullständig bild av bolagets utveckling, lönsamhet, finansiella ställning och risker.

Styrelsens **ansvar för bolagets verkställande ledning**, innebär att vid behov tillsätta respektive entlediga VD.

---

<sup>18</sup> SOU 2004:46 s 35 ej regeltext

<sup>19</sup> Styrelseboken s 14

<sup>20</sup> Styrelseboken s 23

<sup>21</sup> <http://www.styrakad.se/>

#### Övriga rekommendationer/riktlinjer

StyrelseAkademien säger vidare att en ledamot måste avsätta den tid som erfordras för att genomföra uppdraget. En generell indikation är att arbetet kräver 15-20 dagar per år. En styrelse bör ha en med hänsyn till bolagets verksamhet lämplig sammansättning av ledamöter.

#### 5.4.3

#### OECD

Även OECD har tagit fram riktlinjer för styrelsearbete. Dessa återges inte här utan vi nöjer oss med att konstatera att OECD, liksom tidigare citerade källor, poängterar vikten av att styrelseledamöter agerar på basis av gedigen information och att de agerar i bolagets och aktieägarnas bästa.<sup>22</sup> För att kunna göra det, måste styrelseledamöterna ha tillgång till korrekt och relevant information vid rätt tidpunkt.

#### 5.5

#### Sammanfattning – ram för utvärdering av styrelsearbetet

Mot bakgrund av ovanstående urval av lagar, normer och rekommendationer har vi i analysen valt att arbeta utifrån vissa element som kännetecknande för god styrning av koncernens bolag och som även ska gälla samtliga bolag. Detta illustreras i nedanstående matris:

God styrelsesed	Gemensamt för alla bolagen
<b>Relation till ägarna</b> Det skall vara klart för alla i styrelsen vem det är som är ägaren - alltså vem som sätter de överordnade riktlinjerna för verksamhetens utveckling. Kommunfullmäktige har delegerat den operativa ägardialogen till koncernstyrelsen, vilket innebär att koncernstyrelsen och dess koncernledning är ägarens verktyg för att utöva ägarinflytandet.  Frågor av principiell betydelse ska lyftas till kommunfullmäktige. Generellt bör styrelserna överväga om fler ärenden av större vikt eller principiell betydelse bör och kan hänskjutas till kommunfullmäktige.	✓  ✓
<b>Ansvarsfördelning</b> Samtliga ledamöter bör ha en tydlig och klar uppfattning av den ansvarsfördelning som gäller inom bolagen. Detta gäller särskilt relationen mellan bolagsstyrelserna/koncernledningen, Koncernledningen/kommunfullmäktige, Kommunfullmäktige/bolagsstyrelse.	✓
Styrelsen ansvarar för att se till att direktiv från kommunfullmäktige och moderbolaget efterlevs av bolaget.	✓
Styrelserna måste bidra till att staden kan klara sina prioriterade verksamheter trots strama ekonomiska förutsättningar.	✓
<b>Introduktion</b> Det är viktigt att nya ledamöter blir väl introducerade i styrelsearbetet för att till fullo få förståelse för sitt uppdrag och det ansvar de får som ledamöter i en styrelse.	✓

<sup>22</sup> OECD Principles of Corporate Governance VI A

<p><b>Information</b></p> <p>För att styrelsen ska kunna fatta ett kvalificerat beslut krävs att ledamöterna är tillräckligt informerade. Styrelsen får enligt lag inte besluta i ett ärende, såvitt inte samtliga styrelseledamöter har fått ett tillfredsställande underlag för att avgöra ärendet.</p>	✓
<p>En styrelse kan förvänta att tjänstemän försörjer dem med information om verksamhet, både i samband med konkreta beslut, men också i samband med frågor angående större beslut av strategisk betydelse.</p>	✓
<p>Vidare bör en styrelse erhålla underlag i god tid innan sammanträdet.</p>	✓
<p><b>Styrelsens arbete</b></p> <p>Styrelsen ska fastställa strategin för bolagets verksamhet. Säkerställa att bolaget har en effektiv ledning. Följa upp och kontrollera bolagsledningens förvaltning. Se till att bolagets ägare och omvärld informeras om bolagets utveckling och ekonomiska situation.</p>	✓
<p>Bolagsstyrelserna skall formulera hur de övergripande inriktningsmålen skall genomföras och redovisas</p>	✓
<p>Styrelsen ska avsätta tillräckligt med tid för att kunna delta aktivt och engagerat i styrelsearbetet.</p>	✓
<p><b>Sammansättning av styrelsen</b></p> <p>En styrelse bör ha tillräcklig storlek för att ge plats åt tillräcklig kompetens och erfarenhet, utan att vara för stor så att möten inte kan hållas effektivt.</p>	✓

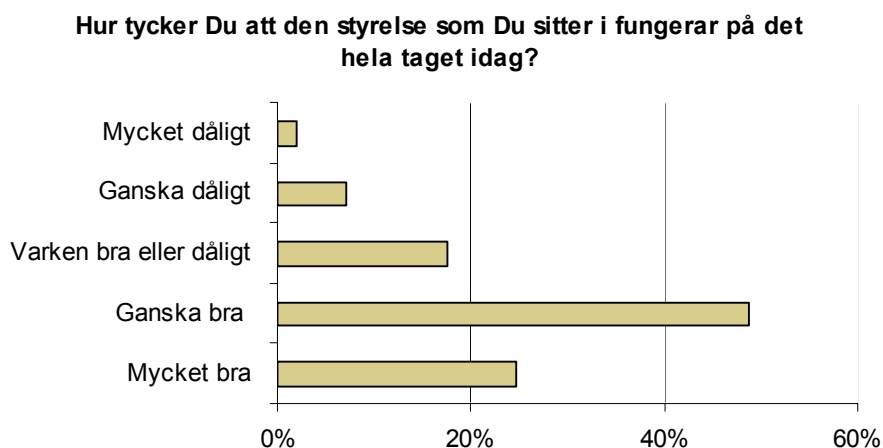
## 6. Resultatredovisning

I detta kapitel redovisas resultaten från enkätundersökningen och djupintervjuerna i diagram och text. Där det har funnits relevant, har resultaten från enkäten plockats fram för att visa på skillnader i svaren mellan olika grupper. Det har exempelvis i intervjuer framkommit att ordförande i styrelsen, vice ordförande samt VD ofta är de som i själva verket styr styrelsen och bolaget. Intressant är därför att i vissa frågor belysa skillnader i svar mellan ordförande samt vice ordförande respektive övriga ledamöter i styrelsen. Det är även intressant att belysa skillnader i svaren mellan opposition respektive majoritet, då opposition och majoritet till sin natur har olika politiska åsikter om hur bolagen ska styras.

### 6.1 Övergripande uppfattning om styrelsens arbete

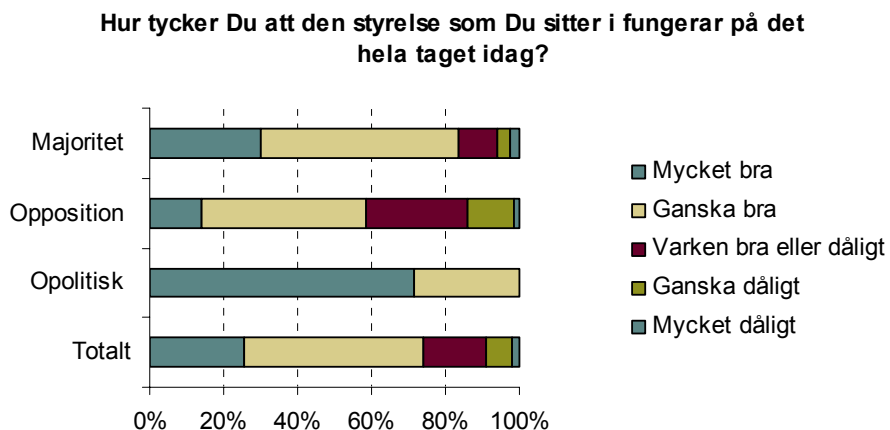
Den övergripande uppfattningen om hur arbetet i styrelserna fungerar är att det fungerar mycket bra. Denna bild är dock inte så självklar, då ledamöterna är politiskt tillsatta och styrelserna består av en majoritet och opposition, vilket betyder att det finns starka politiska motsättningar. Den största politiska motsättningen ligger i att den borgerliga oppositionen ofta är av den uppfattningen att Stockholms Stadshus AB:s bolag överhuvudtaget inte bör drivas i kommunal regi. Ordförande i styrelserna tillhör majoriteten medan vice ordförande alltid tillhör oppositionen. Trots motsättningarna är dock de flesta i styrelserna av den uppfattningen att arbetet på det hela taget fungerar bra i styrelsen.

Diagram 1 Hur arbetet i styrelsen fungerar på det hela taget



De personer som har intervjuats har i många fall sagt att de har förstått att arbetet fungerar dåligt i vissa styrelser, men har vidhållit att i den styrelse där de själva verkar fungerar styrelsearbetet utmärkt och ledamöterna är överens. Av resultaten från enkätundersökningen märks dock tydligt att de ledamöter som tillhör majoriteten i större omfattning än oppositionen upplever att styrelsearbetet fungerar bra. Då cirka 85 procent av de svarande som tillhör majoriteten har svarat att de tycker att styrelsearbetet fungerar mycket eller ganska bra, är det knappt 60 procent av de svarande från oppositionen som ger samma svar.

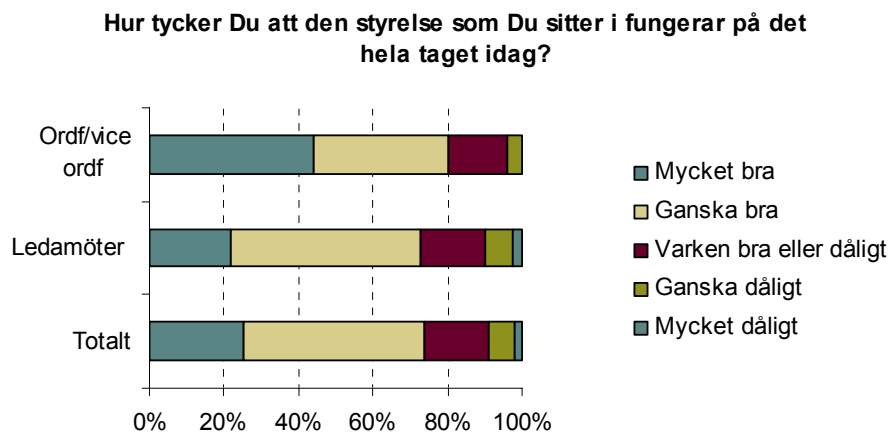
Diagram 2 Hur arbetet i styrelsen fungerar på det hela taget – fördelat på majoritet och opposition



Ordföranden och vice ordföranden berättar i djupintervjuerna att de kommer bra överens med varandra och att de står över de eventuella motsättningar som kan finnas och gemensamt arbetar för bolagets bästa. Ibland har det uppstått problem med enskilda ledamöter avseende specifika ärenden som ledamöterna vill driva i styrelsen, ärenden som i själva verket är en fråga för bolaget och inte styrelsen. I intervjuerna beskrivs att dessa personer dock inte får gehör vare sig från majoritet eller opposition, utan tillrättavisas ofta av ordföranden eller vice ordföranden om att ärendet inte hör hemma på styrelsens agenda. I vissa intervjuer har det direkt uttalats att det i själva verket är ordförande och vice ordförande som tillsammans med VD styr bolaget och diskuterar igenom alla beslut. Övriga styrelseledamöter har en mycket mer passiv roll och antar de beslut som läggs fram utan vidare diskussion.

Eftersom det i intervjuerna har framkommit att presidiet i bolagen ofta är väldigt starkt sammansvetsat har det varit intressant att belysa en del av frågorna från enkäten ifrån ordföranden/vice ordförandens perspektiv respektive övriga ledamöters och jämföra deras svar. På frågan hur arbetet fungerar på det hela taget är det tydligt att ordföranden/viceordföranden tycker att arbetet i styrelsen fungerar bättre än övriga ledamöter, även om de flesta av de övriga ledamöterna tycker att arbetet fungerar ganska bra.

Diagram 3 Hur arbetet i styrelsen fungerar på det hela taget – fördelat på ordföranden/vice ordföranden och övriga ledamöter



## 6.2 Ansvar och uppdrag

Styrelsens ansvar och hur den ska arbeta, regleras dels genom de styrdokument som finns inom bolagen såsom arbetsordning och bolagsordning, dels genom gällande föreskrifter och lagstiftning (se kapitel 5).

En aspekt som särskilt har belysts i intervjuer och enkätundersökningen är vilket ansvar styrelseledamöterna har. Den generella bilden av ansvarsfördelningen mellan ledning och styrelse är att den inte är helt klar för en del ledamöter. Många ledamöter dryftar frågor i styrelsen som inte tillhör styrelsens uppgifter och de har, enligt intervjupersonerna, inte klart för sig var gränsen mellan styrelsearbete och det dagliga operativa arbetet för bolaget går.

I intervjuerna har det ändå framhållits att även om det finns tydliga politiska skillnader upplever styrelseledamöterna och VD att alla i styrelsen arbetar för bolagets bästa. Detta trots att den borgliga oppositionen i många fall inte tycker att bolaget borde drivas i kommunal regi överhuvudtaget.

Den generella bilden som ges är också att en del av styrelserna arbetar effektivt efter de mål och riktlinjer som finns i budget och ägardirektiv och följer upp bolagens resultat i förhållande till dessa. För vissa bolag är mål och riktlinjer väldigt tydliga, medan det för andra bolag är mer oklart vad ägarna har för intentioner med bolaget och på vilket sätt bolaget bör arbeta. Dessa bolag arbetar i mindre utsträckning efter ägardirektiven.

I enkätsvaren kan vi se att merparten av respondenterna anser att styrelsens uppdrag är tydligt och att styrelsen ser till att verksamheten bedrivs i enlighet med gällande föreskrifter. Däremot är det inte lika många som anser att styrelsen har fungerande arbetsformer, nästan 15 procent har svarat att styrelsens arbetsformer i otillräcklig grad är fungerande. Totalt 19 procent av respondenterna anser inte heller att styrelsen har en ordförande som bevakar att styrelsen fullgör sina uppgifter. I intervjuerna har frågan om ordföranden bevakar att styrelsen fullgör sina arbetsuppgifter av de flesta besvarats med att ordföranden gör ett mycket gott arbete. Ordföranden själva har besvarat frågan med att andra får bedöma deras insats, medan en del



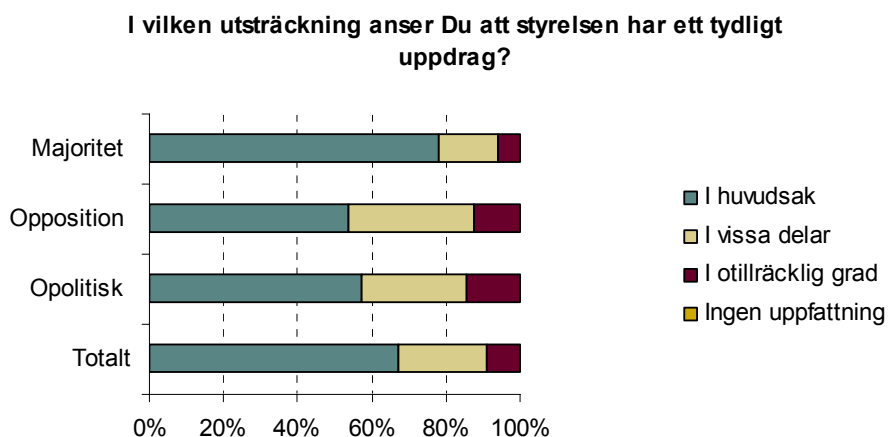
respondenter inte anser att ordföranden har en sådan uppgift överhuvudtaget. Viktigt att framhålla är att det i intervjuerna aldrig framkommit kritik mot ordförandens arbete och sättet att sköta sina uppgifter.

Tabell 2 Uppdrag och arbetsformer

I vilken utsträckning anser du att styrelsen...	I huvudsak	I vissa delar	I otillräcklig grad	Ingen uppfattning
... har ett tydligt uppdrag?	67 %	24 %	9 %	0 %
... har fungerande arbetsformer?	50 %	36 %	14 %	1 %
... ser till att verksamheten bedrivs i enlighet med gällande föreskrifter?	74 %	19 %	6 %	1 %
... har en ordförande som bevakar att nämnden/styrelsen fullför sina uppgifter?	44 %	29 %	19 %	8 %

En del av ägarnas ansvar är att se till att det finns en tydlighet i vad som är styrelsens uppdrag. I de ägardirektiv som finns och i bolagens budget står vilka mål som bolaget har och vilka ekonomiska ramar som finns. Som tidigare konstaterats är dessa mål olika tydligt beskrivna för olika bolag. De flesta ledamöter verkar dock anse att mål och riktlinjer är tydliga. I intervjuerna som har genomförts har det endast i ett undantagsfall framförts att *styrelsens uppdrag* är otydligt, de intervjuade från de fyra andra bolagen har däremot upplevt att uppdraget är väldigt tydligt beskrivet. Av enkäten framgår att majoriteten i betydligt större utsträckning än oppositionen upplever att styrelsen har ett i huvudsak tydligt uppdrag. Totalt upplever 10 procent av de svarande att uppdraget inte är tillräckligt tydligt.

Diagram 4 Uppfattning om styrelsens uppdrag



Noteras ska även att ingen av de tillfrågade ordföranden/vice ordföranden i enkäten har uppgett att uppdraget inte är tillräckligt tydligt, medan 10 procent av de övriga ledamöterna upplever uppdraget som otillräckligt tydligt. Svaren tyder på att det är ordföranden och vice ordföranden som är mest involverade i bolagens styrning och därmed vad styrelsernas uppdrag är.

En av styrelsens huvuduppgifter, enligt genomgången dokumentation i kapitel 5, är att fastställa strategin för bolaget. Den stora merparten respondenter svarar att styrelsen har fastställt en strategi för bolaget. Frågan har även varit öppen för kommentarer och många anser att bolaget har en strategi, men att den är detsamma som de direktiv som bolaget har i ägardirektiven och att strategin därför har fastslagits av ägarna. En del menar att de visserligen har verksamhetsplaner men inte något dokument som de kallar strategi.

*”Nej, inte styrelsen. Men det finns en fastställd strategi från ägarna.”*

*”Osäker på vilket dokument det i så fall skulle vara. en långsiktig plan finns, men jag menar att strategi handlar om att diskutera sig fram till vad som är bäst för bolaget på längre sikt.”*

I styrelsens arbetsuppgifter ingår även att följa upp och kontrollera bolagsledningens förvaltning av bolaget samt se till att bolagets ägare och omvärld informeras om bolagets utveckling och ekonomiska situation. En klar majoritet av respondenterna anser också att styrelsen de sitter i har rutiner för dessa uppgifter.

*Tabell 3 Rutiner i styrelsen*

<i>Har den styrelse som Du sitter i rutiner för att:</i>	<b>Ja</b>	<b>Nej</b>	<b>Vet ej</b>
... följa upp och kontrollera bolagsledningens förvaltning?	82 %	11 %	6 %
... se till att bolagets ägare och omvärld informeras om bolagets utveckling och ekonomiska situation?	87 %	5 %	8 %

### **6.3 Relation till ägarna**

Under intervjuerna har vi haft ingående diskussioner med intervjupersonerna kring ägarna och ägarrollen. Det har då framkommit att det råder en viss osäkerhet om vem som de facto är ägaren; är det kommunfullmäktige, koncernstyrelsen eller invånarna i Stockholms stad? Det är kommunfullmäktige som är ägare till bolagen. Kommunfullmäktige har delegerat den operativa ägardialogen till koncernstyrelsen, vilket innebär att koncernstyrelsen och dess koncernledning är ägarens verktyg för att utöva ägarinflytandet.

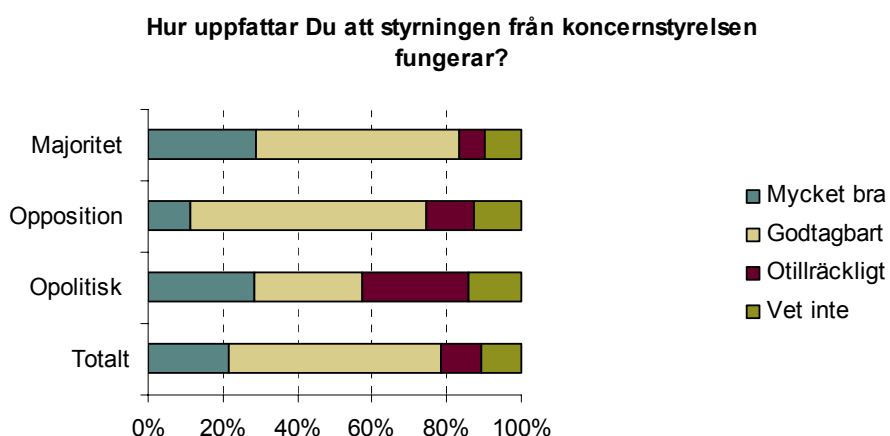
Flera intervjupersoner uppfattar att det är Stockholms Stadshus AB som är ägare till bolaget. Då frågan har ställts har den ofta lett till vidare reflektioner av typen att det är kommunfullmäktige som är ägaren, men i förlängningen invånarna i Stockholms stad, eller att det är Stockholms Stadshus AB som är ägaren och därmed koncernstyrelsen, i förlängningen blir det då Anika Billström.

Det står heller inte helt klart vilken ansvarsfördelning som råder mellan koncernstyrelsen och kommunfullmäktige. Av intervjuerna har vi förstått att för de ledamöter som sitter i kommunfullmäktige är det mer tydligt vilka olika roller kommunfullmäktige och koncernstyrelsen har och hur deras respektive relationer till bolagsledningen ser ut. För VD och de ledamöter som inte sitter med i kommunfullmäktige är relationerna mer oklara.

De allra flesta respondenter anser att styrningen från koncernstyrelsen fungerar godtagbart. Det är dock vissa skillnader i hur den politiska majoriteten,

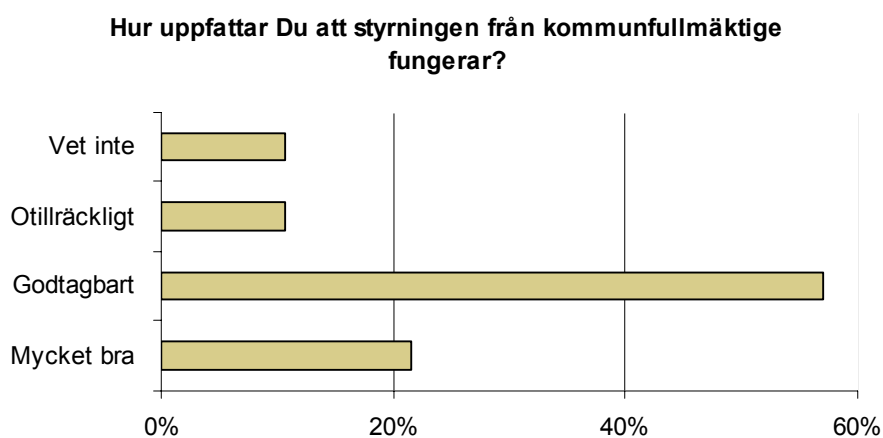
oppositionen respektive opolitiska ledamöter uppfattar styrningen från koncernstyrelsen. Majoriteten upplever att styrningen i större utsträckning än oppositionen fungerar mycket bra, medan något fler från oppositionen tycker att styrningen är otillräcklig. De ledamöter som är opolitiskt tillsatta är mest kritiska till styrningen.

Diagram 5 Styrningen från koncernstyrelsen



När det gäller styrningen från kommunfullmäktige är skillnaderna mellan de politiska blocken däremot i det närmaste obefintliga. De flesta är eniga om att styrningen från kommunfullmäktige fungerar mycket bra eller godtagbart. Att det knappt är några skillnader mellan blocken vad gäller kommunfullmäktiges styrning, men däremot större skillnader vad gäller styrningen från koncernstyrelsen kan vara sammankopplat med osäkerheten kring ägarskapet och ansvarsfördelningen. Då Stockholms Stadshus AB i många fall uppfattas som ägaren har bolagsstyrelserna förmodligen höga krav på styrningen därifrån, medan kraven på styrningen från kommunfullmäktige är lägre.

Diagram 6 Styrningen från kommunfullmäktige

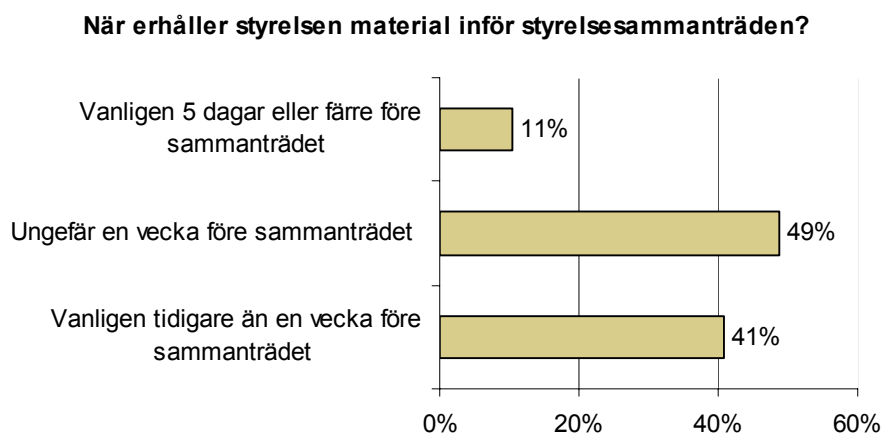


## 6.4 Information

För att styrelserna ska kunna fatta kvalificerade beslut som rör bolagen krävs att ledamöterna är tillräckligt informerade om de ärenden de ska besluta om. Styrelsen får enligt lag inte besluta i ett ärende, såvitt inte samtliga styrelseledamöter har fått ett tillfredsställande underlag för att avgöra ärendet. Det handlar både om att få ett tydligt beslutsunderlag och att få det i tillräckligt god tid före sammanträden av bolagsledningen. I undersökningen har vi ställt en rad frågor kring informationsnivån och härunder samarbetet med tjänstemannaorganisationen och ledningen.

Inledningsvis har vi ställt frågor kring det beslutsunderlag man får som ledamot i en styrelse. Det vanligaste svaret på frågan om när ledamöterna erhåller material inför styrelsens sammanträden är att det sker ungefär en vecka före sammanträdet. I stort sett lika stor andel säger att de vanligen erhåller materialet tidigare än en vecka före sammanträdet. Knappt 10 procent av de svarande uppgav att de får materialet senare än en vecka före sammanträdet. Anledningen till skillnaderna är dock inte att olika styrelser anger olika tider, utan ledamöter i samma styrelse ger olika svar, men verkar ha olika uppfattningar.

Diagram 7 Information innan sammanträden



De flesta respondenter som besvarat enkäten är nöjda med den tid de får informationen av VD, endast ett fåtal anser att de inte alls får information från VD i tillräckligt god tid. Denna bild återges även i intervjuerna. Av de djupintervjuer som har hållits kan vi även konstatera att styrelserna är fullt tillfredsställda med den typ av information de får och hur de får den. Samtidigt är de intervjuade VD:arna nöjda med nivån på informationen som begärs ut. Dialogen mellan ledningen och styrelsen är så pass öppen att om styrelsen anser att informationen måste kompletteras kan man bordlägga ärendet tills VD kan presentera all relevant information som har efterfrågats. I vissa styrelser talas om att det varit problem med informationen tidigare, men att efter samtal med ledningen har beslutsunderlagen blivit bättre. Ett par av de intervjuade VD:arna, och i viss mån även ordföranden, upplever att styrelseledamöterna inte är särskilt intresserade av ekonomisk information om bolaget, men att styrelsen i större utsträckning borde begära och sätta sig in i bolagets ekonomiska situation. Styrelserna upplevs snarare

vara intresserade av bolagens "mjuka" frågor som mer rör den operativa verksamheten.

*Tabell 4 Information från VD*

<i>Anser Du att...</i>	<b>Ja, som regel</b>	<b>Ja, till viss del</b>	<b>Nej, inte alls</b>
...att VD ger styrelsen information i tillräckligt god tid?	65 %	29 %	6 %
...beslutsunderlag och förslag till beslut i ärenden ger en saklig, utförlig och relevant belysning av det ärende som beslutet gäller i tillräcklig grad?	76 %	21 %	3 %

## 6.5 Arbete och arbetssätt

Av intervjuerna har framkommit att styrelserna i väldigt liten omfattning konkret diskuterat vad som är gott styrelsearbete och vad som betecknas som en god arbetsinsats. Ett antal styrelseledamöter har genomgått utbildning om styrelsens ansvar som givits av StyrelseAkademien. Styrelserna har dock inte på egen hand formulerat riktlinjer för hur arbetet ska se ut i just deras styrelse. Det finns heller inga sådana centrala dokument vad man känner till, exempelvis formulerade av Stockholms Stadshus AB.

Ett stort antal frågor i enkäten har ställts om arbetet och arbetssättet i styrelserna. Svaren framgår av nedanstående tabell.

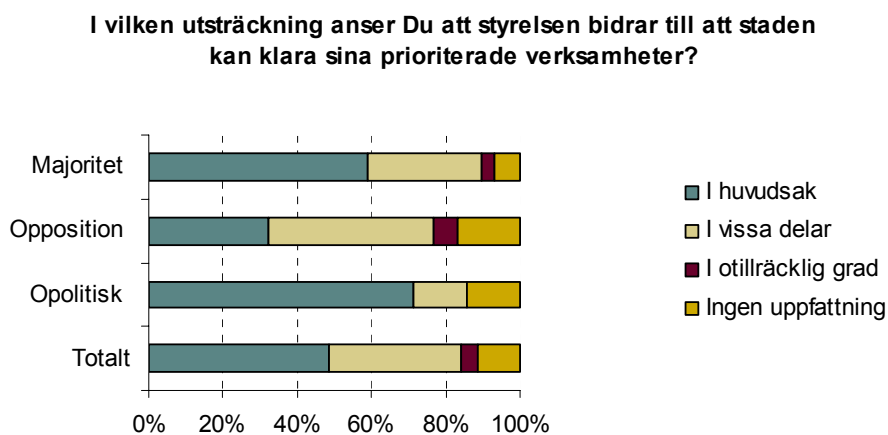
*Tabell 5 Styrelsens arbete och arbetssätt*

<i>I vilken utsträckning anser Du att styrelsen</i>	<b>I huvudsak</b>	<b>I vissa delar</b>	<b>I otillräcklig grad</b>	<b>Ingen uppfattning</b>
ser till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och uppgifter som fullmäktige har beslutat?	72 %	23 %	3 %	3%
ser till att verksamheten bedrivs i enlighet med policier och riktlinjer för Stockholms stad?	72 %	24 %	3 %	2 %
bidrar till att staden kan klara sina prioriterade verksamheter?	48 %	36 %	5 %	12 %
fortlöpande bedömer bolagets ekonomiska situation?	73 %	20 %	7 %	1 %
genom sina beslut och sitt agerande har avgörande betydelse för inriktning, ekonomi och kvalitet inom bolagets verksamhet?	53 %	32 %	15 %	1 %
har tillräckligt med tid för att grundligt behandla och fatta beslut i ärenden?	45 %	37 %	17 %	1 %
får det stöd som Ni behöver från bolagsledningen?	65 %	27 %	6 %	2 %
är oberoende gentemot bolagsledningen?	49 %	36 %	14 %	1 %
tillser att den interna kontrollen i bolaget är tillräcklig?	46 %	41 %	11 %	3 %
har effektiva metoder för att kontrollera att bolagets ledning är effektiv?	31 %	45 %	19 %	5 % 26

De flesta anser att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och uppgifter som fullmäktige har beslutat och även i enlighet med de policier och riktlinjer som finns för Stockholms stad. I intervjuer har framkommit att det är svårt för styrelserna att känna till alla de riktlinjer som finns i staden och det är svårt att anpassa dem alla till bolagets verksamhet. Det är dock ingen styrelse som medvetet arbetar *emot* någon av stadens policier.

Gällande huruvida styrelsen bidrar till att staden kan klara sina prioriterade verksamheter är åsikterna något delade, då endast 48 procent anser att styrelsen gör detta i huvudsak. Det råder i denna fråga tydligt delade åsikter mellan opposition och majoritet, där oppositionen i klart mindre utsträckning än majoriteten anser att styrelsen bidrar till att klara de prioriterade verksamheterna.

Diagram 8 Styrelsens bidrag till att klara stadens prioriterade verksamheter



Även gällande huruvida styrelsen fortlöpande bedömer och tar ansvar för bolagets ekonomiska situation går meningarna mellan opposition och majoritet isär till viss del. Drygt 80 procent av majoriteten anser att styrelsen i huvudsak bedömer och tar ansvar för bolagets ekonomiska situation, medan knappt 65 procent av oppositionen ger samma svar.

Att styrelsen genom sina beslut och sitt agerande har avgörande betydelse för inriktning, ekonomi och kvalitet inom bolagets verksamhet är det bara drygt hälften av de svarande som anser, oppositionen i än mindre utsträckning än majoriteten. Under intervjuerna har vi ställt frågan om styrelsen har både en styrfunktion och en kontrollfunktion i bolaget och vilken av dessa funktioner som i så fall väger tyngst för styrelsens arbete. Alla intervjupersoner är ense om att båda funktionerna finns, men de flesta anser att styrelsens kontrollfunktion väger tyngst. Det som avses som kontroll är kontroll av att bolaget lever upp till de direktiv och beslut som är fattade, och inte en ekonomisk kontroll av bolaget. Däremot har en del intervjupersoner uttryckt att det borde vara mer av en styrfunktion i bolaget, men att styrelsen – ofta p.g.a. sin sammansättning och att ledamöterna inte är tillräckligt insatta i bolagets marknad och verksamhet – inte har möjlighet att styra bolaget strategiskt och på så sätt styra bolagets verksamhet. Styrelseledamöterna upplevs i dessa styrelser inte ha den kapacitet som krävs för att ta fram nya strategier för bolagen eller på annat sätt agera som strategiskt bollplank åt bolagsledningen. I andra intervjuer framgår det att styrelserna har en mer

styrande roll än kontrollerande. Styrelseledamöterna är då i högre grad intresserade av den styrande rollen än den kontrollerande, då de strategiska frågorna anses vara mer spännande än de som handlar om kontroll.

### 6.5.1

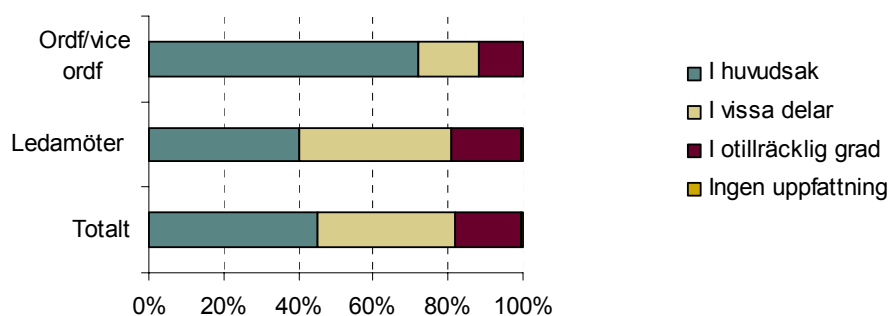
#### *Tid för att fatta beslut*

Det är relativt få av de svarande som anser att styrelsen har tillräckligt med tid för att grundligt behandla och fatta beslut i ärenden. Totalt anser endast drygt 45 procent av de svarande att styrelserna i huvudsak har tillräckligt med tid när de fattar sina beslut. Denna bild har dock inte kommit fram i de intervjuer som har genomförts, då ordföranden och vice ordföranden i styrelserna ansett att styrelserna de facto haft tillräckligt med tid. Detta lyser även igenom om vi tittar specifikt på vad ordföranden/vice ordföranden har svarat på enkätfrågan i förhållande till vad de övriga styrelseledamöterna har svarat. Drygt 70 procent av ordföranden/vice ordföranden anser att det i huvudsak *finns* tillräckligt med tid för att grundligt behandla och fatta beslut i ärenden, medan endast 40 procent av de övriga ledamöterna ger samma svar.

Vid intervjuerna har det också klarlagts att presidiet diskuterar igenom ärendena med VD innan de framläggs för övriga styrelsen. Då presidiets möten med VD sker innan styrelsemöten och eventuella förmöten, har ordföranden/vice ordföranden naturligt mer tid för sina beslut än övriga ledamöter. Intervjuerna har även klarlagt att det är just ordföranden/vice ordföranden i en del bolag som är insatta i bolagens verksamhet. Övriga ledamöter är inte insatta i verksamheten i samma utsträckning, och det kan också vara en av förklaringarna till att övriga ledamöter anser att de behöver mera tid för att fatta beslut. Det ska även tilläggas att endast 6 procent av styrelseledamöterna, enligt enkäten, anser att styrelsen inte får information i tillräckligt god tid (se tabell 4).

Diagram 9 Tid för att fatta beslut

I vilken utsträckning anser Du att styrelsen har tillräckligt med tid för att grundligt behandla och fatta beslut i ärenden?



### 6.5.2

#### *Stöd samt oberoende från ledningen*

Skillnader mellan övriga ledamöter respektive ordföranden/vice ordföranden finns också i frågan om styrelsen får det stöd den behöver av ledningen. Ordföranden/vice ordföranden arbetar långt närmare ledningen än övriga ledamöter och upplever i stor utsträckning att de har det stöd de behöver av ledningen. Intervjuerna har förstärkt denna bild då de intervjuade ordföranden/vice ordföranden talar om en utmärkt relation till ledningen och VD. Övriga ledamöter upplever inte stödet lika starkt enligt enkätsvaren.

När det gäller styrelsens oberoende mot bolagsledningen, effektiva metoder för att kontrollera ledningen och huruvida styrelsen tillser att den interna kontrollen i bolaget är tillräcklig är de svarande överens om att dessa delar är relativt svaga i styrelsens arbete. Inga väsentliga skillnader mellan de olika grupperna märks. Av de svarande anser 19 procent att styrelsen i otillräcklig grad har effektiva metoder för att kontrollera att bolagets ledning är effektiv. Här finns därför utrymme för att utveckla effektiva verktyg för styrelserna så att kontrollen av ledningen förbättras.

### 6.5.3

#### *Styrelsens styrdokument*

Som tidigare beskrivits styrs – eller ska styras – styrelsens och bolagens arbete till stor del av en rad dokument. Styrelserna har därför tillfrågats hur väl de känner till dessa dokument för att vi ska få en inblick i hur mycket hänsyn styrelserna tar till dessa dokument i sitt arbete. Resultatet redovisas i nedanstående tabell.

*Tabell 6 Kännedom om styrdokument*

<i>Hur väl skulle Du säga att Du känner till innehållet i följande dokument?</i>	<b>Mycket väl</b>	<b>Översiktligt</b>	<b>Inte alls</b>
Ågardirektiv 2005-2007	36 %	56 %	9 %
Bolagsordning	36 %	62 %	2 %
Styrelsens arbetsordning	64 %	34 %	2 %
Aktiebolagslagen	36 %	58 %	6 %
Kommunallagen	32 %	64 %	4 %
Policy och riktlinjer i Stockholms stad	28 %	69 %	3 %

Genomgående kan vi vid en jämförelse konstatera att ordföranden/vice ordföranden i långt högre utsträckning än övriga ledamöter känner till ovanstående dokument mycket väl. De flesta av de svarande känner till dokumenten översiktligt, utom arbetsordningen som de flesta uppger att de känner till mycket väl. Av intervjuerna har vi erfarit att en utbildning för styrelseledamöterna har anordnats av StyrelseAkademien och att denna utbildning inkluderar information om aktiebolagslagen och kommunallagen för att belysa hur det är att sitta i en styrelse för ett kommunalägt bolag. Det torde därför vara anmärkningsvärt att inte fler ledamöter känner till lagarna mycket väl. Ett av de öppna svaren i enkäten beskriver att styrelseledamöterna är intresserade och i behov av mer utbildning.

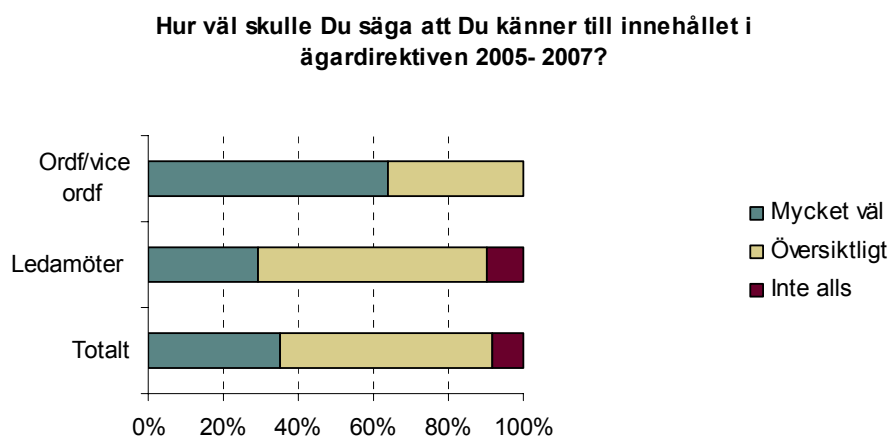
*”Jag tycker att jag saknar kunskap. Har gått en kurs som inte riktigt förmådde på ett tydligt och övergripande sätt informera om bolagsordning, aktiebolagslagen mm. Det var för stor samling människor från olika typer av bolag och det fanns inte tillräcklig tid för frågor. Kursen var också litet för djuplodande tycker jag. Framförallt är jag osäker på kommunfullmäktiges direktiv. Vi går aldrig genom dem.”*

Bolagsordningen är inte ett centralt dokument för bolagen på samma sätt som arbetsordningen, så det faktum att arbetsordningen är mer välkänd är föga förvånande i sammanhanget. Stockholms stad har ett antal policies och riktlinjer som ska gälla för staden. Det har i undersökningen stått klart att det inte anses vara möjligt att alltid arbeta medvetet utefter var och en av dessa, och därför är det inte helt oväntat att knappt 30 procent känner till dem mycket väl. En översiktlig kännedom om dokumenten är förmodligen mer rimligt att förvänta sig.



Däremot kan den relativt låga kännedomen om ägardirektiven sägas vara mer anmärkningsvärd. I ägardirektiven för bolagen inom Stockholms Stads-  
hus AB är inriktningssmålen för bolagen beskrivna och ägardirektiven är där-  
för ett centralt dokument för styrningen av bolagen. Totalt är det 36 procent  
som anser att de känner till ägardirektiven mycket väl. Här finns tydliga  
skillnader mellan ordföranden/vice ordföranden och övriga ledamöter, vilket  
illustreras i diagrammet nedan. Medan 64 procent av ordföranden/vice ord-  
föranden anger att de känner till ägardirektiven mycket väl, är det endast  
knappt 30 procent av de övriga ledamöterna som anger samma svar. 10  
procent av de övriga ledamöterna (9 procent totalt) uppger att de inte kän-  
ner till ägardirektiven alls, vilket skulle kunna betyda att de inte känner till  
bolagets övergripande inriktningssmål.

Diagram 10 Kännedom om ägardirektiven



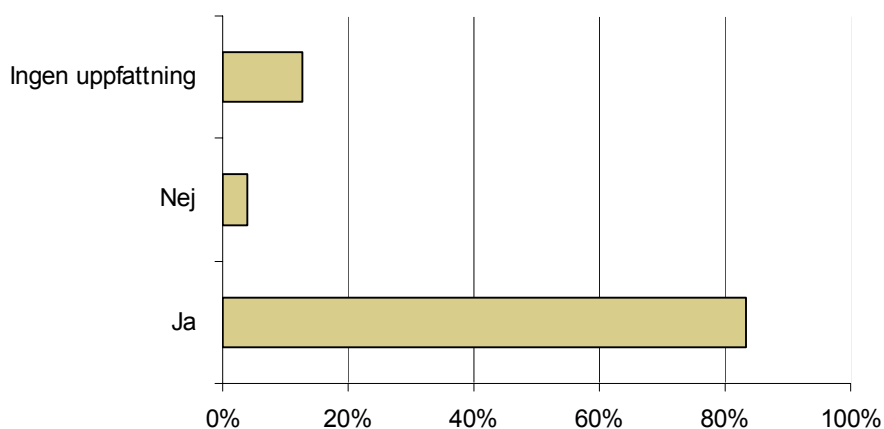
#### 6.5.4

##### *Arbetsordningens betydelse*

Det har framgått av intervjuer att arbetsordningen i vissa bolag får en mer betydande roll, medan den i andra styrelser har mer karaktär av ett rutin-  
ärende som inte diskuteras i någon större utsträckning. Alla bolagen har  
antagit den arbetsordning som Stockholms Stadshus AB har formulerat och  
medan vissa har anpassat den och gjort vissa modifikationer, har den av  
andra använts mer eller mindre rakt av i bolagen. Intervjuerna vittnar om  
att flera bolag går igenom arbetsordningen årligen och reviderar den om det  
behövs. I de bolag som har arbetat mer med arbetsordningen har detta ar-  
bete för vissa bolag föregåtts av att man tidigare har haft problem med led-  
ningen, eller av andra anledningar sett det som viktigt att kontrollera bo-  
lagsledningens roll genom arbetsordningen. I andra bolag har revideringen  
av arbetsordningen använts för att ändra styrelsens eller VD:s befogenheter  
vad gäller vissa beslut. I dessa bolag är arbetsordningen ett högst levande  
dokument. En av de intervjuade menar dock angående arbetsordningen att  
det vore anledning att oroa sig om det visade sig att arbetsordningen måste  
arbetas om varje år. En arbetsordning ska istället slås fast och inte behöva  
ses över särskilt ofta i väl fungerande bolag. Enkäten ställde frågan om hu-  
ruvida arbetsordningen ses som ändamålsenlig och 83 procent anser att den  
är det. Endast 4 procent anser att arbetsordningen inte är ändamålsenlig,  
medan 13 procent inte har någon uppfattning i frågan.

Diagram 11 Arbetsordningens ändamålsenlighet

**Anser Du att styrelsens arbetsordning är ändamålsenlig?**



Enkäten har också givit möjligheter för de svarande att ge kommentarer kring arbetsordningen, där åsikter om att dokumentet har ringa betydelse för bolaget och att det är Stockholms Stadshus AB:s arbetsordning som därför antas, har kommit fram. En av kommentarerna handlar också om att styrelsen inte fungerar som en privat bolagsstyrelse p.g.a. styrelsens storlek.

*"För omfattande. Mall från Stadshus AB."*

*"Spelar ingen roll när bolaget styrs politiskt."*

*"Styrelsen är för stor för att fungera som en normal bolagsstyrelse. Det borde ske en uppdelning av ansvar och arbetsuppgifter inom styrelsen."*

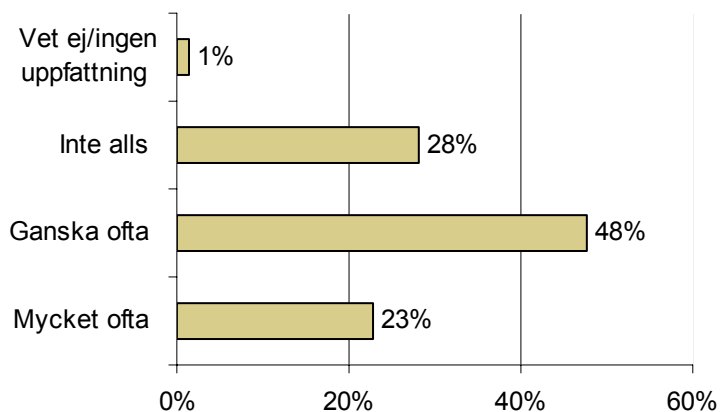
6.5.5

*Partipolitiken i styrelserna*

Alla utom en av Stockholms Stadshus AB:s styrelser är som beskrivits i kapitel 4 politiskt sammansatta, med representanter ur både majoritet och opposition. Vi har i undersökningen ställt frågor kring huruvida de olika politiska ståndpunkterna präglar styrelsearbetet i någon större utsträckning. Från intervjuerna har vi fått bilden av att styrelsearbetet inte påverkas särskilt mycket av de politiska motsättningarna. Styrelseledamöterna är eniga om att arbeta för bolagets bästa och lämnar politiken utanför styrelserummet. Intressant är att i stort sett alla intervjuade använder uttryck som "Vi har tur i vår styrelse som inte låter politiska diskussioner styra och ta för mycket tid, i andra styrelser har de nog större problem, men vi vill bara arbeta för bolagets bästa". Enkätundersökningen ger inte heller bilden av att styrelsearbetet skulle vara särskilt präglat av partipolitiska diskussioner, då 28 procent inte upplever att arbetet präglas av politiska diskussioner överhuvudtaget. Även om 23 procent upplever en partipolitisk diskussionslystenhet i styrelsearbetet, är siffran relativt låg med tanke på de starka politiska motsättningar som kan finnas mellan den politiska majoriteten och oppositionen.

Diagram 12 Partipolitiska diskussioner

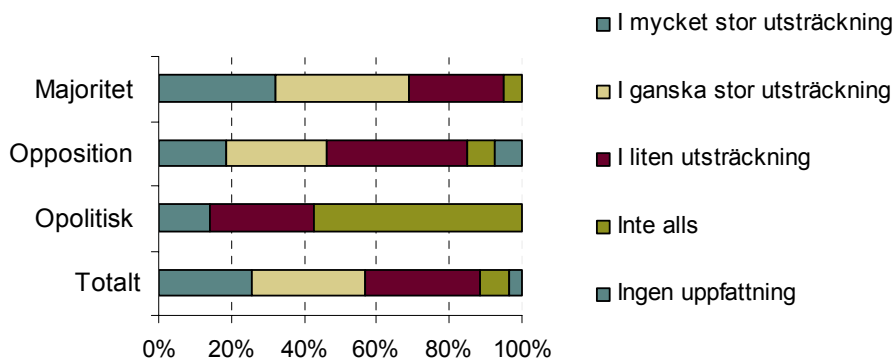
**I vilken utsträckning anser Du att styrelsens  
arbete präglas av partipolitiska diskussioner?**



Förmöten hålls ofta framförallt av majoriteten, men ibland även av oppositionen innan ett styrelsemöte. På förmötena diskuteras styrelseärendena igenom och blockens ståndpunkt fastslås. Diskussionerna inom blocken på förmötena kan vara en av förklaringarna till att styrelsemötena inte präglas av politiska diskussioner i någon högre grad. Betydelsen av förmötena anges som större av majoriteten än av oppositionen, vilket är naturligt då majoriteten har förmöten i större utsträckning än oppositionen. Förmötena har av enkätsvaren att döma ingen avgörande betydelse för de beslut som styrelsen fattar. Samma intryck har svaren vid intervjuerna givit, där har det snarare handlat om att ordföranden och vice ordföranden diskuterar och lägger fram förslag till beslut, företrädesvis i samarbete med VD.

Diagram 13 Förmötens betydelse

**I vilken utsträckning har förmöten betydelse för vilka beslut  
styrelsen fattar?**



## 6.6 Det egna arbetet i styrelsen

Av intervjuerna har det tydligt framgått att vissa ledamöter är mer aktiva än andra under styrelsemötena och styrelsearbetet i övrigt. Vissa ledamöter är engagerade i vissa frågor, men inte i andra, medan vissa ledamöter beskrivs som "endast ett namn på en lista". Andra ledamöter har ett stort engagemang och ett par intervjupersoner anser att *hela* styrelsen har samma engagemang. Den vanliga bilden som målas upp är att de som är mest engagerade och delaktiga i styrelsearbetet är ordföranden/vice ordföranden.

I enkäten ställdes olika påståenden upp kring ledamöternas eget arbete i styrelsen samt styrelsearbetet i stort vilket redovisas i nedanstående tabell.

Tabell 7 Eget samt styrelsens arbete

I vilken utsträckning stämmer följande påståenden?	I mycket stor utsträckning	I ganska stor utsträckning	I liten utsträckning	Stämmer inte alls	Ingen uppfattning
Jag känner till bolagets åtaganden.	58 %	41 %	1 %	0	0
Jag har varit delaktig vid utformningen av bolagets åtaganden.	19 %	26 %	39 %	16 %	0
Jag har varit delaktig vid utformningen av bolagets "mål och mått".	21 %	25 %	39 %	14 %	1 %
Jag har deltagit i formuleringar av hur inriktningens målen ska genomföras.	16 %	28 %	32 %	24 %	1 %
Det är möjligt att fullgöra ägardirektiven.	33 %	48 %	10 %	1 %	1 %
Bolagsstyrelsen följer upp ägardirektiven.	38 %	44 %	14 %	1 %	4 %
Koncernstyrelsen följer upp ägardirektiven.	26 %	32 %	9 %	1 %	32 %

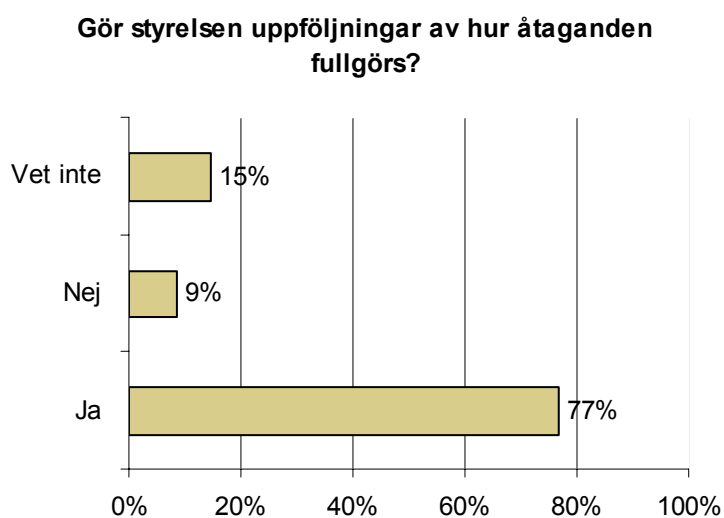
Nästintill alla respondenterna känner till bolagets åtaganden i mycket eller ganska stor utsträckning. Däremot har inte alla varit med och utformat dem, 55 procent anser att de varit delaktiga i liten utsträckning eller inte varit delaktiga alls i utformningen av bolagets åtaganden. Liknande siffror gäller för utformningen av bolagets "mål och mått" och även i formuleringar av hur inriktningens målen ska genomföras. Att respondenterna i så liten utsträckning är delaktiga i formuleringar av hur inriktningens målen ska genomföras är i sig i viss mån anmärkningsvärt, då detta står tydligt i ägardirektiven som en av styrelsens uppgifter. Ordföranden/vice ordföranden har dock i långt större utsträckning än övriga ledamöter angett att de varit med i utformningen och formuleringen av ovanstående. Vad gäller huruvida det är möjligt att fullgöra ägardirektiven har dock presidiet och ledamöterna samma uppfattning att det i mycket eller ganska stor utsträckning är möjligt.

Ledamöterna är också i stort sett eniga om att styrelsen följer upp ägardirektiven, även om bilden av i vilken utsträckning detta görs är något splitt-

rad. Detta förmedlades även via intervjuerna, då vissa styrelser i relativt hög grad lägger upp sitt arbete efter att följa upp mål och direktiv, medan andra arbetar på andra sätt och i mindre grad arbetar utefter direktiv och med uppföljning. Det råder även viss osäkerhet om koncernstyrelsen följer upp ägardirektiven, då nästan en tredjedel av respondenterna på enkäten svarar att de inte har någon uppfattning om detta.

En annan fråga kring uppföljning ställdes i enkäten om huruvida styrelsen följer upp hur bolagen fullgör sina åtaganden. Totalt 77 procent av de svarande menar att styrelsen gör det, medan 9 procent menar att styrelsen inte gör det. 15 procent svarar att de inte vet, vilket i sig är anmärkningsvärt då detta torde vara en av huvuduppgifterna för styrelsen att kontrollera.

Diagram 14 Uppföljningar av åtaganden



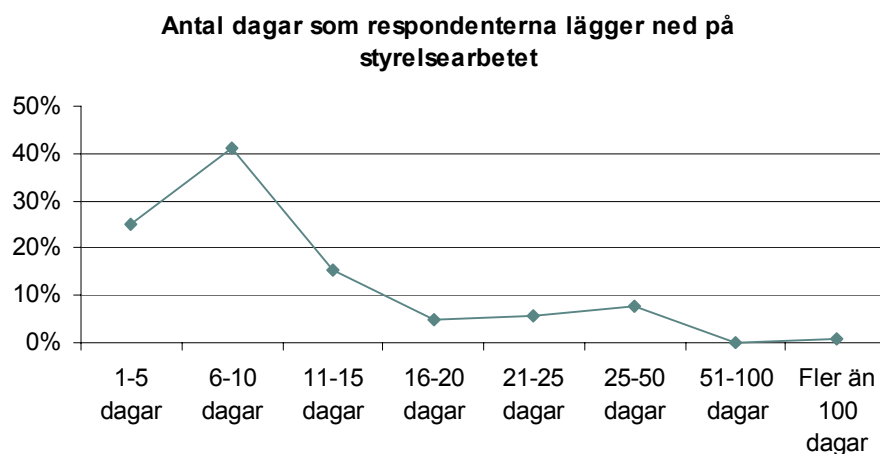
#### 6.6.1

##### *Tid och engagemang*

Styrelseledamöterna har i flera fall en rad andra uppdrag inom politiken förutom att sitta i respektive bolagsstyrelse och har därför många gånger ett pressat schema. Styrelsearbete kräver dock ett visst engagemang och tid för att ta del av information och närvara på möten. Intervjuerna vittnar om att närvaro och mötesdisciplin ser bra ut i styrelserna. Visst kan det hända att en ledamot inte kan närvara vid ett styrelsemöte p.g.a. andra åtaganden, men det finns inga särskilda indikationer om att det hela tiden är samma personer det rör sig om, menar de intervjuade. När ledamöterna deltar på mötena är de pålästa och förberedda. Alla är inte lika aktiva under mötena, men det upplevs till viss del bero på olika personligheter hos ledamöterna.

Vi har undersökt om det finns väsentliga skillnader i tidsförbrukningen som olika styrelseledamöter lägger ned på sitt arbete i styrelsen. I enkäten ställdes frågan hur många dagar som respondenterna lägger per år för styrelsearbetet i den aktuella styrelsen.

Diagram 15 Tidsförbrukning per styrelseledamot



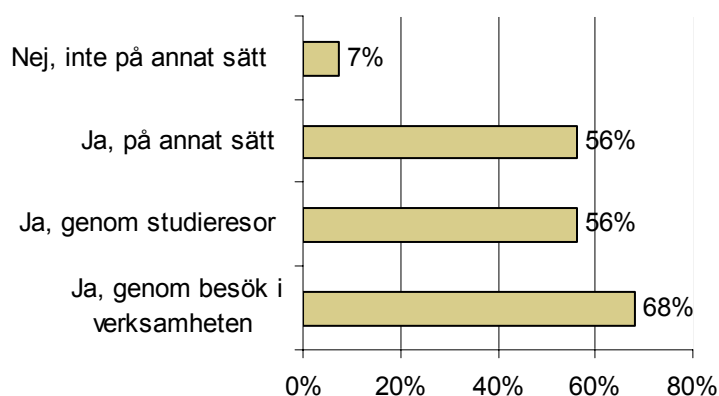
Av diagrammet framgår att de flesta lägger ned mellan 6-10 dagar per år på styrelsearbetet. Relativt många lägger också ned 1-5 dagar, men fler dagar än så är det få som lägger ned. En person anger att denne lägger ned mer än 50 dagar, t.o.m. mer än 100 dagar, på styrelsearbetet – detta får dock ses som exceptionellt med tanke på de övriga uppdrag som de flesta ledamöter har.

I intervjuerna har det berättats om att de flesta styrelser har två dagar om året för konferens och seminarier, kanske någon studieresa eller annan aktivitet, då styrelseledamöterna träffas och diskuterar bolaget. En del respondenter deltar kanske endast i dessa två dagar och något mer styrelsemöte och lägger inte mycket tid på att förbereda sig och sätta sig in i frågor. Det tyder på ett ganska litet engagemang för bolaget att endast lägga 1-5 dagar på styrelsearbetet. Enligt StyrelseAkademien kräver ett styrelsearbete generellt 15-20 dagar per år (se avsnitt 5.4.2).

I enkäten ställdes frågan om ledamöterna engagerade sig i bolaget på annat sätt än att delta på styrelsemötena. Det är endast ett fåtal respondenter som anger att de *inte* engagerar sig i bolaget på annat sätt. I själva verket svarar 68 procent att de engagerar sig genom att besöka verksamheten, 56 procent menar att de åker på studieresa och lika många har kryssat för att de engagerar sig på andra sätt än de föreslagna alternativen (flera alternativ kunde anges på frågan). Detta vittnar om att flertalet styrelseledamöter inte bara sitter av ett par styrelsemöten om året utan engagerar sig mer i bolaget, även om det mesta engagemanget troligen sker på initiativ av styrelsen och inte på ledamotens egna initiativ.

Diagram 16 Övrigt engagemang i bolaget

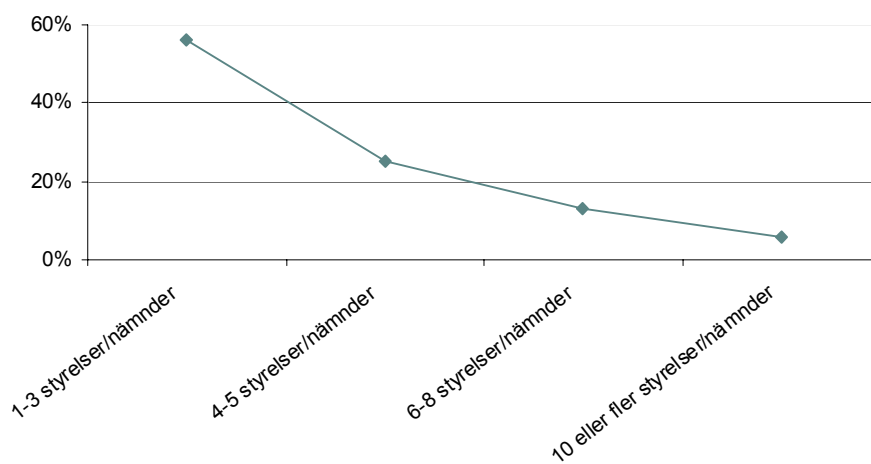
**Engagerar Du Dig i bolaget på annat sätt än genom deltagande vid styrelsemöten? Flera svar kan anges.**



De flesta respondenter sitter sammanlagt i dagsläget med i 1-3 styrelser eller nämnder. En liten andel respondenter sitter i dagsläget med i 10 eller fler styrelser/nämnder. Att ledamöterna sitter med i flera styrelser är positivt på så sätt att de får erfarenhet av styrelsearbete och hur det ska skötas, samtidigt är det viktigt att styrelseledamöterna har tid att engagera sig i bolaget och dess verksamhet och inte har alltför många andra uppdrag.

Diagram 17 Ledamöternas andra styrelseengagemang

**Antal styrelser/nämnder som respondenterna sitter med i**



## 6.7 Kunskap och kompetens

En av de mest väsentliga skillnaderna mellan en privat bolagsstyrelse och en styrelse i ett kommunalt bolag är att den kommunala bolagsstyrelsen består av förtroendevalda politiker och inte privatpersoner som invalts i styrelsen p.g.a. sin kompetens och kunskap om bolagets frågor. En politiskt tillsatt styrelse behöver i själva verket inte alls väljas p.g.a. sin sakkunskap utan kan i vissa fall utses mer beroende på politiska meriter. Med detta är dock inte sagt att så är fallet. Av intervjuerna framstår en blandad bild, där vissa styrelser besitter en enorm erfarenhet av och kunskap om bolagets verksamhet. I andra styrelser sitter personer som inte har någon särskild kunskap om bolagets verksamhet. I intervjuerna har det framkommit olika åsikter om detta sätt att tillsätta ledamöter. En del anser att styrelserna helt borde bestå av sakkunniga icke-politiker, medan andra anser att man bör välja politikerna efter de kunskaper de har, någon anser dock att det ska vara politiker som har kompetens att driva frågor och som i sak inte behöver ha någon kunskap om bolagets verksamheter, utan det ska räcka med att vara en skicklig politiker och kunna tillvarata partiets intressen.

Vi ställde frågor kring vilken kunskap ledamöterna själva tycker att de har på vissa områden.

Tabell 8 Ledamöternas kunskap

Hur god skulle Du säga att Din kunskap är om följande?	Mycket god	God	Översiktlig	Otillräcklig
Bolagets verksamhet	56 %	36 %	7 %	1 %
Bolagets marknad	42 %	43 %	13 %	1 %
Arbetsformen i kommunala styrelser	42 %	35 %	20 %	3 %
Lagliga regleringar av styrelsearbetet	34 %	41 %	13 %	5 %
Interna arbetsrutiner för styrelseledamöter inom Stockholms Stadshus AB	14 %	37 %	15 %	3 %

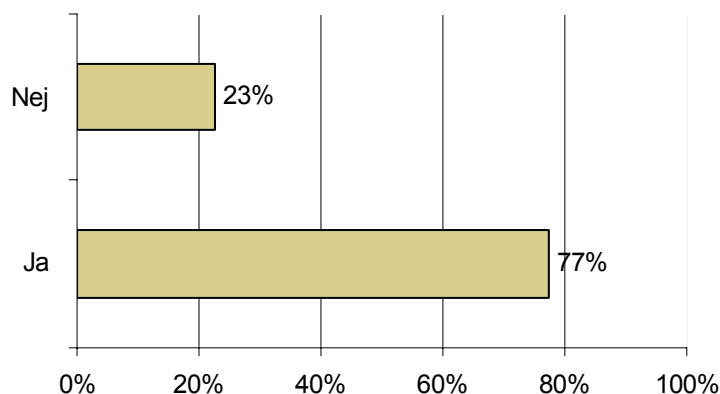
Av tabellen blir det tydligt att det hos några ledamöter finns bristande kunskaper på områden som är väsentliga för att kunna styra bolaget, exempelvis kunskap om bolagets verksamhet och marknad. Även om endast ett fåtal ledamöter anser att de endast har översiktlig eller otillräcklig kunskap om bolagets verksamhet och marknad, är det tillräckligt många för att förbättringar kan behövas. Om en ledamot har dåliga kunskaper om bolaget som denne sitter i styrelsen för, kan det tyda på bristande engagemang, men också en bristande introduktion till styrelsearbetet.

Nästan en fjärdedel av respondenterna anser inte att de fått tillräcklig introduktion till styrelsearbetet i kommunala bolag i samband med att de började som ledamöter. Även om de flesta anser att introduktionen var tillräcklig, är det en ansevärd andel, 23 procent, som inte upplever att den introduktion de fick var tillräcklig och upplever att de hade behov av mer.



Diagram 18 Introduktion till styrelsearbetet

**Anser Du att Du har fått tillräcklig introduktion till styrelsearbetet i kommunala bolag i samband med att Du började som ledamot?**



En del respondenter anser att det till viss del är upp till ledamöterna själva att skaffa information om bolagets verksamhet och marknad. Detta framgår i öppna svar kopplade till frågan om introduktionen varit tillräcklig.

*"Det ankommer ju också på en själv att lära sig!"*

*"Allt är inte serverat på fat men ber man om info, studiebesök etc välkomnas man direkt."*

*"Var och en skall också ha ett ansvar att inhämta kunskaper på egen hand och via sitt parti. Det skall inte enbart vara en uppgift för Stockholm stad att utbilda styrelsemedlemmar."*

En del av kommentarerna i de öppna svaren rör det som varit bra med introduktionen, och andra rör delar som kan förbättras.

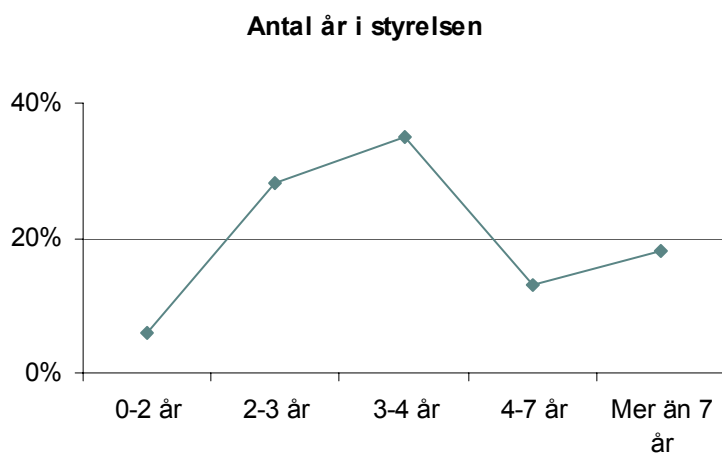
*"En halvdags information av kompetenta personer."*

*"Bra introduktion i bolagets arbete men ingen alls betr. det speciella med ett kommunalt bolag."*

*"När man börjar i en bolagsstyrelse behöver man få mer info om god sed i bolagsstyrelser, kunskap om kommunallagen och om Stockholms Stadshus AB."*

Merparten av respondenterna har suttit i den aktuella styrelsen i 3-4 år, vilket troligen innebär att de flesta har suttit innevarande mandatperiod. Det betyder att många var nya efter föregående val, och därmed har i färskt minne den introduktion, eller bristen därav, som de fick då de tillträdde som styrelseledamöter.

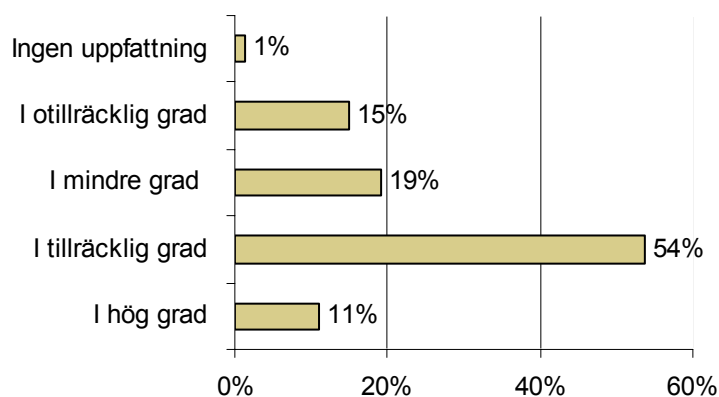
Diagram 19 Antal år som ledamöterna suttit i aktuell styrelse



De flesta enkätrespondenterna anser att kompetensen i styrelsen är tillräcklig i relation till behovet av kompetens för att styra bolaget och 11 procent av de svarande anser att kompetensen motsvarar behovet i hög grad. Nästan 35 procent anser dock att behovet av kompetens tillgodoses i mindre eller otillräcklig grad. Det får betecknas som ett relativt undermåligt betyg på ledamöternas kompetens.

Diagram 20 Kompetensen som helhet

**Anser Du att styrelsen som helhet har den kompetens som motsvarar behovet för styrningen av bolaget?**



Vi har kunnat se att uppfattningen om sämre kompetens gäller särskilt vissa styrelser. I andra styrelser har knappt någon person angett kompetensen som mindre tillräcklig eller helt otillräcklig. Oppositionen är vidare mer kritisk till kompetensen på ledamöterna än vad majoriteten är.

Under intervjuerna har de intervjuade tillfrågats om deras syn på ledamöternas kompetens och en del "svidande" kritik har då framkommit. Flertalet intervjuade menar dock att kompetensen hos vissa ledamöter är mycket god

och flera styrelser har genomgående talat om god kompetens i sina styrelser.

De respondenter i enkäten som angav att styrelsens kompetens i hög eller i tillräcklig hög grad motsvarat det kompetensbehov som finns för att kunna styra bolaget, har i ett öppet svar fått förklara vad som upplevs som särskilt bra med styrelsens kompetens.

*"Stor och hög kunskap av de flesta ledamöterna. Erfarenhet blandas med nytänkande."*

*"Styrelsen är väl sammansatt då ledamöterna har olika kompetens."*

*"Det finns både "fackmän" och "politiker" i styrelsen - båda kan dra nytta av varandra."*

De ledamöter som angav att kompetensen i mindre grad täcker det behov som finns eller tycker att kompetensen hos styrelseledamöterna är otillräcklig, ombads beskriva vad styrelsen behöver mer av. Flera av svaren handlar om att styrelsen behöver mer kunskap om ekonomi och ledarskap.

*"Styrelsemedlemmar som är intresserade av bolagsstyrning, som kan och förstår vikten av ekonomisk uppföljning, som förstår skillnaden på styrelsens ansvarsområde och företagsledningens."*

*"Den politiska kompetensen är viktig eftersom det är ett kommunalt bolag. Kunskaper i företagsekonomi och juridik saknas."*

## 7. Slutsatser

Här följer de slutsatser som Ramböll Management har kunnat dra av resultaten av undersökningen av styrelsearbetet inom Stockholms Stadshus AB. Generellt kan vi se att styrelseledamöternas roll och arbetsformer behöver tydliggöras för att stärka ledamöternas styrelsearbete och kompetens. En viktig slutsats som vi kan dra av undersökningen är att de flesta bolag styrs av ett starkt presidium och att övriga ledamöter inte har samma inblick i och kunskap om bolaget, och därför inte är delaktiga i samma grad som ordföranden/viceordföranden i styrningen av bolagen. Nedan redogörs för våra slutsatser i förhållande till den matris för god bolagsstyrning som tagits fram efter dokumentstudien.

<b>Relation till ägarna</b>
Det skall vara klart för alla i styrelsen vem det är som är ägaren - alltså vem som sätter de överordnade riktlinjerna för verksamhetens utveckling.
Kommunfullmäktige har delegerat den operativa ägardialogen till koncernstyrelsen, vilket innebär att koncernstyrelsen och dess koncernledning är ägarens verktyg för att utöva ägarinflytandet.

Enligt matrisen kan vi se att relationen till ägarna ska vara klar för alla i styrelsen. Det har dock framkommit av intervjuer att så icke alltid är fallet och att det råder vissa oklarheter över vem som är styrelsens uppdragsgivare. Ramböll Management ser att det finns ett behov av en genomgång över hur bolagen styrs och vilka roller kommunfullmäktige samt koncernstyrelsen har.

<b>Ansvarsfördelning</b>
Samtliga ledamöter bör ha en tydlig och klar uppfattning av den ansvarsfördelning som gäller inom bolagen. Detta gäller särskilt relationen mellan bolagsstyrelserna/koncernledningen, koncernledningen/kommunfullmäktige, kommunfullmäktige/bolagsstyrelse.
Styrelsen ansvarar för att se till att direktiv från kommunfullmäktige och moderbolaget efterlevs av bolaget.
Styrelserna måste bidra till att staden kan klara sina prioriterade verksamheter trots strama ekonomiska förutsättningar.

Den oklarhet som råder kring vem som är styrelsens uppdragsgivare går också igen i vissa oklarheter i ansvarsfördelningen och relationen mellan styrelsen/koncernledningen och styrelsen/kommunfullmäktige. För de styrelseledamöter som sitter med i fullmäktige är dock rollerna tydligare än för dem som inte sitter däri.

Vad gäller ansvar för att ägardirektiv efterlevs av bolaget är kontrollen något skiftande, där vissa bolag arbetar aktivt för att följa upp direktiven, medan andra gör det i mindre grad. Avseende om styrelsen bidrar till att klara sina prioriterade verksamheter råder det delade meningar om mellan opposition och majoritet. Majoriteten anser i högre grad än oppositionen att styrelsen bidrar till att bolagen klarar sina prioriterade verksamheter. Här ligger en rad olika politiska åsikter till grund för de olika uppfattningarna och det faller sig i viss mån naturligt för styrelser som är politiskt sammansatta att åsikterna går isär om vad som är prioriterade verksamheter och hur de ska klaras.

### **Introduktion**

Det är viktigt att nya ledamöter blir väl introducerade i styrelsearbetet för att till fullo få förståelse för sitt uppdrag och det ansvar de får som ledamöter i en styrelse.

Nästan en fjärdedel av ledamöterna anser att de inte fått tillräcklig introduktion till styrelsearbetet, vilket öppnar upp för förbättringsmöjligheter. Till viss del anser enkätrespondenterna att ledamöterna själva bör orientera sig om bolagets angelägenheter, men att introduktionen borde innehålla mer om det speciella att sitta i kommunala bolagsstyrelser.

### **Information**

För att styrelsen ska kunna fatta ett kvalificerat beslut krävs att ledamöterna är tillräckligt informerade. Styrelsen får enligt lag inte besluta i ett ärende, såvitt inte samtliga styrelseledamöter har fått ett tillfredsställande underlag för att avgöra ärendet.

En styrelse kan förvänta att tjänstemän försörjer dem med information om verksamhet, både i samband med konkreta beslut, men också i samband med frågor angående större beslut av strategisk betydelse.

Vidare bör en styrelse erhålla underlag i god tid innan sammanträdet.

Avseende information från ledningen till styrelsen och tvärtom verkar arbetet fungera utmärkt. Då oklarheter uppstår eller då styrelserna i något ärende behöver mer information, regleras detta genom att ärenden bordläggs och informationen från bolagsledningen kompletteras. Även då informationens sammansättning och utformning behöver regleras fungerar detta i dialog med ledningen. Intervjuerna vittnar om att relationen mellan ledningen och styrelsen är god och det bidrar till den dialog kring information som råder. Där emot efterfrågas från VD ett större intresse av styrelsen för ekonomisk information. Anledningen till att intresset för de ekonomiska frågorna upplevs som lågt, är förmodligen att ledamöterna prioriterar verksamhetsfrågor framför det ekonomiska. Riskerna i ett sådant förhållande mellan ledning och styrelse, är att ledningen mister ett viktigt bollplank.

### **Styrelsens arbete**

Styrelsen ska fastställa strategin för bolagets verksamhet.

Säkerställa att bolaget har en effektiv ledning.

Följa upp och kontrollera bolagsledningens förvaltning.

Se till att bolagets ägare och omvärld informeras om bolagets utveckling och ekonomiska situation.

Bolagsstyrelserna skall formulera hur de övergripande inriktningsmålen skall genomföras och redovisas

Styrelsen ska avsätta tillräckligt med tid för att kunna delta aktivt och engagerat i styrelsearbetet.

Vad gäller styrelsens möjligheter att fastställa en strategi för bolaget, framstår den som något begränsad. Även om de flesta menar att bolaget har en fastställd strategi, är det många som pekar på att det är Stockholms Stads- hus AB som har tagit fram den och att strategin motsvaras av direktiv från moderbolaget. En stor majoritet anser att styrelsen har rutiner för att följa upp och kontrollera bolagsledningens förvaltning av bolaget samt för att informera omvärld och ägare om bolagets utveckling. Vid intervjuer framkommer en blandad bild av huruvida styrelsen har en övervägande kontrol- lerande eller styrande funktion. En del av de intervjuade anser inte att styrelsen idag har den kompetens som krävs för att strategiskt styra bolaget,

och att de därför får en mer kontrollerande roll. Andra upplever den styrande rollen som den största av de två funktionerna, till viss del beroende på att det anses vara mer spännande att följa och påverka den strategiska utvecklingen än att kontrollera bolagets affärer. Ordföranden/vice ordföranden är i hög grad delaktiga i formuleringen av hur inriktningsmålen skall genomföras, däremot är övriga ledamöter inte delaktiga i samma grad, trots att detta är en av uppgifterna som styrelsen klart och tydligt har enligt de ägardirektiv som finns.

I enkätundersökningen har det framkommit att kontrollen av ledningen och den interna kontrollen i bolaget är relativt svag i styrelsearbetet. Vi kan då konstatera att det därför finns ett behov av starkare verktyg för denna kontroll.

Ledamöternas tid och engagemang är viktigt för styrelsearbetet och det har av undersökningen framgått att engagemanget skiftar mellan ledamöterna i betydande utsträckning. Vissa ledamöter är mer engagerade än andra och då vissa lägger ett fåtal dagar på styrelsearbetet lägger andra ned betydligt fler timmar och dagar. I intervjuerna har ledamöternas engagemang diskuterats och det har stått klart att en del ledamöter inte är aktiva alls, medan andra är väldigt aktiva. Genom intervjuerna och enkätundersökningen har det också framgått tydligt att ordföranden/vice ordföranden i vissa bolag i hög grad mer är insatta och delaktiga i bolagets angelägenheter än andra ledamöter. I själva verket är det personerna som innehar dessa två poster som styr bolaget och utför merparten av styrelsearbetet.

#### **Sammansättning av styrelsen**

En styrelse bör ha tillräcklig storlek för att ge plats åt tillräcklig kompetens och erfarenhet, utan att vara för stor så att möten inte kan hållas effektivt.

Styrelserna arbetar idag med ledamöter med blandad erfarenhet och kompetens. Det finns två bilder av denna blandade flora ledamöter: en del anser att det är den sammansättning en styrelse i ett kommunalt bolag bör ha, eftersom den bäst representerar medborgarnas (väljarnas) egna intressen och kunskaper. Andra menar att kompetensen och kunskapen behöver skärpas, vissa – både från oppositionen och majoriteten – menar att styrelsearbetet och bolagets verksamhet är av sådan komplex natur att styrelsen bör bestå av enbart sakkunniga personer från det privata näringslivet som bättre förstår sig på bolagsvärlden.

Ramböll Management ser ett behov av att utbilda styrelseledamöterna ytterligare, både vad gäller de lagliga regleringar som följer av styrelsearbetet, så att alla styrelseledamöter till fullo förstår vilket ansvar de har i bolaget och vilka krav som ställs på dem, samt i vissa fall även mer konkret utbildning kring det specifika bolagets verksamhet. Det är av yttersta vikt att alla styrelseledamöter förstår sig på den verksamhet som bolagen bedriver. Detta är viktigt av en rad orsaker. Dels är det viktigt eftersom kunskap skapar engagemang och det är nödvändigt att ledamöterna är engagerade i bolagets affärer och varande för att kunna bedriva ett gott styrelsearbete. Det är även viktigt för att styrelsen ska kunna fatta väl avvägda beslut i de angelägenheter som berör bolaget. Som det ser ut idag kan alla styrelser inte vara med och fatta strategiskt viktiga beslut som rör bolagets framtid, utan vissa styrelser har mer en kontrollerande roll, till skillnad mot de flesta styrelser i privata bolag. Styrelseledamöter som inte anser att de har tillräcklig kunskap om bolaget, dess verksamhet och marknad har ett behov av att enkelt tillskansa sig denna kunskap någonstans.