

Till regionstyrelsen för yttrande

Till fullmäktige för kännedom

Granskning av regionens ägarstyrning av kommunala bolag

På revisorernas uppdrag har KPMG AB genomfört en granskning av rubricerat område.

Revisorerna överlämnar härmed revisionsrapporten till berörd nämnd/styrelse för yttrande avseende:

- redogörelse av vilka åtgärder som kommer att vidtas mot bakgrund av genomförd granskning.

Revisorerna emotser ett svar med redovisning av planerade åtgärder utifrån granskningens rekommendationer senast den 7 juli 2025.

Nämndens/styrelsens svar ska expedieras till regionrevisionen.

Granskningsrapport bifogas denna skrivelse.

För revisorerna,

Ingrid Hugosson
Revisionens ordförande

Ove Dahl
Vice ordförande



Granskning av regionens ägarstyrning av kommunala bolag

Rapport

Region Kronoberg

KPMG AB

2025-03-05

Antal sidor 17



Region Kronoberg

Granskning av regionens ägarstyrning av kommunala bolag

2025-03-05

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Bakgrund	5
2.1	Syfte, revisionsfrågor och avgränsning	5
2.2	Revisionskriterier	6
2.3	Metod	7
3	Resultat av granskningen	8
3.1	Formell ägarstyrning	8
3.2	Förstärkt uppsiktsplikt	14
3.3	Uppföljning av verksamhet och ekonomi	15
3.4	Ombud och ombudsinstruktion	17
3.5	Hantering av allmänna handlingar	18
3.6	Inköp och upphandling	19
3.7	Intern kontroll	19

1 Sammanfattning

KPMG har av Region Kronobergs revisorer fått i uppdrag att granska regionens ägarstyrning av kommunala bolag.

Syftet med granskningen har varit att bedöma om regionens ägarstyrning är tillräcklig för aktiebolagen i förhållande till de krav som ställs i bland annat kommunallagen.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att regionens ägarstyrning delvis är tillräcklig.

I det följande redovisas samlad bedömning av revisionsfråga per revisionsobjekt, med underliggande frågor.

För närmare beskrivning av bakgrunden till våra bedömningar hänvisar vi till respektive avsnitt i revisionsrapporten.

Har regionstyrelsen säkerställt att ägarstyrning sker i de kommunala bolagens verksamhet i enlighet med kommunallagen och aktiebolagslagen?	Delvis uppfyllt
<i>Har regionstyrelsen säkerställt en tillräcklig beredning inför fullmäktiges beslut om bolagsordningar, ägardirektiv med mera?</i>	<i>Delvis uppfyllt</i>
<i>Finns en tydlig struktur för utövande av ägarstyrning vad avser ansvar och roller?</i>	<i>Delvis uppfyllt</i>
<i>Hur säkerställs implementering av Region Kronobergs styrdokument som beslutats gälla för bolagen?</i>	<i>Ej bedömt</i>
<i>Säkerställs en samsyn mellan ägare och bolag angående vad som omfattas av principiell beskaffenhet eller annars större vikt och därmed ska lyftas till ägaren?</i>	<i>Uppfyllt</i>
<i>Framgår det i ägardirektiv eller bolagsordning vilka av regionens reglementen och riktlinjer som bolagen ska följa?</i>	<i>Delvis uppfyllt</i>
<i>Beaktas Region Kronobergs intressen i rimlig omfattning i fråga om delägda bolag?</i>	<i>Delvis uppfyllt</i>
<i>Sker en faktisk ägarstyrning utifrån givna ägardirektiv?</i>	<i>Uppfyllt</i>
Har regionstyrelsen säkerställt att den förstärkta uppsiktsplikten uppfylls?	Uppfyllt
<i>Finns ändamålsenliga rutiner framtagna som ger stöd i beredningen inför regionstyrelsens årliga prövning?</i>	<i>Uppfyllt</i>

Har regionstyrelsen säkerställt en tillräcklig uppföljning och återrapportering av verksamheten och ekonomin i bolagen?	Delvis uppfyllt
<i>Finns tydliga instruktioner om vilken återrapportering av verksamhet och ekonomi som förväntas?</i>	<i>Delvis uppfyllt</i>
<i>Finns tillräckliga forum för dialog mellan ägaren och bolagen?</i>	<i>Uppfyllt</i>
<i>Finns i dialogen en koppling till av bolaget eventuellt utförd självutvärdering?</i>	<i>Ej tillämpligt</i>
Har regionstyrelsen säkerställt att utnämning av ombud och ombudsinstruktioner sker på ett korrekt sätt där även hänsyn tas till beslut av principiell beskaffenhet?	Delvis uppfyllt
<i>Har regionstyrelsen säkerställt att det finns fungerande årshjul i bolagen för att säkerställa att revisionsberättelse och granskningsrapport kan behandlas på fullmäktiges sammanträde innan bolagsstämman för att kunna besluta om ombudsinstruktioner?</i>	<i>Delvis uppfyllt</i>
Har regionstyrelsen säkerställt att hantering av allmänna handlingar sker på ett korrekt sätt i bolagen?	Ej uppfyllt
Har regionstyrelsen säkerställt att inköp och upphandlingar sker på ett korrekt sätt i bolagen, där lagen om offentlig upphandling ska beaktas?	Ej uppfyllt
Har regionstyrelsen säkerställt att den interna kontrollen är tillräcklig i bolagen?	Delvis uppfyllt
<i>Har regionstyrelsen säkerställt att det finns ett systematiskt arbete med internkontroll i bolagen baserat på riskanalys med erforderliga kontrollplaner och återkoppling?</i>	<i>Delvis uppfyllt</i>

Utifrån våra iakttagelser och bedömningar rekommenderar vi regionstyrelsen att:

- Överväga att tydliggöra en funktion inom regionstaben som samlat svarar för frågor knutna till utövade av regionens ägarroll.
- Säkerställa rutiner för kontinuerlig prövning och vid behov revidering av ägardirektiven (förslagsvis som en del av regionens budgetprocess).
- Aktivt pröva och värdera vilka övergripande policys och riktlinjer som helägda och delägda bolag ska omfattas av, samt i förekommande fall säkerställa att dessa görs gällande för bolagen genom ägardirektiv.

- Upprätta en sammanhållen årsplanering (årshjul) som för både ägare och bolag skapar framförhållning och förutsägbarhet omfattande verksamhetsdialog, ägardialog, samt redovisning inom ramen för uppsiktsplikten.
- Aktualisera rutinen för ledning och styrning av regionägda bolag.
- Säkerställa implementeringen av den del av riktlinjen för ägarstyrning där bolagsstyrelserna rekommenderas att årligen genomföra en utvärdering av sitt arbete.
- Utveckla de underlag som begärs in i samband med delårsrapporten, så att de alltid innehåller en analys kopplat till väsentliga faktorer för verksamhet och ekonomi.
- Genom rutin formalisera informationsöverföring från verksamhetsdialogerna till ägardialogerna.
- Säkerställa att det finns rutiner för beredning samt beslut om instruktioner till ombud inför bolagsstämman, vidare att det som ett led i att bereda instruktioner finns en planering som medger att granskningsrapporter och revisionsberättelser föreligger inför fullmäktiges behandling av regionens årsredovisning och revisionsberättelse.
- Se över hur riktlinjer för allmänna handlingar samt upphandling/inköp, även kan omfatta majoritetsägda bolag.
- Se över instruktioner för hur internkontroll ska redovisas till regionstyrelsen för att säkerställa en enhetlig och tillräcklig rapportering, där även bolagens riskanalys till grund för internkontrollplanen ingår som en del.
- Begära rapportering av internkontroll även från Musik i Syd.

2 Bakgrund

KPMG har av Region Kronobergs revisorer fått i uppdrag att granska regionens ägarstyrning av kommunala bolag.

Regionfullmäktige får besluta att lämna över skötseln av en kommunal angelägenhet till en juridisk person. En del av Region Kronobergs verksamhet bedrivs idag i aktiebolagsform. Regionstyrelsen ska ha uppsikt över kommunal verksamhet som bedrivs i hel- och delägda aktiebolag.

Beslut har nyligen fattats av regionfullmäktige gällande ny riktlinje för bolagsstyrning. Inför att styrdokument för bolagsstyrning skulle uppdateras genomförde verksamheten en översyn av regionens bolagsstyrning.

I bolagen finns stora ekonomiska och regionala intressen som behöver bevakas av ägarna. Verksamheten i de "kommunala bolagen" omfattas normalt av samma regelverk och samma krav som den "kommunala" förvaltningen, detta avser exempelvis offentlighet och sekretess samt offentliga upphandlingar. De förtroendevalda revisorerna är valda lekmannarevisorer i flertal bolag. I granskning av verksamheterna har brister identifierats och revisorerna har därför valt att granska regionstyrelsens ägarstyrning av bolagen.

Revisorerna har utifrån en bedömning av risk och väsentlighet beslutat att genomföra en granskning av ägarstyrningen av bolagen. Granskningen omfattas av revisionens långsiktiga planering för fördjupade granskningar och är ett identifierat riskområde i revisionsplanen 2024.

2.1 Syfte, revisionsfrågor och avgränsning

Syftet med granskningen har varit att bedöma om regionens ägarstyrning är tillräcklig för aktiebolagen i förhållande till de krav som ställs i bland annat kommunallagen.

Granskningen har omfattat följande revisionsfrågor:

- Har regionstyrelsen säkerställt att ägarstyrning sker i de kommunala bolagens verksamhet i enlighet med kommunallagen och aktiebolagslagen?
 - Har regionstyrelsen säkerställt en tillräcklig beredning inför fullmäktiges beslut om bolagsordningar, ägardirektiv med mera?
 - Finns en tydlig struktur för utövande av ägarstyrning vad avser ansvar och roller?
 - Hur säkerställs implementering av Region Kronobergs styrdokument som beslutats gälla för bolagen?
 - Säkerställs en samsyn mellan ägare och bolag angående vad som omfattas av principiell beskaffenhet eller annars större vikt och därmed ska lyftas till ägaren?
 - Framgår det i ägardirektiv eller bolagsordning vilka av regionens reglementen och riktlinjer som bolagen ska följa?

- Beaktas Region Kronobergs intressen i rimlig omfattning i fråga om delägda bolag?
- Sker en faktisk ägarstyrning utifrån givna ägardirektiv?
- Har regionstyrelsen säkerställt att den förstärkta uppsiktsplikten uppfylls?
 - Finns ändamålsenliga rutiner framtagna som ger stöd i beredningen inför regionstyrelsens årliga prövning?
- Har regionstyrelsen säkerställt en tillräcklig uppföljning och återrapporering av verksamheten och ekonomin i bolagen?
 - Finns tydliga instruktioner om vilken återrapporering av verksamhet och ekonomi som förväntas?
 - Finns tillräckliga forum för dialog mellan ägaren och bolagen?
 - Finns i dialogen en koppling till av bolaget eventuellt utförd självutvärdering?
- Har regionstyrelsen säkerställt att utnämning av ombud och ombudsinstruktioner sker på ett korrekt sätt där även hänsyn tas till beslut av principiell beskaffenhet?
 - Har regionstyrelsen säkerställt att det finns fungerande årshjul i bolagen för att säkerställa att revisionsberättelse och granskningsrapport kan behandlas på fullmäktiges sammanträde innan bolagsstämman för att kunna besluta om ombudsinstruktioner?
- Har regionstyrelsen säkerställt att hantering av allmänna handlingar sker på ett korrekt sätt i bolagen?
- Har regionstyrelsen säkerställt att inköp och upphandlingar sker på ett korrekt sätt i bolagen, där lagen om offentlig upphandling ska beaktas?
- Har regionstyrelsen säkerställt att den interna kontrollen är tillräcklig i bolagen?
 - Har regionstyrelsen säkerställt att det finns ett systematiskt arbete med internkontroll i bolagen baserat på riskanalys med erforderliga kontrollerplaner och återkoppling?

Granskningen har avgränsats till följande bolag: AB Destination Småland (100 %), Ryssbygymnasiet AB (90 %), Kulturparken Småland AB (59 %), Växjö Småland Airport AB (55 %), AB Regionteatern Blekinge Kronoberg (49 %), Almi Företagspartner Kronobergs län AB (49 %), samt Musik i Syd AB (Ägande via stiftelsen Musik i Kronoberg).

2.2 Revisionskriterier

I granskningen har revisionskriterierna utgjorts av:

- Kommunallagen (2017:725)
- Aktiebolagslagen (2005:551)

- Offentlighets- och sekretesslag (2009:400)
- Lag (2016:1145) om offentlig upphandling
- Arbetsordningar och reglementen för den politiska organisationen i Region Kronoberg 2023–2026
- Riktlinje för bolagsstyrning i Region Kronoberg
- Ägardirektiv

2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudier av riktlinjer för bolagsstyrning, bolagsordningar, ägardirektiv, aktieägaravtal, protokoll och dokumentation av dialogmöten, underlag för utövande av den förstärkta uppsiktsplikten, årshjul, riktlinjer och instruktioner för hantering av allmänna handlingar, riktlinjer och instruktioner vad avser direktupphandling, underlag för återrapporering av verksamhet och ekonomi, samt uppsikt i övrigt.
- Intervjuer har genomförts med regionstyrelsens presidium, regiondirektör, redovisningschef, kanslidirektör, regional utvecklingsdirektör, kulturchef, samt ledande representanter för respektive bolag.

De bedömningar som avlämnas i granskningen har utgått ifrån bedömningsnivåerna uppfyllt, delvis uppfyllt samt ej uppfyllt.

Rapporten har varit föremål för faktakontroll.

3 Resultat av granskningen

3.1 Formell ägarstyrning

3.1.1 Översyn av bolagsstyrning i Region Kronoberg

Under 2023 genomfördes en översyn av bolagsstyrningen i regionen¹. I samband med översynen identifierades flera förbättringsområden. Bland annat framhölls att det fanns behov av förtydligande från regionfullmäktige rörande bolagsstyrelsens uppdrag i förhållande till ägarrollen och verksamhetsrollen, samt att tydliggöra krav och förväntningar på bolagen i riktlinje för bolagshantering. Det identifierades behov av att uppdatera och se över både ägardirektiv och styrdokument i samband med varje ny mandatperiod. Vidare lyftes behov av att tydliggöra i vilken utsträckning som bolagen omfattas av regionens styrdokument.

Det framgick att det inte genomfördes tillräckliga utvärderingar av bolagens verksamheter. Det lyftes fram att bolagsstyrelsernas bör utvärdera både verksamheten, VD samt sig själva årligen.

I översynen framgick även att regionledningen borde utnämna en funktion som har helhetsansvar över bolagsfrågor.

I intervju i samband med granskningen framgår uppfattningen att detta skulle kunna minska risken för dubbelarbete samt säkerställa att bolagen hanteras likartat, då de idag har olika ingångar in i regionens verksamhet. Det lyftes även att det finns behov av ett årshjul som tar hänsyn till de bolag med flera ägare som behöver förhålla sig till olika tidsramar vid redovisning och revision. Detta skulle förutom att förenkla för bolagen, även förenkla regionens uppsikt och granskning.

3.1.2 Reglemente

I regionstyrelsens reglemente² framgår att styrelsen ansvarar för ägarstyrningen av regionens hel- och delägda bolag. Styrelsen ansvarar även för att ta fram ägardirektiv och för att pröva och fatta beslut om bolagen utövat sin verksamhet i enlighet med satta mål och befogenheter.

3.1.3 Riktlinje för bolagsstyrning

Region Kronobergs styrning av hel- och delägda bolag regleras i regionens riktlinje för bolagsstyrning. Riktlinjen reviderades under år 2023 efter ovan beskriven översyn (se avsnitt 3.1.1). I riktlinjen³ framgår ansvars- och rollfördelningen mellan bolagen, bolagsstyrelsen och ägaren. Vidare regleras styrning och uppföljning av bolagens verksamhet samt hur denna bör bedrivas.

Utöver sina lagstadgade uppgifter ska regionstyrelsen ansvara för regionens ägarroll gentemot bolagen, bland annat genom att säkerställa en aktiv dialog mellan ägaren

¹ Bakgrund, bolagsstyrning i Region Kronoberg, 2023-10-30

² Arbetsordningar och reglementen för den politiska organisationen i Region Kronoberg 2023–2026, Regionfullmäktige 2022-11-30

³ Riktlinje för bolagsstyrning i Region Kronoberg, Regionfullmäktige 2023-10-30

och bolagsstyrelsen samt bolagets ledning, att utse ombud till stämman, företräda regionen vid bolagsstämma eller möte, samt lämna instruktioner till regionens ombud på bolagsstämmor. Bolagen ska följa de policydokument som fastställts av regionfullmäktige, samt ta fram riktlinjer för att tillämpa dessa utifrån bolagets omfattning, uppdrag och särart.

Av riktlinjen framgår vidare att bolagsstyrelserna ska beakta regionens tidsramar i sin planering, samt att styrelserna rekommenderas att göra en självutvärdering årligen för att utvärdera sitt arbete samt huruvida styrelsen innehar rätt kompetens. Frågor för detta ändamål ligger som bilaga till riktlinjen.

Enligt riktlinjen ska regionen vid framtagande av styrdokument pröva huruvida bolagen ska inkluderas av dessa. Det finns även möjligheter att samverka mellan bolagen och regionen inom exempelvis upphandling eller HR. I de fall detta är aktuellt identifierar regionen tillsammans med bolagen vilka behov som finns samt säkerställer kostnadseffektivitet.

Av de nya riktlinjerna framgår att regionstyrelsen varje mandatperiod har att pröva verksamheten i förhållande till bolagsformen, samt uttala ambition om bolagets utveckling, vilket kan föranleda revidering av ägardirektiv.

3.1.4 Rutin för ledning och styrning

I rutin för ledning och styrning av regionägda bolag⁴ framgår hur ägarstyrningen praktiskt ska genomföras i form av verksamhetsredovisning enligt regionstyrelsens uppsiktsplikt, verksamhetssamtal, bolagsavstämning och ägarsamråd. Det ingår även en checklista som kan användas i samband med verksamhetssamtalen samt en årscykel som anger när under året som olika steg i bolagsstyrningen ska genomföras.

Av årscykeln framgår följande:

Aktivitet	Syfte	Ansvarsfördelning på politisk nivå	Tidpunkt
Verksamhetsredovisning	Uppföljning av föregående års verksamhet	RS (i enlighet med uppsiktsplikt), Ansvarig nämnd (i enlighet med ordinarie verksamhetsuppföljning)	Jan-jun
Verksamhetssamtal	Dialog om uppföljning, verksamhetsplan och förändringar resursbehov	Presidium ansvarig nämnd (alternativt tjänstemannanivå)	Sep
Intern bolagsavstämning	Kunskapsöverföring internt, länk mellan verksamhetssamtal, ägarsamråd och bolagsstämma, skapa förutsättningar för aktiv ägarstyrning	Presidium RS, Ordförande ansvarig nämnd	Okt

⁴ Rutin för ledning och styrning av Region Kronobergs hel- och delägda bolag, Region Kronoberg 2019-10-31, fastställd av kanslidirektör.

Beredning av nya ägardirektiv (vid behov)		Ansvarig nämnd (vid behov i dialog med övriga ägare)	Okt-nov
Ägarsamråd	Informell ägarstyrning i dialog med ägare	Presidium RS, Ordförande ansvarig nämnd vid behov	Nov-dec
Beslut om nya ägardirektiv (vid behov)		RF (via beredning i ansvarig nämnd och RS)	Nov-feb
Bolagsstämma	Formell ägarstyrning	RSAU utser representant och lämnar instruktioner	Feb-maj

Den verksamhetsredovisning som bolaget ska redovisa till regionen utifrån regionstyrelsens uppsiktsplikt ska bland annat bestå av en preliminär årsredovisning samt utkast till förvaltningsberättelse, redovisning över verksamhetens förenlighet med det kommunala ändamålet och utifrån kommunala befogenheter, redovisning av bolagets interna kontroll samt styrelseprotokoll som löpande ska skickas till ägarna. Även slutgiltig årsredovisning, förvaltningsberättelse, ekonomisk redovisning och revisionsberättelse ska vara ägarna tillhanda så fort dessa blivit beslutade.

Bolaget ska ha årliga verksamhetssamtal med ägaren kopplat till verksamhetens genomförande utifrån ägardirektivet. Dessa ska äga rum minst en gång per år. I samtalet diskuteras uppföljning och verksamhetsplanering samt förs dialog rörande bolagens behov av resurser. Det är ansvarig nämnds presidium som ansvarar för att verksamhetssamtalen genomförs. Även ägarsamråd ska genomföras i de bolag som är delägda under november eller december månad. Formerna för dessa möten är reglerade i aktieägaravtalen.

I rutinen beskrivs identifierade utvecklingsområden för en aktiv ägarstyrning. Det lyfts bland annat fram kunskapsöverföring mellan ansvarig nämnd som hanterar verksamhetssamtal och avstämningar med bolagen och regionstyrelsen i sin ägarroll. Årscykeln och rutinen för bolagsstyrning behöver kopplas till de ordinarie processerna för uppföljning och budgetarbete. Formerna för en aktiv ägarstyrning behöver utvecklas för att vara mer flexibel och strategisk.

Rutinens giltighetstid gick ut 2021 och har vid tiden för granskningen inte uppdaterats. Enligt uppgift arbetar man i stort sett fortfarande i enlighet med rutinen. Det har tagits fram ett förslag på uppdaterad rutin som inväntar behandling.

3.1.5 Iakttagelser från ägardirektiven och intervjuer

Av de dokument vi tagit del av framgår att ägardirektiven inte uppdateras kontinuerligt. Det äldsta direktivet är från år 2012 och det senast reviderade från år 2023. Det framgår också att direktiven inte följer en enhetlig struktur. Underställningsplikten (ärenden för regionfullmäktiges ställningstagande) exemplifieras i olika grad i direktiven.

I de nya riktlinjerna som tagits fram för bolagsstyrning framgår av bilaga vad ägardirektivet bör innehålla och hur det bör disponeras. Det framgår dock av dokument

och intervjuer att det inte skett någon sammanhållen genomgång av ägardirektiven efter det att riktlinjen reviderats.

I vår genomgång av bolagens ägardirektiv/ägaranvisningar samt bolagsordningar konstateras att det i två av ägardirektiven framgår att bolaget ska följa styrdokument som fastställts politiskt av respektive ägare, samt att respektive ägare har ansvar för att säkerställa att bolagen informeras om beslut om de policyer, riktlinjer, rutiner och motsvarande som bolagen ska följa.

I två ägardirektiv framgår att bolagets verksamhet utöver ägardirektiv, bolagsordning och avtal även regleras av ägaren utfärdade särskilda direktiv. I fyra ägardirektiv framgår att bolaget ska följa regionens arkivreglemente. I intervjuer med företrädare från bolagen ges uttryck för att det inte uppfattas vara tydligt vilka av regionens styrdokument som bolagen förväntas följa utöver ägardirektivet som sådant, aktieägaravtal och bolagsordning.

Exempel på program och riktlinjer som är framtagna där det framgår att dessa även omfattar helägda bolag är regionfullmäktiges hållbarhetsprogram, upphandlingsreglemente och regionens utfärdade riktlinjer för direktupphandling. I dokumenten har regionen valt att begränsa dessa till att omfatta helägda bolag (endast Destination Småland är helägt).

Kraven på vilken dokumentation som bolagen ska redovisa inom ramen för regionstyrelsens uppsiktsplikt beskrivs i varierande omfattning i befintliga ägardirektiv. Det framgår exempelvis i tre av sju ägardirektiv att bolagen ska tillhandahålla regionstyrelsen en årlig redovisning av den interna kontrollen. I fem av sju ägardirektiv framgår att bolagen ska inkomma med delårsrapport, samt i tre av sju ägardirektiv att bolagen ska tillhandahålla regionen revisorernas granskningsrapport. I ägardirektivet från 2012 saknas även krav om att tillhandahålla regionen årlig redovisning av verksamheten i förhållande till fastställt ändamål för verksamheten eller motsvarande.

Det framgår av intervjuer att det saknas kännedom bland bolagen rörande den självutvärdering som rekommenderas i regionens riktlinje för styrning av hel- och delägda bolag. Vidare framgår av intervjuerna med bolagen att de inte känner till att regionen tagit fram en ny riktlinje för bolagsstyrning.

I intervju framgår även att revidering av ägardirektiv görs när händelse föranleder detta, men det uppges att det behövs en rutin för att se över dessa mer regelbundet. Vidare framhålls i intervju att en funktion/tjänsteperson med samlat ansvar för frågor rörande ägarrollen skulle kunna utveckla arbetet för att vara mer proaktiv kopplat till ägardirektiven avseende till exempel uppdateringar och uppföljningar. Det framförs vidare att en sådan funktion skulle kunna bidra till att frigöra tid och att exempelvis ge bättre förutsättningar för att förbereda innehållet i ägarsamråden och därmed ge förutsättningar för en mer aktiv ägarroll. Samtidigt lyfts fram att frågan varit uppe till diskussion och att en sådan funktion inte kunnat prioriteras inom ramen för de ekonomiska förutsättningarna.

Idag finns utsedda tjänstepersoner som sköter kontakten mellan regionen och bolaget i de verksamhetsrelaterade frågorna. Enligt intervjuer fungerar denna lösning relativt väl, även om det kan uppstå frågor som rör specifika frågor av formell övergripande karaktär där det inte framstår för bolagen som helt tydligt om frågan hanteras av

regional utveckling/kultur eller regionstaben. Gällande frågor som rör tillämpning av policys och riktlinjer, som följer av ägardirektivet, tydliggörs i riktlinjerna för ägarstyrning att det är den enhet som handhar sakfrågan som har informationsansvar.

I intervju med regionens representanter framgår att det finns en trygghet i att bolagen kontaktar regionen i frågor som omfattas av principiell beskaffenhet. Även bolagen ger uttryck för att det inte råder några oklarheter kring vad som faller inom ramen för vilka frågor som ägaren ska ta ställning till.

I samtal med representanter från regionen framhålls att det finns en ambition om att ägarstyrningen ska vara tydlig, men att det finns utrymme för utveckling vad avser att bereda och tydliggöra målsättningar med bolagens verksamheter, samt att mer proaktivt beakta regionens intressen i ägarsamråden till de delägda bolagen.

3.1.6 Bedömning

Vår bedömning är att regionstyrelsen delvis säkerställt att ägarstyrning sker i de kommunala bolagens verksamhet i enlighet med kommunallagen och aktiebolagslagen.

Delvis uppfyllt

Vi grundar vår bedömning på nedanstående delfrågor.

Har regionstyrelsen säkerställt en tillräcklig beredning inför fullmäktiges beslut om bolagsordningar, ägardirektiv med mera?

Delvis uppfyllt

Vår bedömning är att det sker en beredning inför beslut, men att ägardirektiven borde bli föremål för en kontinuerlig översyn med en aktiv beredning i förhållande till exempelvis förändrade ambitioner och nya policys som även bolagen förväntas omfattas av. Av riktlinjen för framgår att majoritetsägda bolag ska följa regionfullmäktiges fastställda policydokument, samtidigt som det framgår att frågan om bolagens inkludering gällande styrdokument ska prövas vid utformande och antagande.

Finns en tydlig struktur för utövande av ägarstyrning vad avser ansvar och roller?

Delvis uppfyllt

Vår bedömning är att det delvis finns en tydlig struktur över ansvar och roller. Det finns en tydlig rollfördelning avseende ansvar mellan regionstyrelse (ägarfrågor) och nämnd (verksamhetsfrågor). För att säkerställa beredning, utvärdering/revidering av styrdokument, omhändertagande och implementering av ägarfrågor ser vi att ett tydligare samlat ansvar inom regionstyrelsens förvaltning skulle stärka strukturen vad avser ansvar och roller

Hur säkerställs implementering av Region Kronobergs styrdokument som beslutats gälla för bolagen?

Ej bedömt

Baserat på dokument och intervjuer framgår att ägardirektiven som sådana är väl implementerade.

Däremot framstår det inte som tydligt i vilken mån i övrigt som exempelvis policys/riktlinjer inom exempelvis hållbarhet, personalfrågor eller upphandling förväntas omfatta även bolagens verksamhet (se nedanstående fråga). Rekommendationen om bolagens självutvärdering som lyfts fram i styrprinciperna har inte implementerats/gjorts känd för bolagen.

Säkerställs en samsyn mellan ägare och bolag angående vad som omfattas av principiell beskaffenhet eller annars större vikt och därmed ska lyftas till ägaren?

Uppfyllt

Vi bedömer, baserat på styrdokument som ägardirektiv och intervjuer, att det finns en samsyn om vad som omfattas av principiell beskaffenhet.

Framgår det i ägardirektiv eller bolagsordning vilka av regionens reglementen och riktlinjer som bolagen ska följa?

Delvis uppfyllt

Vår bedömning är, efter genomgång av samtliga bolags ägardirektiv/ägaranvisningar samt bolagsordningar, att det i begränsad utsträckning framgår vilka riktlinjer som bolagen har att följa. Exempelvis framgår att hållbarhetsprogrammet, upphandlingsreglemente och riktlinjer för direktupphandling även omfattar helägda dotterbolag, detta utan att det gjorts gällande i ägardirektivet

Beaktas Region Kronobergs intressen i rimlig omfattning i fråga om delägda bolag?

Delvis uppfyllt

Vi anser att regionstyrelsen i större utsträckning behöver bereda frågor om i vilken omfattning majoritetsägda bolag ska omfattas av regionens policys/riktlinjer. Vidare, baserat på vad som framkommer i intervjuerna, i större utsträckning mer proaktivt bereda frågor inför ägarsamråden.

Sker en faktisk ägarstyrning utifrån givna ägardirektiv?

Uppfyllt

Vår bedömning är att det sker en ägarstyrning utifrån ägardirektiven. Vi bedömer dock att ägardirektiven behöver uppdateras och göras enhetliga vad avser disposition, samt aktivt och kontinuerligt revideras i förhållande till exempelvis förändrade ambitioner och nya policys som även bolagen förväntas omfattas av. Detta för att säkerställa att bolagen får en likartad styrning, samt att den utgår från ägarens aktuella ambitioner för bolagets verksamhet.

3.2 Förstärkt uppsiktsplikt

Enligt reglemente⁵ utövar regionstyrelsen ägarskapet över de av regionen ägda och delägda bolagen, ansvarar för att följa upp och pröva bolagens verksamheter i förhållande till regionens och kommunallagens riktlinjer samt för upprättandet av ägardirektiv. Regionstyrelsens uppsiktsplikt innebär att styrelsen ansvarar för uppsikten av samtliga hel- eller delägda bolag som bedriver kommunal verksamhet. Uppsikten inkluderar uppföljning av både verksamhet och ekonomi. Styrelsen ska årligen pröva om bolagens verksamhet uppnår sitt syfte samt följer kommunallagens krav. Styrelsen ska även vidta åtgärder om kraven inte uppnås.

Enligt regionens riktlinje för regionstyrelsens uppsiktsplikt⁶ bör följande underlag redovisas löpande för regionstyrelsen och inkluderas i styrelsens bedömning:

- Protokoll från styrelsemöten, bolagsstämma och ägarsamråd eller motsvarande
- Budget och verksamhetsplan
- Delårsrapport och årsredovisning
- Rapporter från bolagens revisorer
- Årlig redovisning av verksamhetens ändamålsenlighet samt redovisning av den interna kontrollen

VD, ordförande och vice ordförande i bolagsstyrelsen ska årligen göra en redovisning som beskriver bolagets interna kontroll och organisering, hur denna följts upp under året, samt en utvärdering rörande hur den interna kontrollen fungerar.

I intervju framgår att man begär in förklaringar vid frågor på underlagen samt att bolagen ska inkomma med återrapportering vid eventuella avvikelser, vilket är en förbättring som gjorts under de senaste åren. Nya informationskrav har tagits fram för år 2024 där bolagen, som ett led i regionens budgetprocess, ska lämna in underlag kopplade till bolagens budget för kommande år.

Av intervjuer framgår att bolagen kallas till regionstyrelsens arbetsutskott minst en gång per år inom ramen för regionstyrelsens uppsiktsplikt. Inför dessa möten får bolagen ett antal frågor som ska besvaras i samband med mötet. Alla bolag förutom Almi Företagspartner Kronobergs län AB deltar. Anledningen till att det regionala bolaget, Almi Företagspartner Kronobergs län AB, inte medverkar uppges vara att regionen istället kommunicerar med företrädare för moderbolaget rörande ägarstyrningsfrågor.

Inom ramen för regionstyrelsens uppsiktsplikt begärs även underlag in från bolagen i form av plan för internkontroll samt uppföljning av verksamheten. Underlagen begärs in i juni månad.

Regiondirektören lämnar, i enlighet med "Riktlinje för regionstyrelsens uppsiktsplikt i nämnder, bolag, stiftelser och föreningar", ett yttrande inför regionstyrelsens årliga

⁵ Arbetsordningar och reglementen för den politiska organisationen i Region Kronoberg 2023–2026, Regionfullmäktige 2024-05-08

⁶ Riktlinje för regionstyrelsens uppsiktsplikt i nämnder, bolag, stiftelser och föreningar, Region Kronoberg 2015-05-18

prövning av om den verksamhet som bolaget har bedrivit under föregående kalenderår har varit förenlig med det fastställda kommunala ändamålet och utförts inom ramen för de kommunala befogenheterna. Yttrandet innehåller en sammanfattning för vart och ett av bolagen.

Regionstyrelsen behandlade i september⁷ ärende inom ramen för den förstärkta uppsiktsplikten. Av handlingarna i ärendet framgår bland annat att den verksamhet som bedrivits i bolagen bedömdes ha varit förenlig med det fastställda kommunala ändamålet och utförts inom ramen för de kommunala befogenheterna. Vidare framgår att de bolag där regionstyrelsen framför synpunkter ska meddelas om att skriftlig redovisning önskas (det framgår inte vilka synpunkter som avses), samt att bolag med ekonomiska underskott, RyssbyGymnasiet och Växjö Småland Airport, har att framöver avge en delårsrapport per augusti innehållande en analys över det ekonomiska läget.

3.2.1 Bedömning

Vår bedömning är att regionstyrelsen i allt väsentligt säkerställer att den förstärkta uppsiktsplikten uppfylls.

Uppfyllt

Vi grundar vår bedömning på att det finns processer med inhämtande av dokument och redovisningar i regionstyrelsens arbetsutskott.

Vi ser dock att det finns behov av att se över ägardirektiven för att säkerställa att kraven på dokumentation dels är aktuella, dels är enhetliga utifrån bolagens särskilda förutsättningar.

Vidare grundas bedömningen på nedanstående delfråga.

Finns ändamålsenliga rutiner framtagna som ger stöd i beredningen inför regionstyrelsens årliga prövning?

Uppfyllt

Vår bedömning är att det finns ändamålsenliga rutiner som ger stöd i beredningen inför regionstyrelsens prövning. Vi grundar vår bedömning på att det i form av tjänsteskrivelse tas fram en sammanfattande bedömning som upptar vart och ett av bolagen, samt i förekommande fall efterfrågar kompletteringar av lämnade uppgifter.

3.3 Uppföljning av verksamhet och ekonomi

Bolagen upplever att rapporteringen till regionen är rimlig i omfattning och att de informeras i god tid rörande när underlagen ska vara regionen tillhanda. De delägda bolagen har rapporteringskrav även till övriga ägare, vilket enligt uppgift kan göra att bolagen har svårt att hinna med att rapportera in underlag i tid till regionen. Gällande inrapportering av budget beskrivs i intervjuer att bolagen kan behöva rapportera in preliminära siffror då de inte har beslutat sin budget förrän efter rapporteringen till regionen.

⁷ § 193, 3 september 2024

De underlag vi tagit del avser den redovisning bolagen inkommit med gällande underlag i form av rapportering vid helår och delår. Underlagen varierar mycket när det gäller den information som lämnats avseende verksamhetsrelaterade faktorer.

Gällande delårsrapporteringen begär regionen in underlag från respektive bolag för periodens omsättning och resultat, jämte helårsprognos, samt plan för år 2025. Vidare omfattar även denna redovisning erhållna driftbidrag från Region Kronoberg. Det saknas i denna rapportering särskilda kommentarer kring eventuella avvikelser i verksamhet eller ekonomi. I sammanhanget lyfts fram att ytterligare information finns att tillgå i bolagens löpande inrapportering av protokoll till regionen.

För två av bolagen, vilka uppvisar ekonomiska underskott, har regionstyrelsen beslutat att dessa framöver har att avge en delårsrapport per augusti innehållande en analys över det ekonomiska läget.

Av intervju framgår att det genomförs årliga ägarsamråd mellan regionen och bolagen. I intervjuer med bolagen framförs att det bör finnas en kontinuitet rörande när i tiden ägarsamråden ska äga rum, vilket uppges saknas idag.

Det framgår även att det genomförs årliga verksamhetsdialoger mellan parterna. Frekvensen varierar något mellan bolagen, men det framgår att det genomförs minst ett verksamhetssamtal per år. Samtalen genomförs med ansvarig nämnds presidium, övriga deltagare från regionen varierar mellan bolagen. I intervjuer framgår att bolagen i stort är nöjda med verksamhetssamtalens upplägg vad avser innehåll och frekvens. Samtalen kopplas till ägardirektivet. Det lyfts i flera intervjuer en önskan om en ökad förutsägbarhet i form av exempelvis årshjul rörande när verksamhets- och ägardialog kommer att äga rum under året.

I intervju uppges att bolagen framöver kommer vara delaktiga i regionens bokslutsdag.

Vidare uppges i intervjuer att det saknas en formaliserad informationsöverföring från verksamhetsdialogerna med bolagen inför de ägardialoger som genomförs. Överföringen sker huvudsakligen muntligt av sådana faktorer som är viktiga att beakta. Informationsöverföringen upplevs i praktiken fungera väl.

3.3.1 Bedömning

Vår bedömning är att regionstyrelsen delvis säkerställt en tillräcklig uppföljning och återrapporering av verksamheten och ekonomin i bolagen.

Delvis uppfyllt

Vi grundar vår bedömning på nedanstående delfrågor, samt på övergripande fråga om tillräcklig uppföljning och återrapporering.

Finns tydliga instruktioner om vilken återrapporering av verksamhet och ekonomi som förväntas?

Uppfyllt

Vi bedömer att det finns tydliga instruktioner om vilken rapportering av verksamhet och ekonomi som förväntas, men att de underlag som begärs in i samband med delårsrapporten bör utvecklas, så att de alltid innehåller en analys kopplat till väsentliga

faktorer för verksamhet och ekonomi. För närvarande begärs kompletterande information enbart på förekommen anledning.

Finns tillräckliga forum för dialog mellan ägaren och bolagen?

Uppfyllt

Vi bedömer att det finns tillräckliga forum för dialog mellan ägaren och bolagen. Vi grundar vår bedömning på att det regelbundet genomförs verksamhetssamtal samt ägarsamråd mellan regionen och bolagen.

Vi anser dock att formerna för att säkerställa informationsöverföring från verksamhetsdialogerna och ägardialogerna behöver ses över, samt i en årsagenda skapa större framförhållning vad avser tidpunkter för genomförande av dialoger.

Finns i dialogen en koppling till av bolaget eventuellt utförd självutvärdering?

Ej tillämpligt

Vi kan konstatera att den i riktlinjerna för ägarstyrning föreslagna självutvärderingen för bolagsstyrelserna ännu inte implementerats i bolagen.

3.4 Ombud och ombudsinstruktion

Av riktlinjer för bolagsstyrning framgår att bolagsstämman är bolagets högst beslutande organ och ett forum för bolagets ägare att utöva formell ägarstyrning. Region Kronoberg representeras på bolagsstämman av ombud som regionstyrelsens arbetsutskott utsett.

I reglemente⁸ (samt i regionstyrelsens delegationsordning) framgår att regionstyrelsens arbetsutskott ansvarar för att utse ombud till bolagsstämmor, årsstämmor och ägarråd. RSAU ska även utfärda instruktion till ombuden.

Av intervju och protokoll framgår att finns fungerande rutiner för att utse ombud, men att det sällan behandlas ärende om instruktioner till ombuden som regionens representant vid bolagsstämma.

Det finns en årsplanering för när bolagen uppmanas att inkomma med årsredovisning, revisionsberättelse och lekmannarevisorernas granskningsrapport. Det uppges dock vara svårt att få samtliga bolag att efterleva tidplanen gällande årsredovisningen, innebärande att bolagens revisionsberättelse och granskningsrapport inte fullt ut föreligger i samband med att kommunens revisorers revisionsberättelse behandlas i fullmäktige.

Bolagens granskningsrapporter och revisionsberättelser ska framgå av bilaga till regionens revisionsberättelse. Vid behandling i fullmäktige i april 2024 avseende revisionsår 2023 saknades underlag från tre av bolagen.

⁸ Arbetsordningar och reglementen för den politiska organisationen i Region Kronoberg 2023–2026, Regionfullmäktige 2022-11-30

3.4.1 Bedömning

Vår bedömning är att regionstyrelsen inte säkerställt att utnämning av ombud och ombudsinstruktioner sker på ett korrekt sätt där även hänsyn tas till beslut av principiell beskaffenhet.

Delvis uppfyllt

Vår bedömning är att ombud huvudsakligen utses genom den delegation som givits till RSAU. Däremot saknas rutiner för beredning samt beslut om instruktioner till ombud inför bolagsstämma.

Vidare grundas bedömningen på nedanstående delfråga.

Har regionstyrelsen säkerställt att det finns fungerande årshjul i bolagen för att säkerställa att revisionsberättelse och granskningsrapport kan behandlas på fullmäktiges sammanträde innan bolagsstämman för att kunna besluta om ombudsinstruktioner?

Delvis uppfyllt

Vår bedömning är att det finns en årsplanering, men att det inte fullt ut säkerställs att efterlevnad av planen sker så att revisionsberättelse och granskningsrapport kan behandlas vid fullmäktigesammanträde.

3.5 Hantering av allmänna handlingar

I riktlinjen för diarieföring av allmänna handlingar⁹ beskrivs hur allmänna handlingar ska hanteras utifrån gällande lagstiftning samt regionens rutiner. Det framgår inte huruvida bolagen omfattas av riktlinjen. Det framgår i fyra av bolagens ägardirektiv att regionens arkivreglemente ska tillämpas i bolagen.

I samtal med bolagen framgår att bolagen inte uppfattar att de omfattas av riktlinjen och att de inte fått instruktioner för hur allmänna handlingar ska hanteras. Samtidigt framgår att det finns en medvetenhet rörande hur handlingar ska hanteras och arkiveras.

3.5.1 Bedömning

Vår bedömning är att regionstyrelsen inte säkerställt att hantering av allmänna handlingar sker på ett korrekt sätt i bolagen.

Ej uppfyllt

Vår bedömning grundas på att det inte finns några gemensamma riktlinjer eller uppföljning från regionstyrelsen vad avser hanteringen av allmänna handlingar.

⁹ Diarieföring av allmänna handlingar, Region Kronoberg 2022-09-01

Samtal med bolagen indikerar dock att det finns en medvetenhet och kännedom rörande hur handlingar ska hanteras.

3.6 Inköp och upphandling

Av upphandlingsreglemente¹⁰ framgår att regionstyrelsen har det övergripande ansvaret för all upphandlingsverksamhet. Reglementet är ett styrdokument för genomförande av upphandlingar och inköp. Det framgår att regionens helägda bolag omfattas av reglementet, Det finns även en upphandlingsenhet som ansvarar för att avtalsinformation finns tillgänglig för regionens alla verksamheter och bolag, samt för upphandlingar och avtalshantering. I reglementet finns de huvudprinciper som ska följas vid upphandling beskrivna, samt vikten av avtalstrohet och att använda sig av befintliga avtal i första hand. Regionstyrelsen ansvarar för att följa upp avtalstroheten, vilket ska redovisas årligen i samband med uppföljning av regionstyrelsens internkontrollplan.

I riktlinjen för direktupphandling¹¹ beskrivs hur en direktupphandling ska genomföras samt hur denna ska dokumenteras. Det finns även en dokumenthanteringsplan¹² som beskriver hur upphandlade avtal och tillhörande dokumentation ska förvaras.

I intervju med bolagen framgår att bolagen huvudsakligen inte anser sig omfattas av regionens regelverk avseende upphandling och bolagen arbetar utifrån egna rutiner och riktlinjer vad avser upphandling. Flera bolag ger uttryck för att de önskar ett större stöd från regionen i upphandlingsfrågor. Några bolag uttrycker att de vill vara med på regionens upphandlingar och att de även påtalat detta, men att det inte finns några rutiner för att efterfråga huruvida bolagen önskar vara en del av upphandling av ramavtal.

3.6.1 Bedömning

Vår bedömning är att regionstyrelsen inte säkerställt att inköp och upphandlingar sker på ett korrekt sätt i bolagen, där lagen om offentlig upphandling ska beaktas.

Ej uppfyllt

Vi grundar vår bedömning på att det saknas riktlinjer som även omfattar bolagen, samt att det inte heller från ägaren sker någon särskild uppföljning som säkerställer att bolagen hanterar inköp och upphandling korrekt utifrån lagstiftningen.

3.7 Intern kontroll

Av regionens reglemente för intern styrning och kontroll framgår att regionstyrelsen ska informera sig om hur den interna kontrollen fungerar i Region Kronobergs ägda bolag och bildade stiftelser. Bolagen har årligen att avge rapport om bolagets interna kontroll

¹⁰ Upphandlingsreglemente för Region Kronoberg, Planeringsavdelningen 2016-03-30

¹¹ Riktlinje för direktupphandling inom Region Kronoberg, Region Kronoberg 2023-09-20

¹² Dokumenthanteringsplan inköp och upphandling, Region Kronoberg 2018-10-01

och organisering, hur man under året har följt upp den interna kontrollen, samt utvärdering av hur den interna kontrollen fungerar.

Av de underlag vi tagit del av framgår att samtliga bolag förutom Musik i Syd AB samt Ryssbygymnasiet AB inkommit med underlag för redovisning av intern kontroll. Underlagen begärs in inom ramen för regionstyrelsens uppsiktsplikt över bolagen.

I uppföljning av den interna kontrollen 2023¹³ samt av intervju framgår att regionen inte begär att ta del av inrapportering av den interna kontrollen av Musik i Syd AB (ägs via en stiftelse och är inte en del av rutinen kring den förstärkta uppsiktsplikten).

I regionstyrelsens uppföljning¹⁴ av den interna kontrollen i bolagen för år 2023 framgår att Ryssbygymnasiet AB ej inkommit med internkontrollplaner samt utvärderingar utan några rapporterade brister. I uppföljningen framgår att det inom Ryssbygymnasiet rått oklarheter rörande hur en internkontroll skulle utföras under föregående år, men att det nu finns fungerande rutiner.

Underlagen som inkommit varierar i struktur, innehåll och omfattning, där informationen i två av underlagen är knapphändig i förhållande till intern kontroll och organisering samt hur bolagen följt upp den interna kontrollen under året. Regionen begär inte in den riskanalys som ligger till grund för respektive bolags internkontrollplan.

I intervju framgår önskemål om mer stöd i framtagandet av plan för intern kontroll.

3.7.1 Bedömning

Vår bedömning är att regionstyrelsens delvis säkerställt att den interna kontrollen är tillräcklig i bolagen.

Delvis uppfyllt

Vi grundar vår bedömning på att vi, utifrån intervju samt utifrån granskning av de underlag som begärts in från bolagen, ser att regionens instruktioner till bolagen behöver ses över för att säkerställa en enhetlig och utförlig rapportering från bolagen. Vi anser att regionstyrelsen behöver tillse att Musik i Syd omfattas av inrapporteringen av internkontrollen.

Vidare grundas bedömningen på nedanstående delfråga.

Har regionstyrelsen säkerställt att det finns ett systematiskt arbete med internkontroll i bolagen baserat på riskanalys med erforderliga kontrollerplaner och återkoppling?

Delvis uppfyllt

Vi grundar vår bedömning på att regionstyrelsen inte inhämtar någon riskanalys från bolagen. Vi anser att regionen bör inhämta en riskanalys, d v s vad som ligger till grund för bolagets internkontrollplan, i samband med regionstyrelsens årliga uppföljning av den interna kontrollen.

¹³ Uppföljning av intern kontroll i Region Kronobergs hel- och delägda bolag år 2023, Tjänsteskrivelse 2024-06-14

¹⁴ Uppföljning av intern kontroll i Region Kronobergs hel- och delägda bolag år 2023, Tjänsteskrivelse 2024-06-14. Regionstyrelsen behandlade i § 192, den 3 september 2024 bolagens internkontroll.

Datum som ovan

KPMG AB



Jörn Wahlroth

Certifierad kommunal yrkesrevisor

Evelina Witoft

Verksamhetsrevisor

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