

# Bilaga 1

## Styrning och kontroll

Utredning av ny koncernstruktur för Gotlandshem

*Bilagan syftar till att beskriva hur styrning och kontroll kan komma att se ut i en framtida koncern för Gotlandshem. I bilagan framgår inte ett konkret förslag till beslut gällande styrning och kontroll, detta då ett sådant förslag beror på vilket beslut som tas för koncernen i sin helhet.*

# 1 Styrning av koncern

Samtliga aktier i koncernens moderbolag kommer ägas av Region Gotland. Koncernmodern kommer i sin tur direkt eller indirekt äga alla aktier i dotterbolagen. Koncernmodern skulle även kunna äga bolag som Region Gotland är delägare i. Region Gotlands styrning av koncernen kommer fortsatt ske genom bolagsordning, ägardirektiv, ägarmöten samt tillsättning av styrelseledamöter till koncernens alla bolag. Regionfullmäktige kommer utse ägarrepresentanter till koncernens samtliga bolagsstämmor. Samtliga bolag kommer även följa Region Gotlands aktieägarpolicy.

Koncernen bör styras utifrån en affärsinriktad styrmodell baserad på mål och nyckeltal. De övergripande målen bör fastställas av koncernmodern och sedan brytas ner till konkreta aktiviteter i de olika bolagen.

## 1.1 Uppföljning

Metoden för uppföljning inom koncernen påverkas av valet av bolagsstruktur. När beslut om bolagsstruktur har fattats, måste detaljerna för uppföljningen fastställas med hänsyn till den hierarkiska nivå respektive bolag befinner sig inom koncernen. Här följer ett antal exempel på leveranser till Region Gotland som behöver finnas med på en övergripande nivå:

- Årlig revision av måluppfyllnad enligt respektive ägardirektiv
- Årligt upprättande av internkontrollplan som grund för analys och bedömning av utfall
- Årlig uppföljning av tioårig investeringsplan
- Årlig revision samt delårsrapporter till Region Gotland i enlighet med aktieägarpolicy
- Årsredovisning inklusive förvaltningsberättelse för hela koncernen
- Rapportering av måluppfyllnad samt principiellt viktiga frågor vid ägarmöten
- Beroende på hierarkisk nivå i koncernen ska styrelser utvärdera sitt eget och VD:s arbete årligen.

## 2 Styrelsesammansättning

Definitioner gällande styrelseledamöter:

- Politiker – personen tillhör ett politiskt parti som nominerat personen till en styrelsepost
- Tjänsteperson – personen är anställd inom koncernen

- Extern representant – personen är varken politiker eller tjänsteperson. Det kan till exempel vara en person med spetskunskap inom branschen

Styrelsens sammansättning är kopplad till ägardirektiv och ägarstyrning. En styrelse kan bestå av (1) endast politiker, (2) en blandning mellan politiker, tjänstepersoner och externa representanter alternativt (3) endast tjänstepersoner och externa representanter. Styrelsesammansättningen för bolagen i en koncern kan se olika ut för respektive bolag. Gemensamt för alla bolagen är att styrelseposter, avseende såväl politiker som tjänstepersoner och externa representanter, beslutas av Regionfullmäktige för att sedan fastställas, och med det verkställas, vid respektive bolagsstämma.

Oaktat hur sammansättning av en bolagsstyrelse ser ut ska en styrelse för ett aktiebolag agera utifrån bolagets bästa vilket betyder att partitillhörighet inte ska spela någon roll i de beslut som tas<sup>1</sup>.

Det är viktigt att tydligt särskilja rollerna för ägarstyrning och bolagsstyrning. En styrelseledamot i koncernmoderbolaget kan med fördel utses till ägarrepresentant vid dotterbolagens bolagsstämmor, men denna person bör inte vara ledamot i dotterbolagets bolagsstyrelse.

## 2.1 Politisk styrelse

Med en politisk styrelse menas att alla ledamöter och suppleanter är politiker som nomineras av partigrupper för att sedan väljas av regionfullmäktige. Ledamöternas styrelseuppdrag följer politisk mandatperiod på fyra år. Styrelsesammansättningen ger en hög grad av politisk kontroll över bolaget men det finns ett antal faktorer som behöver övervägas:

- Då tillsättning av styrelse följer politisk mandatperiod finns risk att stora delar av eller hela styrelsen avgår samtidigt i samband med val vilket kan leda till bristande kontinuitet och erfarenhetsöverlämning.
- Om styrelsemedlemmar nomineras baserat på politisk tillhörighet istället för utifrån kunskaper om och förståelse för bolagets kärnverksamhet finns risk att hela eller delar av styrelsen saknar kompetens för uppdraget.
- Om beslutfattande påverkas av politisk åskådning snarare än vad som är affärsmässigt motiverat finns risk att styrelsen fattar beslut som inte är det bästa för bolaget.

---

<sup>1</sup> <https://sobona.se/medlemmar-och-branscher/styrelseuppdrag/din-roll-som-ledamot-i-ett-kommunalt-eller-regionalt-agt-bolag/politiskt-tillsatta-medborgarrepresentant-eller-bolagsrepresentant>

## 2.2 Blandad styrelse

En blandad styrelse består av både politiker och representanter från övriga delar av samhället vilka kan vara tjänsteperson i aktuellt bolag, tjänsteperson i övriga koncernen eller externa representanter. Så ser styrelsesammansättningen för Gotlandshems dotterbolag Gotlandshem Värme AB ut i nuläget.

En blandad styrelse ger förutsättning för balans mellan politisk kontroll och spetskompetens inom aktuellt bolags verksamhet. En faktor som särskilt behöver övervägas är hur Region Gotland som ägare säkerställer styrning och kontroll över nomineringsprocessen till de styrelseposter där tjänstepersoner eller externa representanter tillsätts.

## 2.3 Tjänstepersonstyrelse

Med tjänstepersonstyrelse menas att det inte finns några politiker i styrelsen. Precis som i en blandad styrelse kan de som tillsätts vara tjänstepersoner i aktuellt bolag, tjänstepersoner i övriga koncernen eller externa representanter.

För detta alternativ behöver det särskilt övervägas hur insyn och kontroll hanteras, både vad gäller förutsättningar för nominering samt styrning och kontroll i sin helhet, vilket är extra viktigt om alternativet tillämpas i bolag där det finns betydande ekonomiska värden. Graden av styrning och kontroll skulle kunna regleras av vilken nivå i koncernen som bolaget tillhör. Regionfullmäktige beslutar även här om tillsättning av styrelseposter vilket sedan fastställs och verkställs på bolagsstämma för aktuellt bolag.

# 3 Diskussion

En styrmodell med tydligt uppsatta mål och definierade nyckeltal kan öka medarbetarnas förståelse för hur deras arbete bidrar till koncernens övergripande mål. Detta kan också vara ett sätt att motverka risken för suboptimering inom koncernen.

Det är viktigt med tydlig rollfördelning mellan ägare och bolag. En person bör inte inneha styrelsepost i ett bolag där man samtidigt representerar ägaren, bland annat för att undvika en situation där man ger sig själv ansvarsfrihet vid bolagsstämma.

En utredning från SKR visar att en blandad styrelse ger diskussioner som blir mer fokuserade på verksamheten och dess villkor. Denna uppfattning har företrädare i såväl bolag med blandad styrelse som bolag med en styrelse som består av enbart politiker<sup>2</sup>. Med blandad styrelse ökar möjligheterna för framdrift, för representation med koncernperspektiv samt för möjligheten att få in verksamhetsspecifik kompetens i styrelsen. Sådan kompetens kan vara affärsutveckling, branschkunskap eller finansiella kunskaper. Dotterbolag föreslås därför att i regel inte bestå av endast

---

<sup>2</sup> Länk till rapport Fastigheter i bolag, SKR

<https://skr.se/download/18.7c1c4ddb17e3d28cf9b5f6eb/1642583927828/7164-730-6.pdf>

politiker. Ett exempel på styrelsesammansättning är fem ledamöter, där tre är politiker och två är tjänstepersoner och/eller externa representanter, plus tre suppleanter där två är politiker och en är tjänsteperson eller extern representant. Med en sådan lösning skulle den administrativa kostnaden hållas nere, kontinuitet och stabilitet skulle säkerställas över mandatperioderna, samtidigt som politisk kontroll skulle kvarstå.

Utifrån ovan är det viktigt att beakta:

- Val av styrelsesammansättning bör baseras på vad som är bäst för respektive bolag. Samtidigt kan det finnas fördelar med en standardiserad sammansättning för bolag som befinner sig på samma nivå i koncernens hierarki eller har andra likheter.
- Vid blandad styrelse eller tjänstepersonstyrelse bör det regleras vilken typ av kompetens som bör eftersträvas i styrelsen, samt om någon ledamot bör inneha styrelsepost även i övriga bolag i koncernen i syfte att minska risk för suboptimering. För blandad styrelse bör det finnas styrande dokument som anger fördelning mellan poster för politiker respektive tjänstepersoner eller externa representanter.
- Det behöver finnas en process och beskrivning för hur nominering av tjänstepersoner och externa representanter går till där hänsyn tas till att säkerställa kontinuitet och stabilitet över politiska mandatperioder.