

2022-06-06

TJÄNSTESKRIVELSE

Dnr: KFKS 2022/449

## Ägardirektiv för kommunens bolag samt egna kapitalet i Nacka vatten och avfall AB

### Förslag till beslut

Kommunstyrelsen arbetsutskott noterar att stadsledningskontoret ska återkomma med redovisning av det egna kapitalet i Nacka vatten och avfall AB till kommunstyrelsens sammanträde den 13 juni 2022.

Kommunstyrelsens arbetsutskott föreslår att kommunstyrelsen beslutar följande.

Kommunstyrelsen föreslår att kommunfullmäktige beslutar följande.

1. Kommunfullmäktige antar ägardirektiv för kommunens moderbolag – Nacka Stadshus AB enligt bilaga 1 till tjänsteskrivelsen daterad den 6 juni 2022.
2. Kommunfullmäktige antar ägardirektiv för Nacka vatten och avfall AB bilaga 2 till tjänsteskrivelsen daterad den 6 juni 2022.
3. Kommunfullmäktige antar ägardirektiv för Nacka Energi AB och dess dotterbolag bilaga 3 till tjänsteskrivelsen daterad den 6 juni 2022.
4. Kommunfullmäktige antar ägardirektiv för Centrala Nacka marknadsbolag AB bilaga 4 till tjänsteskrivelsen daterad den 6 juni 2022.
5. Kommunfullmäktige antar ägardirektiv för Boo 1:207 AB bilaga 5 till tjänsteskrivelsen daterad den 6 juni 2022.
6. Kommunfullmäktige antar ägardirektiv för Nacka Skarpnäs Exploaterings AB bilaga 6 till tjänsteskrivelsen daterad den 6 juni 2022.
7. Kommunfullmäktige beslutar att de nya ägardirektiven enligt beslutspunkterna 1-6 börjar att gälla den 1 oktober 2022.

### Sammanfattning

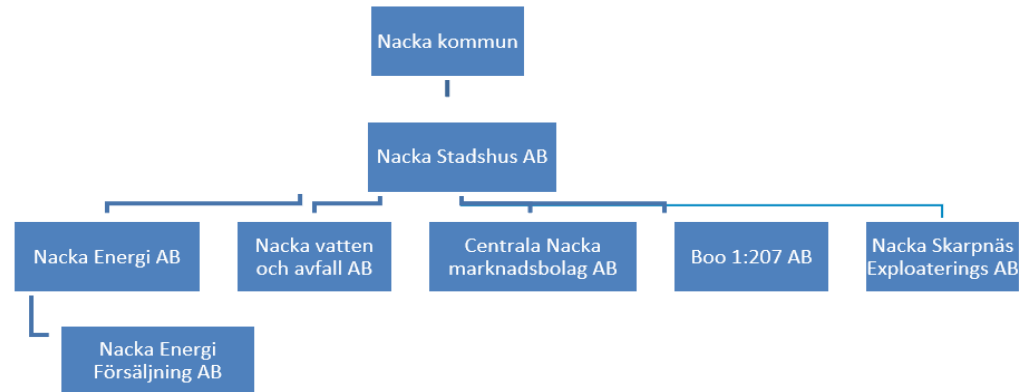
En översyn av ägardirektiven till de kommunala bolagen har genomförts utifrån behovet av en tydligare ägarstyrning och en gemensam struktur för bolagens ägardirektiv. Nacka Stadshus AB föreslås få ett samlat uppdrag att, utifrån ett tydligt koncernperspektiv, utöva en tydligare ägarstyrning över kommunens helägda dotterbolag. Utifrån nu föreslagna ägardirektiv får såväl Nacka Stadshus AB som dess dotterbolag ett tydligt fokus på koncernnyttan, den samlade styrningen och kommunens styrmodell.

## Ärendet

Nacka kommun äger **Nacka Stadshus AB** (NSAB), som är moderbolag i *stadshuskoncernen* med fem helägda dotterbolag. **Nacka Stadshus AB** bedriver ingen egen verksamhet, förutom att förvalta aktierna i sina dotterbolag. Nedan följer en beskrivning av respektive bolag och verksamhet.

- **Nacka Energi AB** med dotterbolaget **Nacka Energi Försäljnings AB**. Nacka Energi AB bedriver elnätverksamhet inom sitt koncessionsområde i Nacka kommun exklusive Boo, och har cirka 29 000 anslutna kunder. Nacka Energi Försäljnings AB erbjuder administrativa tjänster för elhandelsbolag, samförläggning för andra ledningsägare, nyanläggning och förnyelse av vägbelysning för Nacka Kommun, verifiering av mätplatser samt energitjänster i form av laddinfrastruktur.
- **Nacka vatten och avfall AB** bedriver VA-verksamhet inom Nacka kommun enligt lagen om allmänna vattentjänster och utövar kommunens ansvar för avfallshantering enligt miljöbalken. Bolaget bildades 2016 och övertog den 1 september anläggningar och personal från kommunen. Ytterligare anläggningar överfördes från kommunen till bolaget 2019.
- **Centrala Nacka marknadsbolag AB** stödjer arbetet med att utveckla kännedom och koordinera marknadsföringsinsatser av det geografiska området Centrala Nacka i syfte att skapa större attraktivitet och utveckla platsen med utgångspunkt från det gemensamma konceptet och målbilden Naturban. Bolaget utgör en plattform för projektsamverkan som stärker det långsiktiga samarbetet mellan de fastighetsaktörer som är verksamma i området. Bolaget ska finansiera sin verksamhet genom partneravgifter från kommunen och fastighetsaktörer.
- **Boo 1:207 AB** förvärvades 2021 år för att få åtkomst till fastigheten Nacka Bo 1:207. Fastigheten utgörs av en cirka 8 000 kvadratmeter stor tomt med en villabyggnad samt komplementbyggnader. Fastigheten är av strategisk betydelse för utvecklingen kring kommande trafikplats Boo. Bolaget ska inom Nacka kommun äga, förvalta, utveckla och försälja för kommunen strategiska fastigheter för att säkerställa fastighetens nyttjande ur ett kommunalt stadsutvecklingsperspektiv.
- **Nacka Skarpnäs Exploaterings AB** (före detta Goldcup 29080 AB) förvärvades i april 2022 för att få åtkomst till fastigheterna Skarpnäs 2:4, 2:6-2:13, 2:19 och Björknäs 1:59 i Nacka, i syfte att kommunen ska inrätta Skarpnäs naturreservat. Efter att bolagets förvärvades har kommunen, enligt kommunfullmäktige beslut i februari, i sin tur förvärvat fastigheterna. Bolaget ska

avyttras. Bolaget bedriver ingen verksamhet.



Nacka kommuns bolagsstruktur har under senaste åren utökats. Med fler bolag finns det ett ökat behov av bolagsstyrning. Omsättningen och balansomslutningen i koncernen har ökat. Koncernens balansomslutning uppgick per 31 december 2021 till 2 285 miljoner kronor, en dubbling sedan 2016. Balansomslutningen består till största del av anläggningar. Dessutom står Nacka Energi AB och Nacka vatten och avfall AB inför stora investeringar de närmaste åren. Koncernens omsättning har ökat från 222 miljoner kronor 2016 till 477 miljoner 2021.

Omsättning (miljoner kronor)	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Nacka Stadshus AB (koncernen)	477	467	459	418	396	222	133
Nacka Energi AB	168	165	184	174	163	149	133
Nacka Energi Försäljnings AB	12	12	13	16	15	13	13
Nacka vatten och avfall AB	306	299	274	244	234	61	-
Centrala Nacka marknadsbolag AB	0	3	--	--	--	--	--

Balansomslutning (miljoner kronor)	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Nacka Stadshus AB (koncernen)	2 285	2 205	1 994	1 306	1 206	1 066	339
Nacka Energi AB	471	450	460	407	352	319	283
Nacka Energi Försäljnings AB	20	18	21	23	23	20	13
Nacka vatten och avfall AB	1 807	1 754	1 545	951	788	656	-
Centrala Nacka marknadsbolag AB	4,5	9,0	--	--	--	--	--
Boo 1:207 AB	8	--	--	--	--	--	--

### Styrning av kommunala bolag

Styrningen av de kommunala bolagen regleras framförallt av aktiebolagslagen. Aktiebolagslagen anger ramarna för styrningen av de kommunala bolagen medan kommunallagen anger hur kommuner kan bedriva verksamhet i bolagsform. Nacka kommun styr de kommunala bolagen bland annat via bolagsordningen. Varje bolag har

en egen bolagsordning som beskriver bolagets verksamhet. Kommunfullmäktige fastställer bolagsordningen, som därefter registreras på Bolagsverket.

Som ägare är det viktigt att tydligt klargöra vad man vill med respektive bolag och vilken nytta dessa förväntas tillföra kommunen och Nackaborna. Bolagen behöver ha en tydlig ledning och styrning från ägaren, vilket sker genom ett ägardirektiv till respektive bolag. I ägardirektivet tydliggör därför ägaren, Nacka kommun, syftet, inriktningen och målen med bolagens verksamhet. Kommunfullmäktige fastställer ägardirektiven. Ägardirektiven som beslutas därefter på bolagsstämma och blir då juridiskt bindande för bolaget och dess ledning.

De kommunala bolagen följer samma regler och styrande dokument som Nacka kommun gör. Det innebär bland annat att bolagen ska, när de utför sina uppgifter, bidra till kommunens vision om öppenhet och mångfald och kommunens övergripande mål samt följa kommunens övriga styrande dokument. Nacka kommun ska som ägare av bolagen:

- fastställa respektive bolags ändamål och de kommunala befogenheterna
- utse samtliga styrelseledamöter och minst en lekmannarevisor/revisor,
- se till att kommunfullmäktige får ta ställning innan beslut av principiell beskaffenhet fattas,
- se till att företaget ger allmänheten insyn i den verksamhet som lämnas över till privata utförare.

### **Behov av revidering av ägardirektiven**

Stadsledningskontoret har identifierat ett behov av att få en enhetlig utformning av bolagens ägardirektiv utifrån fler olika aspekter. Det efterfrågas en enhetlig och gemensam struktur för ägardirektiven för att ge bättre förutsättningar att styra och följa de kommunala bolagens verksamhet på ett effektivt och transparent sätt. Nu gällande ägardirektiv tar i huvudsak mest avstamp från det enskilda bolagens verksamhet och inte utifrån koncernnyttan, den samlade styrningen och styrmodellen. Revisorerna har även reflekterat över att bolagsstyrningen kan utvecklas, bland annat har det lyfts inom ramen för revisionen *"Granskning av kommunstyrelsen uppsiktsplikt"*.

Av den utvärdering som gjorts inom ramen för Sveriges Kommuner och Regioners Kommunkompassen (2020-04-26)<sup>1</sup> identifieras även att Nacka kommun har ett

---

<sup>1</sup> Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av en kommuns sätt att styra och leda utifrån kommunfullmäktiges perspektiv.

Utvärderingen i sin helhet finns här;

<https://skr.se/download/18.5c989317a75c7414129b/1625478060681/Nacka-2021.pdf>

förbättringsområde avseende styrning och kontroll utifrån att kommunen bör se över koncernstyrningen utifrån styrmodellen. Av utvärderingen nämns följande på sidan 21:

*”Nackas politiska målstyrningsmodell är tydlig med uppföljningsbara mål på samtliga nivåer. Nämnderna bryter ned de övergripande målen och kopplar till dem indikatorer. Hur bolagen hanterar de kommunala målen såg lite olika ut. Här kan kommunen fortsätta arbeta vidare med det gemensamma koncerttänket”.*

Stadsledningskontoret kan konstatera att styrmodellen behöver få större genomslag i kommunens styrning av bolagen vilket bland annat kan ske genom ägardirektiven. Genom att ägardirektiven tydligare anger formerna för bolagens verksamhet utifrån kommunens styrmodell kan detta område förbättras och generera ett ökat koncernperspektiv hos såväl kommunen som de enskilda bolagen vilket är positivt. En stor del av de förändringar som föreslås i ägardirektiven tar därför avstamp från koncernnyttan, ökad dialog och styrmodellen.

### **Förändring av styrning**

Utifrån de senaste årens förändringar av bolagsstrukturen föreslås en förändrad styrning av bolagskoncernen genom att moderbolaget får en mer aktiv roll i uppföljningen och samordning av koncernen. Nu föreslaget ägardirektiv för Nacka Stadshus AB samt dess dotterbolag bygger på nedan förslag på förändringar i korthet.

### **Gemensam struktur av ägardirektiven**

Samtliga ägardirektiv föreslås få samma struktur och upplägg med gemensamma rubriker för en mer transparent och enhetlig styrning och uppföljning.

### **Bolagen som en del av Nacka kommuns organisation**

Av ägardirektiven förtydligas (avsnitt 2 i de föreslagna ägardirektiven) att såväl moderbolaget (Nacka stadshus AB) som dotterbolagen är en del av kommunens organisation. Det förtydligas utifrån ett tydligt fokus på koncernnyttan, efterlevnad av kommunens styrande dokument och kommunens styrmodell.

### **Kommunens och Nacka stadshus AB:s direktivrätt**

För att tydliggöra styrningen förslås att moderbolaget ges möjlighet att ge operativa ägardirektiv till dotterbolaget. Med hjälp av operativa ägardirektiv, som beslutas av styrelsen för Nacka Stadshus AB, med efterföljande extra bolagsstämma för det bolaget det berör, kan Nacka Stadshus AB ge dotterbolaget direktiv (avsnitt 5 i de föreslagna ägardirektiven). Särskilda ägardirektiv av operativ natur kan ges om det inte innefattar en fråga av principiell beskaffenhet och inte är av annan större vikt. Dotterbolagets styrelse och VD ska lyda under beslutade direktiv i den mån de inte står i strid med tvingande bestämmelser i aktiebolagslagen eller annan lag eller förordning. Genom att Nacka Stadshus AB ges en mer aktiv roll medför det att behov av utökad antal styrelsemöten. Det ska noteras att dessa operativa ägardirektiv inte ska tillämpas för att överta styrelsen

för dotterbolagets eller VD:s ansvar för den löpande drift/förvaltningen för bolaget. I sammanhanget ska det nämnas att exempelvis Haninge kommun har motsvarande reglering.

#### **Ägarmöte och kommunstyrelsens ställningstagande**

Av avsnitt 9 i föreslagna ägardirektiven förtydligas strukturen för ägarmöten men även hur kommunstyrelsens ställningstagande ska inhämtas. Det framgår att moderbolaget ska fortlöpande hållas informerad av dotterbolagen om dess verksamhet och ekonomi. Dotterbolagen ska tertialvis, eller när så är påkallat, redovisa bolagets ställning och resultat till moderbolaget. Moderbolaget har rätt att ta del av bolagets handlingar och räkenskaper samt i övrigt inspektera bolaget och dess verksamhet. Dotterbolagen ska initiera möten med moderbolaget om omständigheterna så påkallar.

VD för dotterbolaget ingår i koncernledningsgruppen som leds av stadsdirektören tillika VD för Nacka Stadshus AB. VD för respektive bolag ska underställa frågor av strategisk karaktär som kan ha påverkan för kommunkoncernen. Stadsdirektören avgör om en fråga ska underställas kommunstyrelsen/Nacka Stadshus AB.

#### **Nacka stadshus AB får en utökat uppdrag i ägarstyrningen**

Dotterbolagen föreslås rapportera direkt till moderbolaget Nacka Stadshus AB, vilket innebär att bolagens löpande rapportering och avstämning och ägardialog och sker till styrelsen i Nacka Stadshus AB. Den årliga ägardialogen som idag sker mellan bolagen Nacka vatten och avfall AB och Nacka Energi AB och kommunstyrelsens arbetsutskott utgår därmed.

Vidare gör bolagen dragningar för styrelsen i moderbolaget i samband med tertialrapporteringen. Affärsplanen inklusive investeringsplanen ska godkännas av styrelsen i Nacka Stadshus AB. Moderbolagets styrelse kan även vid behov begära in ytterligare rapportering av dotterbolagen.

Fortsättningsvis ingår bolagens resultat och prognos i kommunens rapportering av tertial 1 och tertial 2, bolagen ingår även i kommunens Årsredovisning, ärendet Årsredovisning av kommunala bolag kvarstår samt bolagens protokoll och affärsplan anmäls såsom tidigare till kommunstyrelsens arbetsutskott. Samverkansmodell för tjänster mellan kommun och bolag (med deltagare av tjänstepersoner för kommunen och bolagens VD: ar) kvarstår också.

Nacka Stadshus AB:s inflytande över dotterbolagen sker vid styrelsemöten, när dotterbolagen deltar.

### **Åtterrapportera hur verksamheten bedrivits i förhållande till ägardirektivet**

Av avsnitt 11 (Förvaltningsberättelse) i de föreslagna ägardirektiven föreslås att bolagen i förvaltningsberättelsen ska återrapportera hur verksamheten bedrivits i förhållande till ägardirektiv.

### **Inträdesordning**

Ett tillägg i avsnitt 16 i det föreslagna ägardirektivet har gjorts vad gäller suppleanter och den inträdesordning som gäller. Förslaget är att bolagen följer samma inträdesordning som kommunfullmäktige beslutar om i samband med ny mandatperiod.

### **Övriga förtydliganden**

- Bolaget ska årligen fastställa styrelsens arbetsordning och VD-instruktion (avsnitt 17 i de föreslagna ägardirektiven).
- Tillsättning och lönerevision av bolagets VD (avsnitt 18 i de föreslagna ägardirektiven). Tillsättning av VD i dotterbolagen sker idag av respektive bolags bolagsstyrelse. Det föreslås att Nacka Stadshus AB:s styrelse i stället utser VD för sina dotterbolag. Lönerevisionen för dotterbolagens VD:ar görs av VD i Nacka Stadshus AB.
- Bolaget ska tillämpa den för Nacka kommun vid var tid gällande taxan för kopior av allmänna handlingar (avsnitt 20 i det föreslagna ägardirektivet).
- Nacka kommuns arkivreglemente ska tillämpas i bolaget. Arkivmyndighet är kommunstyrelsen i Nacka kommun (avsnitt 21 i de föreslagna ägardirektiven).
- Några mindre redaktionella ändringar föreslås för att förtydliga vissa bolagsspecifika delar i ägardirektiven (avsnitt 3 i de föreslagna ägardirektiven).

### **Egna kapitalet i Nacka vatten och avfall AB**

Stadsledningskontoret har gjort en initial bedömning om att det föreligger behov av att stärka det egna kapitalet i dotterbolaget Nacka vatten och avfall AB, exempelvis genom ett aktieägartillskott eller utökning av aktiekapital. Mot den bakgrunden har det initierats en genomlysning av nivån på det egna kapitalet i bolaget och det föreslås att stadsledningskontoret ska ges i uppdrag att återkomma med redovisning av genomlysningen till kommunstyrelsens sammanträde den 13 juni 2022. Det föreslås således att kommunstyrelsens arbetsutskott noterar den informationen till protokollet.

### **Ekonomiska konsekvenser**

Styrningen av de kommunala bolagen är av vikt för att säkerställa att skattemedel hanteras på ett effektivt sätt och att Nackaborna på så sätt får maximal nytta för sina skattepengar. Även om den föreslagna förstärkta ägarstyrningen kan medföra viss ökad administration kopplat till bland annat handläggning i samband med styrelsesammanträde så bedöms den ekonomiska koncernnyttan överväga detta. Genom en aktiv ägarstyrning får kommunen, och allmänheten, även nödvändig insyn i de kommunala bolagens

verksamhet vilket ger goda förutsättningar för en effektiv och ändamålsenlig verksamhet inom bolagen.

## Konsekvenser för barn

En effektiv styrningen av de kommunala bolagen är av vikt för att säkerställa att alla Nackabor, bland annat barn och unga, får maximal nytta för skattepengarna.

## Bilagor

1. Förslag på nytt ägardirektiv - Nacka Stadshus AB
2. Förslag på nytt ägardirektiv - Nacka vatten och avfall AB
3. Förslag på nytt ägardirektiv - Nacka Energi AB
4. Förslag på nytt ägardirektiv - Centrala Nacka marknadsbolag AB
5. Förslag på nytt ägardirektiv - Boo 1:207 A
6. Förslag på nytt ägardirektiv - Nacka Skarpnäs Exploaterings AB
7. Nuvarande ägardirektiv – Nacka Stadshus AB
8. Nuvarande ägardirektiv - Nacka vatten och avfall AB
9. Nuvarande ägardirektiv - Nacka Energi AB
10. Nuvarande ägardirektiv - Centrala Nacka marknadsbolag AB
11. Nuvarande ägardirektiv - Boo 1:207 AB
12. Nuvarande ägardirektiv - Nacka Skarpnäs Exploaterings AB (fd Goldcup)

Sidrah Schaider  
Stadsjurist/kanslidirektör  
Stadsledningskontoret

Jörn Karlsson  
Ekonomi- och finansdirektör  
Stadsledningskontoret

Anneli Sagnérius  
Kommunjurist  
Juridik- och kanslistaben

Sylvia Ryel  
Kommunjurist  
Juridik- och kanslistaben

Maria Andersson  
Finanschef  
Eko/finansstaben