



Diarienummer: 0069/17

Handläggare: Hans Olsson

Tel: 031-368 06 02

E-post: hans.olsson@stadshuset.goteborg.se

Förslag om utbildning av ordförande och presidier i stadens bolag

Beslut i styrelsen för Göteborgs Stadshus AB

1. Uppdra åt verkställande direktören att anordna fördjupad styrelseutbildning för ordförande och presidier i stadens bolag i frågor som avser såväl ägarstyrning som bolagsstyrning.
2. Den fortsatta planeringen ska utgå från den huvudsakliga inriktning och omfattning som redovisas i föreliggande handling och att StyrelseAkademien svarar för genomförandet i enlighet med gällande ramavtal. Genomförandet ska ske i nära samarbete med Göteborgs Stadshus.

Sammanfattning

I anslutning till genomförda styrelseutbildningar för ledamöter m fl i stadens bolag under perioden 2015-2016 har uppmärksamats behov av utvecklingsarbete som syftar till att ytterligare stärka styrelsernas arbete ifråga om såväl ägarstyrning som bolagsstyrning.

Behoven har dokumenterats av StyrelseAkademien samt genom att Stadshus under 2017 genomfört intervjuer med ordförandena i fyra olika direktägda bolag med fokus på ordförandens särskilda roll i styrelsearbetet.

Mot denna bakgrund föreslås att Göteborgs Stadshus – som ett led i sitt uppdrag att svara för bolagsstyrelsernas kompetensutveckling – genomför en utbildnings- och utvecklingsaktivitet som riktar sig till ordförande/presidie, inom i huvudsak följande ämnesområden:

- Göteborgs Stads principer för ägarstyrning
- Ordförande och presidiets roll, uppgifter och ansvar
- Ett år med styrelsen – riktlinjer för presidiets arbete
- Ordförande/presidiets roll för ett bra styrelsearbete (fokus, samspel, integritet, dynamik)

Aktiviteten föreslås genomföras i seminarieform under en heldag i mindre grupper (7-9 personer) under ledning av StyrelseAkademien och med aktiv medverkan från Göteborgs Stadshus. De bolag som föreslås omfattas av utbildningen är moderbolagen, regionala bolag samt större verksamhetsdrivande dotterbolag. Antalet bolag är 23 och antalet berörda personer 66. Göteborgs Stadshus presidie förutsätts delta som resurspersoner vid de olika utbildningstillfällena. Den sammanlagda kostnaden uppskattas preliminärt till ca 400 tkr



Ekonomiska konsekvenser

Utbildningen bedrivs inom ramen för gällande ramavtal med StyrelseAkademien Västra Sverige som gäller t o m 31 mars 2019. Kostnaden som inkluderar resurspersoner vid utbildningstillfällena, förberedelser i samarbete med Stadshus samt framställning av utbildningsmaterial, har preliminärt uppskattats till 400 tkr. Beloppet bedöms rymmas inom budget för Göteborgs Stadshus 2018.

Olika perspektiv

Barnperspektivet

Ärendet bedöms inte medföra konsekvenser med avseende på barnperspektivet.

Jämställdhetsperspektivet

Ärendet bedöms inte medföra konsekvenser med avseende på barnperspektivet.

Mångfaldsperspektivet

Ärendet bedöms inte medföra konsekvenser med avseende på barnperspektivet.

Miljöperspektivet

Ärendet bedöms inte medföra konsekvenser med avseende på barnperspektivet.

Omvärldsperspektivet

Ordförande i ett bolag har i många avseenden en särställning. Inom ramen för stadens ägarstyrning förutsätts att ordförande har en god inblick i och förståelse för stadens principer för ägarstyrning och stadens mål för verksamheten. Ordförande förutsätts vara en viktig länk mellan ägaren och bolaget. I det arbetet är också presidiet i övrigt en viktig resurs.

Ifråga om bolagsstyrning har ordförande ofta en formell roll som ställer stora krav på kunskap och inblick i gällande lagstiftning och policydokument, såsom aktiebolagslagen (ABL) årsredovisningslagen (ÅRL) Svensk kod för bolagsstyrning (Koden) samt de interna regelverken för bolagets styrning, såsom bolagsordningen, styrelsens arbetsordning, instruktion för verkställande direktör, instruktioner för den finansiella rapporteringen, samt övriga policyer och riktlinjer.

Även om presidiet i ett bolag inte utgör en formell beslutsnivå utövar presidiet inte sällan ett kollektivt ledarskap där vice ordförande måste ha beredskap för att axla ordföranderollen och där planering av styrelsemötena sker gemensamt. Därför är det naturligt att en utbildning som tar fasta på ordföranderollen omfattar presidiet.



Bilagor

Bilaga 1. Sammanfattande iakttagelser vid intervjuer med fyra ordföranden

Bilaga 2. Bolag som föreslås omfattas av utbildning av ordförande/presidie

Expedieras

- Kommunstyrelsens Styrgrupp för politikerutbildning



Bakgrund

Behov av fördjupad styrelseutbildning

I anslutning till genomförda styrelseutbildningar för ledamöter m fl i stadens bolag under perioden 2015-2016 har uppmärksammas behov av utvecklingsarbete som syftar till att ytterligare stärka styrelsernas arbete ifråga om såväl ägarstyrning som bolagsstyrning.

Med **ägarstyrning** avses i första hand det sätt på vilket kommunfullmäktige styr bolagen direkt men även indirekt genom uppdraget till Göteborgs Stadshus respektive moderbolagen att stödja och främja fullmäktiges ägarstyrning. Kommunfullmäktiges styrning sker i huvudsak genom utseende av ledamöter och revisorer, genom generella och specifika ägardirektiv, genom stadens budget och uppföljningssystem samt genom beslut om övergripande policies.

Den indirekta styrning utövas bl a genom ägardialoger, olika former av konsultativt stöd, bolagsövergripande utvecklingsarbete samt genom beredning av ärenden som ska till kommunfullmäktige för ställningstagande.

Med **bolagsstyrning** avses de regelverk och arbetsprocesser som styrelsen behöver för att genomföra ägarens (stadens) mål för verksamheten. Styrelsens arbetsordning, riktlinjer för intern kontroll, uppföljningssystem för verksamhet och ekonomi, principer för ett väl fungerande styrelsearbete samt regler för utvärdering av styrelse och verkställande direktör, utgör sammantaget regelverk för att gott och effektiv styrelsearbete.

Behoven har i huvudsak dokumenterats av StyrelseAkademien efter genomförda styrelseutbildningar som t o m innevarande år kommer att ha omfattat ca 500 personer i sammanlagt 37 olika utbildningsgrupper under 2 dagar.

Genomförda intervjuer

Därutöver har Göteborgs Stadshus under 2017 genomfört ett begränsat antal intervjuer med ordförandena i fyra olika bolag (Göteborg Energi AB, Göteborg & Co Kommunintressent AB, Renova AB samt Göteborgs Stads Leasing AB).

I bilaga 1 redovisas i PP-format de viktigaste iakttagelserna från genomförda intervjuer.

En sammanfattning av intervjuerna ger nedanstående behovsbild

- Tydliggörande av **bolagens roll och ansvar** inom ramen för den nya bolagsstrukturen. Hur ser förutsättningarna ut för värdeskapande styrelsearbete ur ett ägarperspektiv.
- Tydliggörande och förstärkning av styrelsens ansvar vid **vd-rekrytering** (inkl tf)
- Behov av riktlinjer för ett **effektivt och värdeskapande styrelsearbete** inom ramen för bolagsstyrning med fokus på **ordförandens och presidiets** roll.



- Ökad kunskap om ABL och annan **viktig lagstiftning** samt hur **implementeringen** i praktiken ska gå till (hit hör bl a frågor om arbetstagarrepresentanternas ställning samt offentlighet och sekretess etc).
- Stöd vid **krishantering**.

Ärendet/Stadshus bedömning

Möjlig ambitionsnivå

Mot bakgrund av genomförda intervjuer samt StyrelseAkademiens successiva utvärdering i anslutning till genomförda styrelseutbildningar, är Stadshus bedömningen att någon form av utvecklingsarbete krävs för att stärka styrelserna i deras uppdrag. Såväl ifråga om ägarstyrning som bolagsstyrning.

Ordförande/presidiet har strategiska roller i styrelsearbetet och ett sätt att - med en rimlig resursinsats - stärka styrelsearbetet är att ge ordförande/presidiet möjlighet till kompetensutveckling inom ramen för en kompletterande utbildningsinsats från StyrelseAkademien.

En rimlig ambitionsnivå med utbildningen kan vara att:

- Öppna för en diskussion om stadens principer för ägarstyrning i syfte att stärka ägarstyrningen, i nära samverkan med företrädare för styrelsen i Göteborgs Stadshus.
- Etablera presidiet som ett "samverkansorgan" i syfte att stärka ordföranderollen och skapa förutsättningar för ett effektivt och värdeskapande styrelsearbete.
- Efter avslutad utbildning initiera framtagande av riktlinjer för effektivt och värdeskapande styrelsearbetet (inkluderande ordförande och presidiet roller) som en integrerad del av stadens riktlinjer för ägarstyrning.

Utbildningens omfattning

Utbildningen kan lämpligen bedrivas i seminarieform där öppna diskussionsfrågor kombineras med inslag av utbildning. Ett relativt begränsat antal personer vid varje tillfälle ger möjlighet till ett brett och engagerat deltagande. Genom att bedriva aktiviteten klustervis skulle också möjligheter öppnas för ökad samsyn ifråga om ägarstyrningens förutsättningar.

Frågor kring principer för stadens ägarstyrning kommer sannolikt att bli ett viktigt inslag i utvecklingsarbetet. Medverkan från Göteborgs Stadshus styrelse samt verkställande ledning bedöms nödvändig. Ett sätt att säkra sambandet är att någon i presidiet i Göteborgs Stadshus medverkar under en viss tid vid samtliga åtta utbildningstillfällen. Även medverkan från Stadshus på tjänstemannanivå bedöms nödvändig.



Utvecklingsinsatsen föreslås omfatta en (1) heldag. Tidpunkt föreslås bli våren 2018 om beslut tas i styrelsen för Göteborgs Stadshus under hösten 2017.

De bolag som föreslås omfattas av utbildningen är moderbolagen, regionala bolag samt större verksamhetsdrivande dotterbolag. Bolagen är förtecknade i bilaga 2. Antalet bolag är 23 och antalet berörda personer 66. Göteborgs Stadshus presidie förutsätts delta som resurspersoner vid de olika utbildningstillfällena.

Den sammanlagda kostnaden uppskattas preliminärt till ca 400 tkr och utgår från att utbildningen bedrivs i 8 grupper (7-9 personer per grupp) med två resurspersoner från StyrelseAkademien.

Utbildningens innehåll (preliminärt)

Göteborgs Stadshus har tillsammans med StyrelseAkademien utarbetat ett preliminärt förslag till innehåll (i rubrikform) för en utbildning/utvecklingsinsats för ordförande/presidie. Efter beslut i styrelsen om att gå vidare i processen kommer fördjupningar att ske.

Ett preliminärt innehåll ser i dagsläget ut på följande sätt:

Göteborgs Stads principer för ägarstyrning

- Grunden för stadens bolagsstyrningsmodell. Begreppen ”stödjande” och ”främjande”. Det ”politiska kontraktet”. Upplevda för- och nackdelar.
- Roller och ansvar mellan olika nivåer; KF, KS, Göteborgs Stadshus, moderbolag och dotterbolag. Kommunstyrelsens roll i ägarstyrning och uppsikt.
- Ägardirektivets roll och processen för framtagande.
- Ägardialogprocessen. Erfarenheter och utvecklingspotential.

Ordförande och presidiets roll, uppgifter och ansvar

- Ordförandes roll och uppgifter enligt ABL och stadens Riktlinjer för ägarstyrning av bolagen.
- Presidiets roll i styrelsearbetet. Finns det en unik roll för presidiet som går utöver ordförandeskapet? Presidiet som samarbetsorgan. Instruktion för presidiet?

Ett år med styrelsen – riktlinjer för presidiets arbete

- Lyfter frågan om presidiets ev roll som ansvarig för planering av styrelsens arbete under ett år bl a utifrån budget, affärsplan, rapportinstruktion och arbetsordning.

Ordförande/presidiets roll för ett bra styrelsearbete (fokus, samspel, integritet, dynamik)

- Fokus på väsentligheter, etik, internkontroll
- Styrelsemötets förberedelse, genomförande och uppföljning (effektivitet och trivsel)
- Arbetstagarrepresentanternas ställning
- Styrelsens utvärdering av sitt och vd's arbete
- Rekrytering av vd - roller



Bilaga 1

Resultat av intervjuer med ordförande i GEAB, KI, Renova och GSLAB



- Behov finns av fördjupning och tydliggöranden i frågor som berör **stadens principer för ägarstyrning**. Framför allt frågan om ansvar och befogenhet mellan kommunstyrelsen, Stadshus AB, moderbolag resp dotterbolag. Hur ser det politiska "kontraktet" ut?
- Ägardirektivets roll/status** som strategiskt styrdokument för "ägaren" måste tydliggöras (avsaknaden upplevs orsaka stora problem). Ju tydligare ägardirektivet är desto effektivare bedöms styrelsearbetet kunna bedrivas.
- Styrelsearbetet ska fokusera på de **strategiska frågorna** och detaljstyrningen minimeras. Politiska "särintressen" hör inte hemma i styrelserummet. Politikens roll i styrelserummet behöver diskuteras. Relationen styrelsen – verkställande direktören en viktig principfråga
- Tydligare riktlinjer behövs för hantering av de s k **3:17-ärendena**.

Resultat av intervjuer med ordförande i GEAB, KI, Renova och GSLAB



- Rekrytering av vd** är en av styrelsens viktigaste uppgifter enligt ABL. Kunskapsnivån måste höjas väsentligt och presidiets särskilda roll måste tydliggöras (Stadens process, kravprofilen, förankringsprocessen internt osv).
- Ordförande/presidiet behöver verktyg för en **effektiv styrelseutvärdering**.
- KF väljer presidier men har inte **definierat presidiets roll**. En instruktion efterfrågas där KF sätter spelregler i stort. Kan ev implementeras i Arbetsordningen.
- Behov av **ökad kunskap om ABL**, inte minst ifråga om personligt ansvar för ordföranden vid olika krissituationer. Arbetet med bolagens riskanalys och riskhantering lyfts som en väsentlig fråga.



Resultat av intervjuer med ordförande i GEAB, KI, Renova och GSLAB



- Styrelsens och presidietts roll i en **krissituation** är något som kräver utbildning och gemensamt agerande där också relationen till staden är avgörande. ”Alla gör olika”.
- Kunskapen är dålig ifråga om **Arbetstagarrepresentanternas** roll/status. Tillämpningsföreskrifter efterfrågas.
- Offentlighet och sekretess** i allmänna handlingar kräver stora utbildningsinsatser och kommungemensamma riktlinjer. Även här gör bolagen olika.
- Stort behov av riktlinjer för ett **gott styrelsearbete**
 - Skapa ordning, reda och fokus. Formalia.
 - Skapa god stämning och delaktighet.
 - Behov av kompetensutveckling, individuellt och i grupp.
 - behovet av planering av styrelsearbetet på kort och lång sikt.



Bilaga 2

Bolag som föreslås omfattas av utbildning för ordförande/presidie

<u>Bolag</u>	<u>Antal personer</u>
Göteborg Energi AB	3
Göteborgs Hamn AB	3
Göteborgs Spårvägar AB	3
Förvaltnings AB Framtiden	3
Business Region Göteborg AB	3
Göteborg & Co Kommunintressent AB	3
Higab AB	3
Renova AB	3
Gryaab AB	3
Grefab AB	3
Försäkrings AB Göta Lejon	2
Göteborgs Stads Leasing AB	3
Göteborgs Stads Bostads AB	3
Förvaltnings AB Poseidon	3
Familjebostäder i Göteborg AB	3
Göteborgs Stads Egnahems AB	3
Got Event AB	3
Liseberg AB	3
Göteborg & Co Träffpunkt AB	3
Göteborgs Stadsteater AB	3
Förvaltnings AB GöteborgsLokaler	2
Älvstranden Utveckling AB	2
Göteborgs Stads Parkerings AB	3