

# Ägarstyrning av allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag

En handledning från  
Sveriges Allmännyttiga och  
Sveriges Kommuner och Regioner



# **Ägarstyrning av allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag**

En handledning från  
Sveriges Allmännytta och  
Sveriges Kommuner och Regioner

Ägarstyrning av allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag

Copyright: Sveriges Allmännytta och  
Sveriges Kommuner och Regioner

Sveriges Kommuner och Regioner  
118 82 Stockholm  
Hornsgatan 20  
Tel 08-452 70 00  
info@skr.se  
www.skr.se

Sveriges Allmännytta  
Box 474, 101 29 Stockholm  
Drottninggatan 29, 7 tr  
Tel 08-406 55 00  
info@sverigesallmannytta.se  
www.sverigesallmannytta.se



# Innehåll

---

Förord .....	7
Ägarstyrningsarbetet .....	8
Ägarstyrningens rättsliga grund .....	9
Lagen om allmännyttiga kommunala bostadsaktieföretag .....	12
Ägarstyrningens formella redskap .....	14
Att utforma ägardirektiv .....	16
Ägarstyrningens informella redskap .....	19
Exempel på bolagsordning .....	20

---



# Förord

Varje kommun har ett ansvar för bostadsförsörjningen och de flesta tar detta ansvar bland annat genom att äga och fullgöra uppgifter genom ett allmännyttigt bostadsaktiebolag. För att bolaget ska kunna fullgöra sina uppgifter inom ramen för kommunens bostadsförsörjningsuppdrag på ett bra sätt bör kommunen som ägare uttrycka en tydlig ägaridé och fastställa styrdokument såsom bolagsordning, ägardirektiv, rapporteringsrutiner samt andra riktlinjer som behövs för att klargöra ansvarsfördelningen mellan ägare och bolag. Detta lägger grunden för en bra dialog och ett värdeskapande samarbete. Styrdokumentet behöver kontinuerligt ses över så att de harmonierar med gällande lagstiftning, regelverk, ägarens ambitioner och omvärldsförändringar.

Av ägardirektivet bör framgå vad ägaren vill med bolaget; vilken nytta bolaget förväntas tillföra kommunen och dess invånare samt ramar och villkor för verksamheten. Lagen om allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag innebär att kommunala bolag ska bedriva verksamheten i ett allmännyttigt syfte och enligt affärsmässiga principer. Därutöver gäller bland annat kommunallagen, aktiebolagslagen, bokföringslagen, förvaltningslagen, lagen om offentlig upphandling, tryckfrihetsförordningen, offentlighets- och sekretesslagen, arkivlagen och dataskyddsförordningen för de allmännyttiga bostadsaktiebolagen.

Denna handledning fokuserar på ägarstyrningens rättsliga grund och ägarens formella verktyg för styrning vilka främst regleras i kommunallagen och aktiebolagslagen. Därutöver beskriver den de informella redskap som kan bidra till en ändamålsenlig ägarstyrning.

Handledningen togs fram i samarbete mellan SKR och SABO (nuvarande Sveriges Allmännytta) i samband med att lagen om allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag trädde i kraft den 1 januari 2011, och har nu reviderats.

Handledningen vänder sig till dig som är förtroendevald eller tjänsteperson i kommuner, koncernbolag och bostadsbolag. Syftet är att inspirera till ett konstruktivt arbete med ägarstyrning och dialog mellan ägare och bostadsbolag.

Till handledningen har fogats ett exempel på bolagsordning för ett kommunalt bostadsaktiebolag som är anpassat till lagen om allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag samt till kommunallagen i dess lydelse den 1 januari 2019.

## Stockholm i november 2019

*Staffan Isling, vd  
Sveriges Kommuner och Regioner*

*Anders Nordstrand, vd  
Sveriges Allmännytta*

# Ägarstyrningsarbetet

Varje kommun ska enligt bostadsförsörjningslagen planera bostadsförsörjningen i syfte att skapa förutsättningar för alla i kommunen att leva i goda bostäder och främja att ändamålsenliga åtgärder förbereds och genomförs. De flesta kommuner tar detta ansvar bland annat genom att äga och fullgöra uppgifter genom ett allmännyttigt bostadsaktiebolag. Det är viktigt att kommunen då tydligt klargör vad bolaget ska göra och vilken nytta bolaget förväntas tillföra kommunen och dess invånare.

Flertalet kommuner har sedan tidigare formulerat bolagets uppdrag i ägardirektiv. Bolagets styrelse har därutöver vårdnadsplikt och ska verka för bolagets intressen enligt aktiebolagslagen. Det innebär bland annat att ansvarsfördelningen och rågången mellan kommunen och bostadsbolaget behöver vara tydlig och överensstämmande med övrig gällande lagstiftning. I de flesta fall måste ägardirektiven ses över med jämna mellanrum och anpassas till övrig gällande lagstiftning eller förändrade krav från ägaren. Även bolagsordningen kan behöva ses över på grund av omvärlds- eller verksamhetsförändringar. Ambitionen bör dock vara att bolagsordningen inte ska behöva ändras alltför ofta.

I samband med en översyn kan det vara bra att också se över formerna för och innehållet i ägarstyrningens övriga styrdokument och rutiner. Såväl kommunen som bostadsbolaget har mycket att vinna på tydliga ägardirektiv och att styrdokumentet genomsyras av tydliga principer och utvecklade rutiner för kontinuerlig ägardialog och rapportering. Det klargör vilka förväntningar och krav som kommunen har på bolaget och bidrar till att renodla rollerna mellan ägare,

styrelse och bolagsledning vilket förenklar ägardialogen. Det är också viktigt att ägarstyrningen anpassas efter bolagets storlek och övriga lokala förutsättningar. Tydliga styrdokument i form av bolagsordning och ägardirektiv underlättar också medborgarnas insyn i den kommunala verksamheten, vilket främjar den lokala demokratin.

Vid sidan om ägardirektivet finns även möjlighet till en mer eller mindre formaliserad dialog mellan ägaren och bolaget och samarbete kring olika saksfrågor. En sådan dialog och ett sådant formaliserat samarbete är inget styrinstrument, men kan underlätta ägarstyrningen och främja ett värdeskapande samverkansarbete.

Syftet med denna handledning är att ge kommuner och bostadsbolag ett faktaunderlag och inspiration för ägarstyrning som sker inom ramen för tillämplig lagstiftning och som baseras på förutsättningar, förhållanden och visioner i den egna kommunen.

---

**Det är viktigt att kommunen tydligt klargör vad bostadsbolaget ska göra och vilken nytta bolaget förväntas tillföra kommunen och dess invånare.**

---



# Ägarstyrningens rättsliga grund

Den rättsliga grunden för ägarens styrning finns i kommunallagen, aktiebolagslagen och lagen om allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag. Här följer en redogörelse för de ramar som lagstiftningen bildar.

## Kommunallagen

Kommunallagen anger ramarna för kommunens ägande av bolag. Enligt kommunallagen får kommuner bedriva näringsverksamhet om den bedrivs utan vinstsyfte (självkostnadsprincipen) och går ut på att tillhandahålla allmännyttiga anläggningar eller tjänster åt kommuninvånarna. Kommuner får också efter beslut av kommunfullmäktige lämna över vården av en kommunal angelägenhet till exempelvis ett aktiebolag. Kommunala bostadsaktiebolag undantas dock från självkostnadsprincipen genom lagen om allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag.

Den kommunalrättsliga ramen för ägarens styrning kan kort beskrivas så att kommunfullmäktige fastställer kommunens ändamål med bostadsbolagets verksamhet i bolagsordningen samt utser samtliga styrelseledamöter och lekman-revisorer. Fullmäktige ska även få ta ställning till sådana beslut i verksamheten som är av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt. Det kan till exempel handla om bildande av dotterbolag, köp av företag och större fastighetsaffärer.

Kommunstyrelsen ska ha uppsikt över bostadsbolagets verksamhet, precis som den har uppsikt över all annan kommunal verksamhet. En del i kommunstyrelsens uppsiktsplikt är att styrelsen genom

årliga beslut ska bedöma om verksamheten i bolaget varit förenlig med det kommunala ändamål fullmäktige fastställt och har utförts inom ramen för de kommunala befogenheter som gäller för verksamheten.

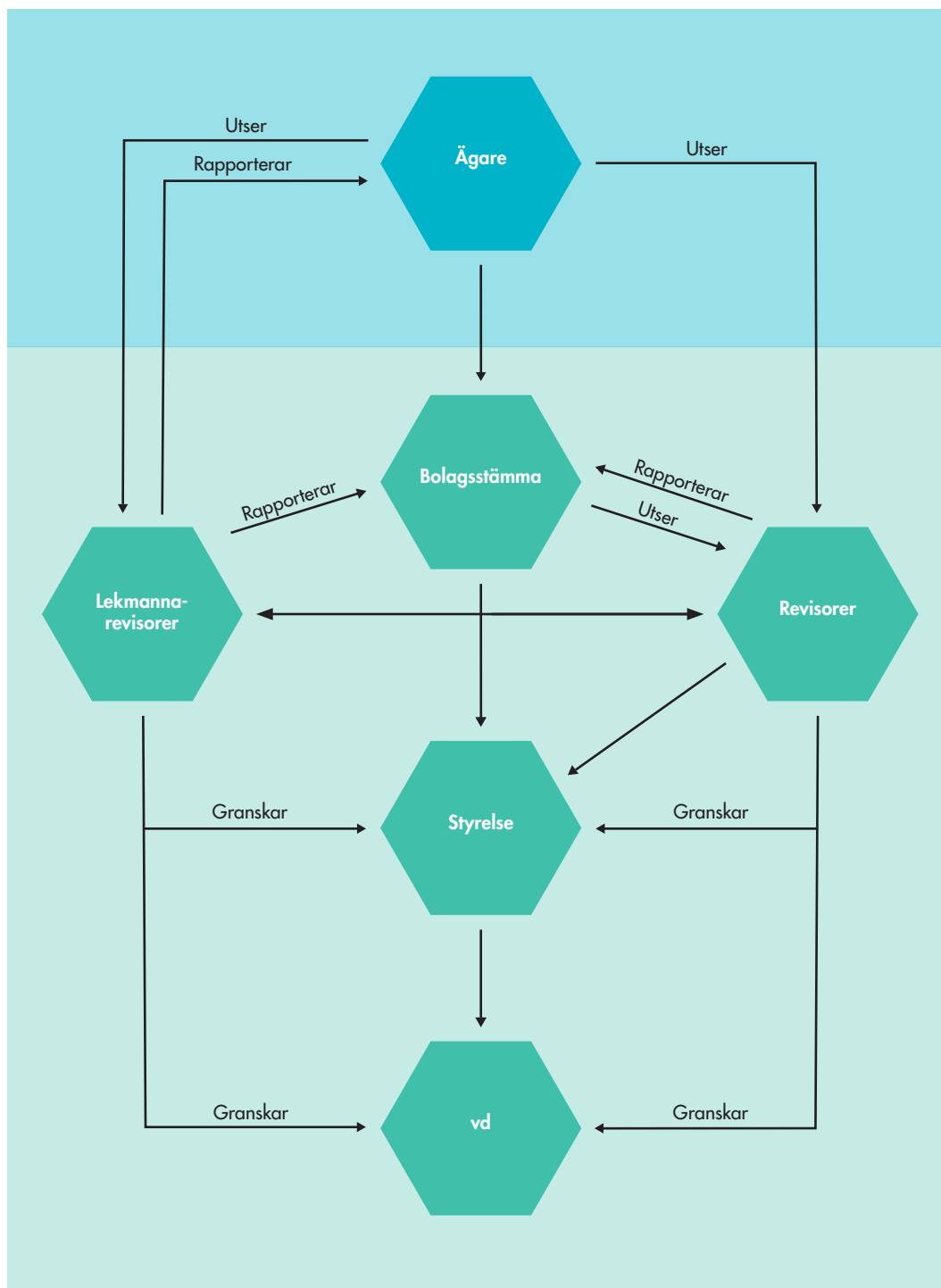
## Aktiebolagslagen

Flertalet kommunala bostadsföretag drivs numera som aktiebolag – en organisationsform särskilt utvecklad för affärs-mässig verksamhet. Alla aktiebolag har ett syfte med sin verksamhet. Om verksamheten helt eller delvis ska ha annat syfte än att bereda aktieägarna vinst, ska detta anges i bolagsordningen. Såväl av kommunallagen som av aktiebolagslagen följer alltså att det kommunala ändamålet med bostadsbolagets verksamhet ska anges i bolagsordningen.

Aktiebolagslagen fördelar ansvar och befogenheter mellan fem funktioner i ett aktiebolag: bolagsstämman, bolagsstyrelse, verkställande direktör, revisor och lekman-revisor

Samspelet mellan de olika bolagsfunktionerna i ett kommunalt aktiebolag.

- Ägarnivå
- Bolagsnivå



## **Bolagsstämma**

Bolagsstämman är högsta beslutande organ och företräder aktieägarna. Stämman fattar beslut om föremålet för och ändamålet med bolagets verksamhet vilka anges i bolagsordningen. Bolagsstämman fattar dessutom beslut om årsredovisning, ansvarsfrihet för styrelseledamöter och verkställande direktör samt om utdelning av vinst, inom ramen för det belopp som styrelsen föreslagit.

Bolagsstämman kan också som högsta bolagsorgan ge bindande direktiv. Styrelsen och verkställande direktören är i princip skyldiga att följa direktiv som beslutas av stämman.

## **Bolagsstyrelse**

Bolagsstyrelsen ansvarar för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter. Den har både en styrande och en kontrollerande funktion. Styrelsen ska fortlöpande bedöma bolagets ekonomiska situation. Styrelsen ska se till att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska förhållanden kan kontrolleras på ett betryggande sätt. Bolagsstyrelsen bör fastställa en skriftlig arbetsordning för sitt eget arbete och i skriftliga instruktioner fördela arbetet mellan sig och den verkställande direktören, något som sedan några år tillbaka inte är obligatoriskt i icke publika aktiebolag, men lämpligt. Styrelsens ansvar och tillsynsskyldighet kan inte överlåtas på någon annan.

## **Verkställande direktör**

Den verkställande direktören svarar för den löpande förvaltningen. Det innebär i praktiken att verkställande direktören leder bolagets dagliga verksamhet. Styrelsens instruktioner till den verkställande direktören ska dra en tydlig gräns gentemot styrelsens egna uppgifter. Vd har en informationsplikt och ansvarar för att förse styrelsen med information och beslutsunderlag. I kommunala bolag har

vd även ofta en viktig roll i samordningen av bolagets verksamhet med övriga verksamheter i kommunkoncernen.

## **Revisorer**

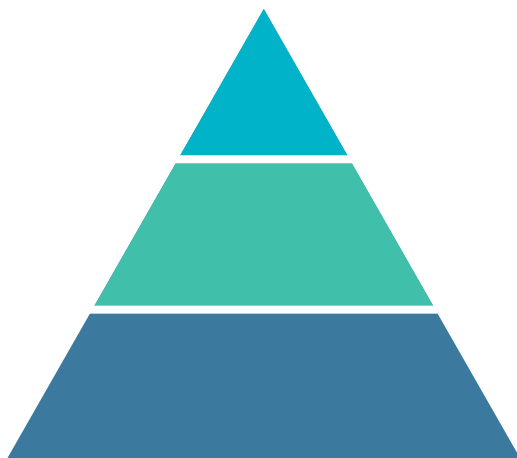
Bolaget ska ha minst en revisor, som utses av bolagsstämman. Revisorn är auktoriserad eller godkänd revisor. Till revisor kan även ett revisionsbolag utses. Revisorn granskar bolagets årsredovisning och bokföring samt styrelsens och den verkställande direktörens förvaltning. Syftet är att säkerställa att bolagets redovisning, framför allt mot aktieägare och borgenärer, är rättvisande. Revisorn upprättar revisionsberättelse med uttalande i ansvarsfrågan till bolagsstämman. Revisorerna upphandlas.

## **Lekmannarevisorer**

Aktiebolagslagen innehåller också regler för möjligheten att utse lekmannarevisorer, vilket är obligatoriskt i ett kommunalt bolag. Lekmannarevisorerna granskar om verksamheten är ändamålsenlig och ekonomiskt tillfredsställande och om den interna kontrollen är tillräcklig. Syftet är att ge ett breddat underlag till ägare och bolagsstämma. Granskningen ger även värdefull information till kommunstyrelsens uppsikt. Lekmannarevisorerna upprättar granskningsrapport som tillställs kommunen och bolagsstämman. Lekmannarevisorerna utses bland kommunens revisorer. De ska anlita sakkunniga i sin granskning, generellt är dessa upphandlade. Revisorerna och lekmannarevisorerna har rätt att utbyta information vilket är viktigt eftersom deras uppdrag delvis överlappar varandra. De har också skyldighet att lämna information till kommunens revisorer. Detta gäller i bolag med ett dominerande kommunalt ägande/inflytande

---

## Ansvar



- **Ägarens ansvar**

Bolagsstyrning, ägaridé, uppsiktsplikt, ytterst ansvarig, beslutar om principer.

- **Styrelsens ansvar**

Fastställa strategi, följa upp och kontrollera vds förvaltning av bolaget.

Se till att ägare och omvärld får information om bolagets utveckling och ekonomiska situation, regelefterföljande, ordförande leder styrelsearbetet och kommunikationen med vd och ägare.

- **Vds ansvar**

Vd verkställer ägarens ändamål, syfte och ägardirektiv och sköter den löpande förvaltningen av bolaget.

Ansvarar även för att förse styrelsen med information och beslutsunderlag.

---

# Lagen om allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag

Lagen om allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag - i dagligt tal "allbolagen" - omfattar bostadsföretag som drivs som aktiebolag av en eller flera kommuner och som i allmännyttigt syfte huvudsakligen förvaltar fastigheter i vilka bostadslägenheter upplåts med hyresrätt, främjar bostadsförsörjningen i den eller de kommuner som är ägare till bolaget och erbjuder hyresgästerna möjlighet till boendeinflytande och inflytande i bolaget.

## Allmännyttigt syfte

Det övergripande allmännyttiga syftet för ett kommunalt bostadsföretag är att främja bostadsförsörjningen i kommunen.

I detta ingår att tillgodose olika bostadsbehov. Det innebär både att tillhandahålla ett varierat bostadsutbud av god kvalitet som kan attrahera olika hyresgäster och att tillhandahålla bostäder för grupper med särskilda behov och för personer som av olika skäl har en svag ställning på bostadsmarknaden. Tillhandahållande av bostäder sker genom att upplåta bostäder i bolagets bestånd och genom att i erforderlig utsträckning bygga nya bostäder.

I det allmännyttiga syfte som ett kommunalt bostadsföretag har ingår ett samhällsansvar. Det kan handla om etiskt, miljömässigt och socialt ansvarstagande, ofta med syfte att bidra till hållbar utveckling, socialt och ekologiskt för att möta

klimatutmaningen eller öka kommunens attraktivitet. Sådana åtgärder kan också förväntas stärka företagets varumärke och öka lönsamheten på lång sikt.

## **Affärsmässiga principer**

Bolagen ska bedriva verksamheten enligt affärsmässiga principer. Därmed görs ett undantag från kommunallagens självkostnadsprincip och från det generella förbudet för kommuner att driva näringsverksamhet i vinstsyfte. Bestämelsen om affärsmässiga principer syftar till att undvika risk för snedvridning av konkurrensen.

Affärsmässiga principer innebär att bolagen alltid ska utgå från vad som är långsiktigt bäst för bolaget som sådant, givet de begränsningar och förutsättningar som ligger i att de ska vara långsiktiga, seriösa fastighetsägare på hyresmarknaden inom ramen för de regler och normer som gäller för denna sektor.

Affärsmässiga principer innebär vidare att bolagen av sina ägare inte ska ges några särskilda fördelar som gynnar dem ekonomiskt i förhållande till privata konkurrenter. Relationen mellan ägaren och bolaget ska vara affärsmässig och ekonomiska åtskilda. Kommunerna ska därför ställa motsvarande marknadsmässiga avkastningskrav på sina bostadsföretag som andra likartade aktörer, det vill säga aktörer som har ett långsiktigt perspektiv på sitt ägande. Ett marknadsmässigt avkastningskrav utgår alltid från den lokala marknadssituationen och varje bolags förutsättningar. För aktörer med ett långsiktigt perspektiv är det också det långsiktiga resultatet och inte den kortsiktiga lönsamheten som står i fokus.

Om kommunen går i borgen för bolagets lån ska en avgift, så kallad borgensavgift, tas ut så att kapitalkostnaden för bolaget sammantaget blir marknadsmässig.

Om kommunen lånar ut medel till bolaget eller förmedlar lån ska räntan vara marknadsmässig.

Kommunen får normalt inte skjuta till medel för att täcka underskott i verksamheten.

Kommunen kan inte kräva av sitt bostadsbolag att det vidtar åtgärder som inte är affärsmässigt motiverade för bolaget. Ansvaret för bostadsförsörjningen kan aldrig övergå från kommunen till bolaget. I många fall utgör dock de allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolagen en viktig funktion för sin ägares bostadsförsörjningsansvar. Om kommunen önskar få en bostadsförsörjningsåtgärd utförd kan kommunen välja att utföra den i egen regi eller upphandla den enligt reglerna om offentlig upphandling. Det egna bolaget kan då lägga ett anbud, men får inte särbehandlas och ersättning för uppdraget ska lämnas på samma sätt oavsett vilket företag som utför det.

Enligt lagen kan stöd lämnas till bolaget i vissa fall, detta förutsätter dock att stödet är förenligt med särskilda beslut eller förordningar från Europeiska kommissionen.

# Ägarstyrningens formella redskap

Kommunens formella redskap för ägarstyrningen består av bolagsordningen, ägardirektivet, av att utse bolagsstyrelse och lekmannarevisorer samt av att ta ställning i principiella eller särskilt viktiga frågor om bostadsbolaget.

Hur kommunen valt att organisera sitt ägande och delegera ansvar har betydelse för hur ägarstyrningen rent praktiskt utövas och för processen när ägardirektiv utarbetas. Om bolaget inte ingår i en koncern utövas ägarstyrningen direkt av kommunen. Kommunfullmäktige, eller kommunstyrelsen efter delegation, fattar beslut om ägardirektiv som sedan fastställs av bolagsstämman. Om bolaget ingår i en koncern kan ägarstyrningen i varierande utsträckning utövas av moderbolaget. Kommunen kan besluta att moderbolagets bolagsstämma beslutar om ägardirektiv för moderbolaget, i vilket moderbolaget ges i uppdrag att på dotterbolagets bolagsstämma besluta om ägardirektiv med ett bestämt innehåll eller inom mer eller mindre vida ramar.

## Bolagsordning

Bolagsordningen, som beslutas på bolagsstämman, är i grunden både ett samarbetsavtal mellan aktieägarna och ett ägardirektiv till övriga bolagsfunktionärer. En bolagsordning måste finnas även om det är endast en aktieägare.

Aktiebolagslagen ställer vissa minimikrav på bolagsordningens innehåll. Det gäller till exempel bolagets namn samt vilken verksamhet bolaget ska och får bedriva, aktiekapitalets storlek och antalet styrelseledamöter.

Bolagsordningen för kommunala

aktiebolag ska också beskriva det kommunala ändamålet med bolaget i mer generella termer. En mer fördjupad beskrivning av ägaridén bör reserveras för ägardirektivet. Därmed behöver bolagsordningen inte ändras vid mindre omformuleringar av ägaridén.

Enligt kommunallagen ska det därutöver anges i bolagsordningen vilka kommunala befogenheter som utgör ram för verksamheten och att fullmäktige ska få ta ställning innan sådana beslut i verksamheten som är av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt fattas. För bostadsaktiebolagens del innebär detta att lokaliseringsprincipen och fullmäktiges rätt att ta ställning måste anges i bolagsordningen.

## Ägardirektiv

Ägardirektivet skiljer sig från bolagsordningen genom att vara vad man kallar ett frivilligt formellt styrinstrument. Bolaget behöver inte ha ägardirektiv, men om det finns ägardirektiv är de juridiskt bindande för styrelse och vd. För detta krävs att de fastställs av bolagsstämman, antingen på årsstämman eller på en extra bolagsstämma. Direktivrätten är dock inte oinskränkt. Direktiven måste stå i överensstämmelse med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen och bolagsordningen samt vara förenliga med bolagets intresse, d.v.s. intresset av att bolaget inte vidtar åtgärder som inte är förenliga med uppfyllandet av dess syfte och verksamhetsföremål på sikt. Direktiven får inte heller vara så ingripande att de fråntar styrelsen eller vd deras funktioner som bolagsorgan.

Beslut på bolagsstämman är således den enda formella vägen för ägarstyrning. Härigenom skapas även en tydlighet i styrningen av bolaget. Ägardirektiv kan vara generella och är då giltiga tills vidare men kan alltid ändras av ägaren. Även speciella ägardirektiv som avser en bestämd fråga kan utfärdas. I denna handledning behandlas endast generella ägardirektiv. De regler och restriktioner som lagstiftningen anger är emellertid giltiga även för speciella ägardirektiv.

I det generella ägardirektivet redovisar kommunen en fördjupad redogörelse av sina motiv för att äga bolaget och vilken kommunnytta det förväntas ge. I nästa avsnitt ”Att utforma ägardirektiv” finns förslag till andra områden som kan behandlas i ägardirektivet.

Ibland beslutar ägaren om en gemensam policy, exempelvis miljöpolicy, IT-policy, personalpolicy, representationspolicy eller finanspolicy, med avsikt att den ska gälla inom hela kommunkoncernen. Det förekommer också att kommunägda bolag i en kommun uppmanas att själva utarbeta en policy inom ett eller flera av dessa områden utifrån kommungemensamma ramar. För att dessa policies ska gälla som en del av ägardirektivet för ett enskilt bolag krävs att de fastställs av bolagsstämman.

## Utse bolagsstyrelse och revisorer

Kommunfullmäktige ska utse ledamöterna i det kommunala bostadsbolagets styrelse. Hur många framgår av bolagsordningen. Kommunfullmäktige ska också utse lekmannarevisorer för ändamåls- och effektivitetsgranskning. Hur många ska framgå av bolagsordningen. Lekmannarevisorer utses ur gruppen kommunens revisorer, med personunion.

Bolagsstämman utser även en eller flera auktoriserade revisorer eller ett revisionsbolag för granskning av räkenskaper och förvaltning.

Det är relativt vanligt att kommunens revisorer av fullmäktige har tilldelats

uppdraget att upphandla revisorer i bolagen och förelägga resultatet till bolagsstämman för beslut. Uppdraget bör då framgå av ägardirektivet, liksom i kommunens revisionsreglemente. Alternativt upphandlas revisorerna av bolaget självt eller koncernbolaget.

## Ta ställning i principiella eller särskilt viktiga frågor

Kommunfullmäktige ska få ta ställning till beslut i verksamheten som är av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt innan de fattas.

Fullmäktiges rätt att få ta ställning ska framgå av bolagsordningen.

---

### Exempel på en ändamålsbestämmelse som är anpassad till lagstiftningen.

- § X Ändamålet med bolagets verksamhet
  - Bolaget ska i allmännyttigt syfte och med iakttagande av kommunallagens lokaliseringsprincip främja bostadsförsörjningen i X-stads kommun och erbjuda hyresgästerna möjlighet till boendeinflytande och inflytande i bolaget.
  - Verksamheten ska bedrivas enligt affärs-mässiga principer.
  - Likvideras bolaget ska dess behållna tillgångar tillfalla X-stads kommun.
-

# Att utforma ägardirektiv

## Processen

Det är kommunens uppgift att initiera och driva arbetet med ägardirektiv. Erfarenheten visar att det bästa resultatet åstadkoms om ägardirektiven utarbetas i en dialog mellan ägare och bolag. Samarbetet kan ta sig olika former. Det kan ske genom att kommunen tar fram ett förslag som diskuteras med bolaget. Ett annat alternativ är att kommunen och bolaget bildar en gemensam arbetsgrupp som tar fram ett förslag.

Vilken form som väljs beror på lokala förutsättningar och ambitioner. Det är önskvärt att arbetet sker i en öppen och konstruktiv dialog. Det är kommunen som slutgiltigt beslutar men det är viktigt att tillvarata bolagets kompetens i arbetet med ägardirektiv. Som en del av dialogen om ägardirektiv bör kommunen och bostadsbolaget klargöra vilka bostadsförsörjningsåtgärder som bostadsbolaget förväntas utföra och vilka bostadssociala och åtaganden i övrigt som bolaget förväntas fullgöra. Detta utifrån de legala förutsättningar som bolaget har att verka inom.

När man kommit fram till ett förslag måste kommunfullmäktige, och sedan bolagsstämman, fatta beslut om ägardirektivet, innan det blir bindande för bolagsstyrelsen och verkställande direktören.

## Ägardirektivets innehåll

Ägarstyrningen fungerar bäst om ägardirektivet begränsas till den idémässiga basen och de grundläggande ramarna för bostadsbolagets verksamhet. Som tidigare nämnts bör den ägaridé som i korthet beskrivs i bolagsordningen fördjupas i ägardirektivet med en rimlig konkretiseringsnivå. Enligt lagen om allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag ska

företagen bedriva verksamheten enligt affärsmässiga principer. Det innebär bl.a. att kommunen måste ställa ett tydligt och marknadsmässigt avkastningskrav på sitt bostadsbolag. Detta sker lämpligen i ett ägardirektiv. I det allmännyttiga syfte som ett kommunalt bostadsaktiebolag har ingår även ett samhällsansvar. Det kan handla om etiskt, miljömässigt och socialt ansvarstagande, ofta som ett bidrag till hållbar utveckling eller för att möta klimatutmaningen. Även detta bör komma till uttryck i ett ägardirektiv.

Ett bra och tydligt ägardirektiv behöver för den sakens skull inte vara särskilt omfattande. Den viktigaste förutsättningen är att kommunen i dialog med bostadsbolaget har preciserat syftet med bolagets verksamhet och redogjort för vad bolaget förväntas åstadkomma. Följande områden är lämpliga att behandla i ägardirektivet:

- Ägaridé
- Verksamhetens inriktning
- Ekonomiska utgångspunkter
- Sociala utgångspunkter
- Ekologiska utgångspunkter
- Samordning med kommunkoncernen
- Uppföljning och dialog

## Förslag till frågeställningar

Nedan presenteras några förslag till frågeställningar som kan användas i arbetet med ägardirektivet. Listan är inte fullständig utan bör snarare betraktas som en inspiration i arbetet. Det är viktigt att diskussionerna får ta den tid som behövs. Det är inte givet att alla frågor som diskuteras behöver komma med i ägardirektivet.



## Övergripande frågeställningar

- Vad är viktigt att fastlägga i ägardirektiv?
- Vad kan och bör lämnas utanför?
- Vilken handlingsfrihet bör styrelsen ha i förhållande till ägaren?
- Är kraven i ägardirektiven möjliga att följa upp?
- Hur ofta bör ägardirektiven ses över och omprövas?
- Vilka frågor bör hänskjutas till fullmäktige för ställningstagande utöver vad som framgår av bolagsordningen?

## Ägaridé

- Vad är syftet med bostadsbolagets verksamhet? Vad ska bolaget åstadkomma? Vilken nytta förväntas bolaget tillföra kommunen, bostadsområden och de boende?
- På vilket sätt är bostadsbolaget en resurs för kommunens utveckling i stort och den långsiktiga bostadsförsörjningen? Hur vill kommunen att bostadsmarknaden ska utvecklas och vilken roll kan bostadsbolaget ha i denna utveckling?
- Vad menas med att bedriva verksamheten i allmännyttigt syfte och att tillämpa affärs-mässiga principer?
- Hur ska gränsdragningen se ut mellan bolagsordningen och ägardirektivet? Är ägaridén uttryckt i korthet eller i mer vida ordalag i bolagsordningen?

## Verksamhetens inriktning

- Vad ska bostadsbolaget erbjuda när det gäller lägenheter, lägen, boendeformer och boendekvaliteter i syfte att attrahera olika hyresgäster och bidra till mångfald och valfrihet? Ska bolaget, utöver att erbjuda bostäder till alla, vända sig särskilt till speciella målgrupper som till exempel studenter och äldre?
- Ska bolaget växa, krympa eller vara oförändrat? I vilket tidsperspektiv och på vilket sätt ska eventuella förändringar genomföras? Ska bolaget äga fastigheter i alla kommuner eller endast i vissa?
- Ska bolaget lägga anbud vid kommunens upphandlingar av bostadsförsörjningsåtgärder?
- Ska en policy för hyressättning fastläggas?

## Ekonomiska utgångspunkter

- Vilka ekonomiska krav ska fastläggas i ägardirektivet: direktavkastning, soliditet, justerad soliditet etc? Och i så fall på vilken nivå?
- Vad innebär ett marknadsmässigt avkastningskrav med hänsyn tagen till beståndets belägenhet, ålder och underhållsstatus liksom den risk man är beredd att ta?
- Vilket avkastningskrav ska ställas på bolaget och hur ofta ska det omprövas?
- Vilka krav bör ställas på storleken av det egna kapitalet med hänsyn till bolagets framtida verksamhet och underhållsbehov? På vilket sätt ska bostadsbolagets långsiktigt konsolidera sig?
- Vilka regler ska gälla för bolagets lånefinansiering? Hur hanteras eventuell kommunal borgen respektive utlåning från internbank?

## Ekologiska utgångspunkter

- Vilken ambition ska bolaget ha för att minska miljöbelastningen? Vad är siktet inställt på när det gäller tekniska åtgärder respektive ett förändrat beteende bland anställda och hyresgäster? Vad krävs av bolaget för att bidra till en hållbar utveckling ur ett ekologiskt perspektiv? Vad är ett hållbart boende?
- I vilken omfattning kan bolaget minska utsläppen av växthusgaser genom att reducera den totala energiförbrukningen och övergå till att använda förnybar energi?
- Hur kan bolaget uppfylla de nationella miljö kvalitetsmålen avseende god bebyggd miljö?
- Hur kan bolaget arbeta med klimatanpassning?

## Sociala utgångspunkter

- Vilket ansvar ska bolaget ha för utvecklingen av goda och trygga boendemiljöer i kommunen, bland annat i samarbete med andra aktörer? Vilken roll ska bolaget ha för att bidra till en hållbar utveckling ur ett socialt perspektiv?
- Vilket ansvar har bolaget för att bidra till integration och mångfald?
- På vilket sätt kan bolaget bidra till att skapa kundnytta och ett boende med livskvalitet för hyresgästerna?

- I vilka former kan bolaget erbjuda boinflytande och inflytande i bolaget?
- Ska bolaget bidra till ett bra boende för äldre och personer med någon form av funktionsnedsättning till exempel genom att satsa på tillgänglighet och möjligheter till gemenskap?
- Hur kan bostadsbolaget bidra till att tillgodose bostadsbehov för personer med särskilda behov eller som av olika skäl har en svag ställning på bostadsmarknaden?
- Hur kan bostadsbolaget bidra till att tillgodose behovet av bostäder för äldre och för personer med funktionsnedsättning och behovet av bostäder för unga vuxna som saknar en egen bostad?
- Ska en policy för uthyrningskriterier, t.ex. vad avser krav på viss inkomstnivå, typ av inkomst etc, fastställas?

### Samordning med kommunkoncernen

- Vilken samordning och vilket samarbete bör ske med kommunen och dess verksamheter? Hur ska detta gå till?
- Vilka av kommunens inriktningsdokument och policies eller delar av dessa ska gälla bolaget och hur ska de uttryckas i ett ägardirektiv?

### Uppföljning och dialog

Information för kommunstyrelsens uppsiktsplikt

- Hur skapas och upprätthålls en kontinuerlig och förtroendefull dialog mellan kommunen och bolaget?
- På vilket sätt ska avrapportering om hur direktiven genomförs ske till ägaren?

---

### Tänk på att...

Innan bolagsordning och ägardirektiv samt övriga styrdokument och instruktioner slutligen formuleras kan det vara lämpligt att återkomma till frågan om vad – av allt som diskuterats – som bör tas med respektive vad som bör utelämnas för att ge en ändamålsenlig ansvarsfördelning och ägarstyrning. Det bör också säkerställas att kommunens önskemål om vad bolaget ska åstadkomma är förenliga med gällande lagstiftning, bolagets intresse och med att verksamheten bedrivs enligt affärsmässiga principer.

---

# Ägarstyrningens informella redskap

De formella redskapen för ägarstyrning kan kompletteras med informella redskap i form av dialog och rapportering. Genom att välja de redskap som är bäst lämpade utifrån bolagets och kommunens storlek samt övriga lokala förutsättningar kan grunden läggas för ett effektivt och fruktbart samspel mellan ägare och bolag.

Processer som kan inkluderas i ägardialogen är exempelvis verksamhetsplaneringen, budgetprocessen, redovisningsreglerna, kraven på internkontroll och hållbarhetsredovisningen.

Tydliga rapporteringsrutiner är en förutsättning för en bra och effektiv ägardialog och styrning. Ägaren kan i samråd med bolaget ta fram de rutiner och instruktioner som behövs för att rapporteringen ska ge en rättvisande bild av verksamheten och god kontinuitet över tid. Rapporteringen bör omfatta all den information som är relevant för ägaren och samtidigt begränsas till det viktigaste. Instruktionerna bör ta hänsyn och anpassas till styrelsens och ägarens informationsbehov och bolagets storlek liksom organisationens bemanning.

Rapporteringen bör också omfatta den information som behövs för att kommunstyrelsen årligen i ett beslut ska kunna bedöma om verksamheten varit förenlig med det kommunala ändamål fullmäktige fastställt och utförts inom ramen för de kommunala befogenheter som gäller för verksamheten.

Rapporteringsinstruktioner för information som inkluderas i ägardialogen bör också ta hänsyn till kommunens eller kommunkoncernens strategier, kontrollansvar och informationsbehov. Det kan också vara lämpligt att utarbeta rappor-

teringsinstruktioner för verksamhetsuppföljning. Rapporteringen ska ge en grund för att bedöma om verksamheten bedrivs utifrån kommunens eller kommunkoncernens gemensamma riktlinjer och ambitioner. Den bör avse både ekonomi och verksamhet samt omfatta ett begränsat antal indikatorer som gör uppföljningen enkel och begriplig ur ett ägarperspektiv. Indikatorerna kan exempelvis grupperas som finansiella, kundrelaterade, interna och utvecklingsorienterade nyckeltal.

I ägardialogen kan även revisorernas och lekmannarevisorernas granskning och rapportering användas. Exempelvis kan en ägarrepresentant delta vid något revisionsmöte mellan revisorerna och bolagsledningen, liksom att kommunfullmäktige och kommunstyrelsen har en löpande dialog med revisorerna.

I ägardialogen kan även ingå regelbundna möten mellan representanter för ägaren och bolaget som följer en planerad struktur och dagordning. På mötena kan eventuella utmaningar eller möjligheter aviseras i god tid så att de kan hanteras på ett optimalt sätt på kommun eller koncernnivå. Kontinuerliga, och av båda parter väl förberedda besök och personliga underhandskontakter kan bidra till att, förbättra relationerna samt öka förtroendet och förståelsen mellan ägaren och bolaget.

I normalfallet är det styrelsens ordförande och bolagets vd som rapporterar till ägaren enligt arbetsordning och vd-instruktion. Vid rapportering eller bolagsbesök kan även andra sakkunniga funktioner i verksamheten vara föredragande. Ett effektivt och värdeskapande samarbete bygger på en ömsesidig respekt för de olika rollernas ansvar och befogenheter.

# Exempel på bolagsordning

Detta exempel på bolagsordning är anpassat till kommunallagen i dess lydelse den 1 januari 2019 och till lagen om allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag som trädde i kraft den 1 januari 2011.

## Exempel på bolagsordning för ett allmännyttigt kommunalt bostadsaktiebolag

### § 1 Firma

Bolagets firma är X-stads Bostadsaktiebolag.

### § 2 Säte

Styrelsen ska ha sitt säte i X-stad,  
.....län.

### § 3 Verksamhetsföremål

Bolaget har till föremål för sin verksamhet att inom X-stads kommun förvärva, äga, bebygga, förvalta, förädla och försälja fastigheter och tomträtter med bostadslägenheter och därtill hörande kollektiva anordningar samt även med lokaler i de fall lokalerna utgör en mindre del av dessa fastigheter, används för kommunal verksamhet eller är kommersiella lokaler som har ett tydligt samband med den övriga verksamheten.

### § 4 Ändamål med bolagets verksamhet

Bolaget ska i allmännyttigt syfte och med iakttagande av kommunallagens lokaliseringsprincip främja bostadsförsörjningen i X-stads kommun och erbjuda hyresgästerna möjlighet till boendeinflytande och inflytande i bolaget.

Verksamheten ska bedrivas enligt affärsmässiga principer.

Likvideras bolaget ska dess behållna tillgångar tillfalla X-stads kommun.

### § 5 Fullmäktiges rätt att ta ställning

Bolaget ska bereda kommunfullmäktige i X-stads kommun möjlighet att ta ställning innan sådana beslut i verksamheten som är av principiell betydelse eller annars av större vikt fattas.

### § 6 Aktiekapital

Aktiekapitalet ska utgöra lägst X kronor och högst 4X kronor.

### § 7 Antal aktier

I bolaget ska finnas lägst Y aktier och högst 4Y aktier.

### § 8 Styrelse

Styrelsen ska bestå av lägst... och högst... ledamöter samt (ev)... suppleanter.

Styrelsen utses av kommunfullmäktige i X-stads kommun för tiden från den årsstämma som följer närmast efter det val till kommunfullmäktige som förrättats intill slutet av den årsstämma som följer efter nästa val till kommunfullmäktige. Kommunfullmäktige utser också ordförande och vice ordförande i bolagets styrelse.

### § 9 Revisorer

För granskning av bolagets årsredovisning jämte räkenskaper samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning utses av bolagsstämman en revisor. För revisorn får av bolagsstämman en revisorssuppleant utses.

Revisorns och i förekommande fall revisorssuppleantens uppdrag gäller till slutet av den årsstämma som hålls under det fjärde räkenskapsåret efter revisorsvalet.

## § 10 Lekmannarevisor

För samma mandatperiod som gäller för bolagets revisor ska kommunfullmäktige i X-stads kommun utse lägst... och högst... lekmannarevisorer samt... suppleanter.

## § 11 Kallelse till bolagsstämma

Kallelse till bolagsstämma ska ske genom brev med posten till ägarna tidigast fyra veckor och senast två veckor före stämman.

## § 12 Utomståendes närvarorätt vid bolagsstämman

Allmänheten har rätt att närvara vid bolagsstämman.

## § 13 Ärenden på årsstämma

På årsstämma ska följande ärenden förekomma till behandling.

1. Stämmans öppnande;
2. Val av ordförande vid stämman;
3. Upprättande och godkännande av röstlängd;
4. Val av en eller två justeringsmän;
5. Godkännande av dagordning;
6. Prövning av om stämman blivit behörigen sammankallad;
7. Framläggande av årsredovisningen, revisionsberättelsen och lekmannarevisorns granskningsrapport;
8. Beslut om
  - a) fastställande av resultat- och balansräkning
  - b) dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust enligt den fastställda balansräkningen
  - c) ansvarsfrihet för styrelseledamöterna och verkställande direktören;
9. Fastställande av arvoden för styrelsen, revisorn och lekmannarevisorn med suppleanter;
10. Val av revisor och revisorssuppleant (i förekommande fall);
11. Annat ärende som ankommer på bolagsstämman enligt aktiebolagslagen eller bolagsordningen.

## § 14 Bolagsstämmans kompetens

Beslut i följande frågor ska fattas av bolagsstämman.

- Bildande av bolag
- Köp eller försäljning av bolag eller andel i sådant
- Köp eller försäljning av fast egendom överstigande ett belopp om xxx SEK exklusive moms
- Investering i fast egendom överstigande ett belopp om xxx SEK exklusive moms.

*Kommentar:* Varje ägare bör överväga i vilka frågor och i förekommande fall över vilka beloppsnivåer som bolagsstämmans beslut krävs. Ovanstående punkter utgör exempel.

## § 15 Räkenskapsår

Kalenderår ska vara bolagets räkenskapsår.

## § 16 Firmateckning

Styrelsen får ej bemyndiga annan än styrelseledamot eller vd att teckna bolagets firma. Sådant bemyndigande får endast avse två personer i förening.

## § 17 Inspektionsrätt

Kommunstyrelsen i X-stads kommun äger rätt att ta del av bolagets handlingar och räkenskaper samt i övrigt inspektera bolaget och dess verksamhet. Detta gäller dock endast i den mån hinder ej möter på grund av författningsreglerad sekretess.

## § 18 Ändring av bolagsordning

Denna bolagsordning får ej ändras utan godkännande av kommunfullmäktige i X-stads kommun.





Allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag spelar en viktig roll för bostadsförsörjningen i de flesta kommuner. För att de ska kunna fullgöra sina uppgifter på ett bra sätt behöver varje kommun tydligt klargöra vad man vill med bolaget och vilken nytta som bolaget förväntas tillföra kommunen och dess invånare samt ramar och villkor för bolagets verksamhet.

Sveriges Kommuner och Regioner, SKR, och Sveriges Allmännyttiga, har gemensamt utarbetat denna handledning som ett stöd för kommuner och bostadsföretag i arbetet med att utveckla sin ägarstyrning.

Väl genomarbetade ägardirektiv utgör en viktig del av ägarstyrningen. I handledningen betonas betydelsen av en öppen dialog mellan ägare och bolag när direktiven arbetas fram men också i den löpande verksamheten.

Till handledningen har fogats ett exempel på en bolagsordning för ett allmännyttigt kommunalt bostadsaktiebolag.

*Sveriges Kommuner och Regioner*  
118 82 Stockholm  
Hornsgatan 20  
Tel 08-452 70 00  
info@skr.se  
www.skr.se

*Sveriges Allmännyttiga*  
Box 474, 101 29 Stockholm  
Drottninggatan 29, 7 tr  
Tel 08-406 55 00  
info@sverigesallmannytta.se  
www.sverigesallmannytta.se