



# Ägarens styrning och kontroll över kommunala bolag samt bolagens följsamhet av ägarens direktiv

**Kiruna kommun**

Februari 2026








# Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Kiruna kommun samt lekmannarevisorerna i Tekniska Verken i Kiruna AB, Kiruna Kraft AB, Kirunabostäder AB, Kiruna näringsfastigheter AB samt Aurora Kultur och Kongress AB genomfört en granskning av ägarstyrningen och kontroll över kommunala bolag samt bolagens följsamhet av ägarens direktiv. Granskningens syfte är att pröva och bedöma om styrning, kontroll och följsamhet avseende kommunala bolag sker på ett ändamålsenligt sätt och med tillräcklig intern kontroll.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att kommunstyrelsens styrning, kontroll *och följsamhet avseende kommunala bolag inte helt* sker på ett ändamålsenligt sätt och *inte helt* sker med tillräcklig intern kontroll.

Nedan ses bedömning för varje revisionsfråga. För fullständiga bedömningar se respektive revisionsfråga i rapporten.

| Revisionsfrågor   | Bedömning |   |
|---|-----------|---|
| Har fullmäktige fastställt bolagens kommunalrättsliga villkor/principer enligt KL 10:3?                                   | Delvis    |  |
| Har kommunstyrelsen säkerställt att det utövas en tillräcklig styrning över kommunal verksamhet som bedrivs i bolagsform? | Delvis    |  |
| Finns en fungerande dialog mellan ägare och bolag?  | Ja        |  |
| Sker rapportering från bolagen till ägaren i enlighet med gällande direktiv?  | Delvis    |  |
| Genomför kommunstyrelsen en årlig prövning av bolagens verksamhet i enlighet med KL 6:9?                                  | Nej       |  |

# Rekommendationer

Efter genomförd granskning lämnas följande rekommendationer:

- Att kommunstyrelsen säkerställer att årligt beslut fattas om huruvida bolagsverksamheten varit förenlig med det kommunala ändamålet och bedrivits inom ramen för kommunala befogenheter, i enlighet med kommunallagen 6 kap. 9 §. Dokumenterade rutiner för hantering av ovanstående beslut bör tas fram och implementeras.
- Att utveckla beskrivningen i respektive bolags förvaltningsberättelse av hur verksamheten bedrivits och utvecklats mot bakgrund av det kommunala syftet, alternativt att överväga om detta bör ske i en bolagsstyrningsrapport.
- Att kommunstyrelsen förtydligar vilka kommunalrättsliga principer som gäller för granskade bolag. Fokus bör läggas på delarna kommunalt ändamål, kommunala befogenheter samt allmänhetens insyn i de fall bolagen väljer att överlåta vården av kommunala angelägenheter till privata utförare.
- Att kommunstyrelsen utvecklar ägarstyrningen inom områdena "god ekonomisk hushållning" respektive innehåll i bolagens budgetdokument. Exempelvis avseende krav på treårig resultatbudget och ettårig balansbudget, investeringsbudget, kassaflödesbudget och driftbudget.
- Formalisera arbetet med uppdragsdialogerna, dokumentera dialogerna och säkerställ att dokumentationen delges kommunstyrelsen.
- Kommunstyrelsen bör förtydliga vad som avses med "principiell beskaffenhet eller av större vikt för bolagets verksamhet" och hur dessa frågor ska hanteras.
- Säkerställ att rätt version av bolagsordningen är registrerad hos bolagsverket. Denna rekommendation avser Aurora Kultur och Kongress AB samt Kiruna Kraft AB.
- Säkerställ att hänvisning sker till korrekt lagrum i bolagsordningen som reglerar allmänhetens insyn i upphandlingen istället för det felaktiga lagrummet (3 kap. 19 a §).

# Innehållsförteckning

|   |    |
|---|----|
| Inledning .....   | 5  |
| Bakgrund.....   | 5  |
| Syfte och revisionsfrågor.....                                      | 5  |
| Revisionskriterier .....  | 6  |
| Avgränsning .....   | 6  |
| Metod .....   | 6  |
| Granskningsresultat .....   | 7  |
| Binda bolagen till kommunalrättsliga principer.....                 | 7  |
| Styrning genom direktiv och planer.....                             | 10 |
| Dialog mellan ägare och bolag .....                                 | 14 |
| Återrapportering från bolag till ägare .....                        | 15 |
| Kommunstyrelsens fullgörande av den förstärkta uppsiktsplikten..... | 18 |
| Samlad bedömning.....   | 20 |
| Rekommendationer.....   | 20 |
| Bilagor .....   | 22 |

# Inledning

## Bakgrund

Kommunallagen ger kommuner och regioner möjligheten att lämna över skötseln av vissa kommunala angelägenheter till bland annat aktiebolag. En betydande del av kommunal verksamhet bedrivs idag i bolagsform. Innan överlämning av en kommunal angelägenhet till ett bolag kan ske måste ägaren bland annat fastställa vilket kommunalt ändamål bolagets verksamhet ska ha, samt vilka kommunala befogenheter bolaget ska verka inom.

I kommunstyrelsens uppdrag ingår att utöva uppsikt över all verksamhet som bedrivs i kommunal regi. I styrelsens uppdrag ingår även vanligtvis att utöva ägarrollen över bolagen. Detta innebär bland annat att bedriva en dialog mellan ägaren och bolagen, upprätta styrning i form av direktiv samt bereda fullmäktige möjlighet att avgöra frågor av principiell art.

Vid en bristande ägarstyrning finns risken att bolagen inte bedrivs enligt ägarens intentioner, det vill säga de ändamål som bolagens verksamhet ska uppfylla. Det finns även risk att koncernens intressen avseende verksamhet och ekonomi inte uppnås.

Revisionsobjekt i granskningen är kommunstyrelsen samt Tekniska Verken i Kiruna AB, Kiruna Kraft AB, Kirunabostäder AB, Kiruna näringsfastigheter AB samt Aurora Kultur och Kongress AB.

## Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen är att pröva och bedöma om styrning, kontroll och följsamhet avseende kommunens bolag sker på ett ändamålsenligt sätt och med tillräcklig intern kontroll. Följande revisionsfrågor ska besvaras:

1. Har fullmäktige fastställt bolagens kommunalrättsliga villkor/principer enligt KL 10:3? (fokus på kommunstyrelsens beredning)
2. Har kommunstyrelsen säkerställt att det utövas en tillräcklig styrning över kommunens verksamhet som bedrivs i bolagsform? (fokus på ägardirektiv och planer)
3. Finns en fungerande dialog mellan ägare och bolag? (fokus på förekomst och efterlevnad av direktiv)
4. Sker rapportering från bolagen till ägaren i enlighet med gällande direktiv?
5. Genomför kommunstyrelsen en årlig prövning av bolagens verksamhet i enlighet med KL 6:9?

Revisionsfråga 1, 4 och 5 utgör underlag för om granskningsområdet hanteras på ett ändamålsenligt sätt. Övriga revisionsfrågor används för att pröva om den interna kontrollen inom området är tillräcklig.

## Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser och bedömningar.

Följande revisionskriterier används i granskningen:

- Kommunallag (2017:725) 6:1, 6:9, 10:3
- Aktiebolagslag (2005:551) 8:4
- Bolagsordning och ägardirektiv för respektive bolag i granskningen samt övergripande företagspolicy

## Avgränsning

Granskningen avgränsas till att omfatta ägarstyrning av bolagen Tekniska Verken i Kiruna AB, Kiruna Kraft AB, Kirunabostäder AB, Kiruna näringsfastigheter AB samt Aurora Kultur och Kongress AB.

Vidare avgränsas granskningen att i huvudsak omfatta kalenderåret 2025. I övrigt se avsnitt "syfte och revisionsfrågor".

## Metod

Granskningen har genomförts genom analys av för granskningen relevanta styrdokument samt kompletterande intervjuer med företrädare för ägare och bolagen. Följande funktioner har intervjuats:

- Biträdande kommundirektör och kanslichef, Kiruna kommun
- Kommunstyrelsens presidium
- VD och ordförande för Tekniska verken i Kiruna AB tillika VD och ordförande för Kiruna Kraft AB
- VD och ordförande för Kirunabostäder AB tillika VD och ordförande för Kiruna näringsfastigheter AB
- VD och ordförande för Aurora Kultur och Kongress AB

Rapporten har kvalitetssäkrats i enlighet med PwC:s interna rutiner och checklistor för kvalitetssäkring.

De intervjuade har beretts möjlighet att sakgranska rapporten.

# Granskningsresultat

## Binda bolagen till kommunalrättsliga principer

Revisionsfråga 1: Har fullmäktige fastställt bolagens kommunalrättsliga villkor/principer enligt KL 10:3?

### lakttagelser

I kommunfullmäktiges uppdrag ingår att besluta om hur kommunens verksamhet på övergripande nivå ska vara organiserad. Kommunal verksamhet kan utföras av exempelvis nämnder, gemensamma nämnder, stiftelser, kommunalförbund och kommunägda aktiebolag. Om kommunen väljer att bedriva verksamheten genom kommunala företag ska kommunfullmäktige ges möjlighet att binda företagen till vissa kommunalrättsliga ramar/principer. Ansvar för att bereda ärenden som ska beslutas av kommunfullmäktige vilar på kommunstyrelsen.

Kiruna kommun har valt att bedriva betydande delar av verksamheten i aktiebolagsform. Om kommunen är majoritetsägare ska aktiebolaget bindas – genom fullmäktigebeslut – till följande kommunalrättsliga ramar/principer:

1. Fastställa det kommunala ändamålet med verksamheten
2. Kommunalt ändamål och kommunala befogenheter som utgör ram för verksamheten ska anges i bolagsordning
3. Fullmäktige ska utse samtliga styrelseledamöter
4. Bolagsordning ska säkerställa att fullmäktige får ta ställning innan beslut tas i ärenden av principiell beskaffenhet eller av annan större vikt
5. Aktiebolaget ska ha minst en (1) kommunal revisor som utses av fullmäktige
6. Se till att bolaget ger allmänheten insyn i den verksamhet som genom avtal lämnas över till privata utförare

I bilaga 1 presenteras en sammanställning av i vilken grad kommunstyrelsen bundit bolagen till ovan angivna ramar/principer. Av sammanställningen framgår följande:

- Inom område 1 finns ett behov av att förtydliga kommunalt ändamål och vilka specifika kommunala befogenheter som gäller för Aurora Kultur och Kongress AB.
- Inom område 2 har bolagen fullt bundits till de krav som anges i kommunallagen.
- Inom område 3, 4 och 5 har samtliga bolag fullt ut bundits till de krav som anges i kommunallagen. För Aurora Kultur och Kongress saknas information om område 3, 4 och 5 i

den bolagsordning som är registrerad hos bolagsverket. Informationen finns dock i den bolagsordning vi erhållit från bolaget antagen av KF 2023-05-15, § 78.

- Inom område 6 hänvisas till felaktigt lagrum i samtliga bolagsordningar (för Aurora Kultur och Kongress AB saknas skrivelsen i den bolagsordning som är registrerad hos bolagsverket).

I bolagsordningen ska både föremålet (medlet, vad bolaget ska ägna sig åt) respektive ändamålet (syfte, nytthet som bolaget ska tillhandahålla invånarna) framgå. Granskning av bolagsordningen visar att det i majoriteten av bolagsordningarna framgår vad bolagets verksamhet och ändamålet med bolagets verksamhet är. Undantag är Aurora Kultur och Kongress AB där vi noterat en viss sammanblandning mellan bolagets föremål och ändamål.

Med kommunala befogenheter avses om bolagen ska tillämpa kommunallagens principer i fråga om lokalisering, självkostnad och likställighet. Dessa principer ska i normalfallet gälla för all kommunal verksamhet som bedrivs i bolagsform.

Om verksamheten ska bedrivas på affärsmässig grund kan ägaren inte koppla bolaget till självkostnadsprincipen respektive likställighetsprincipen. Däremot kan bolagen alltjämt bindas till lokaliseringsprincipen. I lagstiftning (framför allt ellagen och lag om allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag men även lag om vissa kommunala befogenheter) regleras inom vilka områden affärsmässiga principer ska gälla.

En genomgång av bolagsordningen visar att **Tekniska verken i Kiruna AB** (reviderat av kommunfullmäktige 2013-05-15, 1 79) ska bedrivas med iakttagande av de kommunala likställighets-, lokaliserings- och självkostnadsprincipen.

En genomgång av bolagsordningen för **Kiruna Kraft AB** (reviderad i kommunfullmäktige 2014-12-08 § 215 och antagen på bolagsstämman den 2014-12-11 § 9) visar att bolaget ska drivas enligt affärsmässiga och företagsekonomiska grunder. Vidare framgår att bolagets ändamål är att vara till nytta för kommuninvånarna med iakttagande av gällande principerna lokaliseringsprincipen och likställighetsprincipen.

Vi har i vår granskning erhållit en av kommunfullmäktige reviderad bolagsordning daterad 2018-12-10, § 125. Denna bolagsordning är dock inte antagen av bolagsstämman och därmed inte bindande för bolaget. Vi noterar vidare att bolagsordningen som är registrerad hos bolagsverket är daterad 2009-12-15 (§ 186).

En genomgång av bolagsordningen för **Kirunabostäder AB** (reviderad av kommunfullmäktige 2022-02-28, § 13) visar att bolagets verksamhet ska bedrivas enligt principen affärsmässig samhällsnytta. Från bolagets ägardirektiv (reviderat av kommunfullmäktige 2009-12-15, 1 187) kompletteras detta med att bolagets verksamhet ska bedrivas med iakttagelse av de gällande kommunrättsliga principerna.

En genomgång av bolagsordningen för **Kiruna näringsfastigheter AB** (reviderat av kommunfullmäktige 2023-02-06, § 25) visar att bolagets verksamhet ska bedrivas enligt principen affärsmässig samhällsnytta. Vidare framgår från bolagsordningen att bolagets verksamhet ska drivas med iakttagande av de för verksamheten gällande kommunalrättsliga principerna.

En genomgång av bolagsordningen för **Aurora Kultur och Kongress AB** visar att bolaget ska bedriva verksamhet enligt affärsmässiga och företagsekonomiska grunder med iakttagande av det kommunala ändamålet med verksamheten och de gällande kommunalrättsliga principerna.

I samtliga *bolagsordningar* framgår att bolagen ansvarar för att kommunfullmäktige får ta ställning innan sådana beslut i verksamheten som är av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt fattas. Vidare framgår från bolagsordningarna att kommunfullmäktige ska ges möjlighet att ta ställning i frågor om investeringar som är av sådan omfattning att bolagets finansiella beställning avsevärt påverkas. Kommunfullmäktige ska ges möjlighet att ta ställning till följande frågor:

- a) ändring av bolagsordning, ägardirektiv eller aktiekapital
- b) bildande och/eller avyttrande av dotterföretag samt förvärv av aktier i annat företag, fusion av företag
- c) planer på ny eller ändrad inriktning eller väsentlig inskränkning av bolagets eller dotterbolags verksamhet
- d) investeringar och/eller vid väsentlig utvidgning av verksamheten som är av sådan omfattning att bolagets finansiella ställning avsevärt påverkas
- e) övriga frågor av principiell beskaffenhet, eller av större vikt för bolagets verksamhet

I varken bolagsordning eller ägardirektiv framgår något förtydligande eller beskrivning av vad som avses med frågor av principiell beskaffenhet eller av större vikt.

Vidare anger *bolagsordningen* för Kiruna Kraft AB, Tekniska Verken i Kiruna AB, Kirunabostäder AB och Kiruna näringsfastigheter AB principer för bolaget inom områdena styrelse, revision, arvoden och insynsrätt. För Aurora Kultur och Kongress AB saknas uppgifter om arvoden och insynsrätt i den bolagsordning som är registrerad hos bolagsverket. Denna information framgår dock i den bolagsordning som vi erhållit från bolaget daterad 2023-05-15, § 78. Vi noterar att denna bolagsordning inte är registrerad hos bolagsverket. I den bolagsordningen vi mottagit framgår förändringar vad gäller styrelse och revision.

Lagstiftaren har klargjort att allmänhetens insyn i offentligt finansierad verksamhet är lika viktigt när den upphandlas av ett kommunalt bolag som när den upphandlas av en kommunal nämnd. Bolaget ska bindas till denna princip genom bolagsordning eller ägardirektiv. Granskningen visar att ägaren (kommunstyrelsen) i *bolagsordning* säkerställt denna insyn i de fall bolagen väljer att överlåta någon del av en kommunal angelägenhet till privat utförare. Från bolagsordningen framgår att det åligger bolaget

att vid tecknande av privat driftentreprenad garantera allmänhetens insyn i den aktuella upphandlingen som följer av kommunallagens 3 kap 19a §§.

## Bedömning

Har fullmäktige fastställt bolagens kommunalrättsliga villkor/principer enligt KL 10:3?

### Delvis.

Kommunstyrelsen har delvis säkerställt att bolagen bundits till kommunalrättsliga ramar/principer. Bolagsordningen för Aurora Kultur och Kongress AB kan förtydligas när det gäller kommunalt ändamål och kommunala befogenheter då det råder viss sammanblandning mellan begreppen.

Fullmäktige har givits möjlighet att säkerställa allmänhetens insyn i de fall bolagen väljer att överlåta skötseln av kommunala angelägenheter till privata utförare.

## Styrning genom direktiv och planer

Revisionsfråga 2: Har kommunstyrelsen säkerställt att det utövas en tillräcklig styrning över kommunal verksamhet som bedrivs i bolagsform?

## lakttagelser

Enligt *kommunstyrelsens reglemente* (reviderat av kommunfullmäktige 2025-06-16, § 102) ingår det i kommunstyrelsens styrfunktion att ha fortlöpande uppsikt över verksamheten i de företag som kommunen helt eller delvis äger eller annars har intresse i, främst vad gäller ändamål, ekonomi och efterlevnad av uppställda direktiv men också i avseende på övriga förhållanden av betydelse för kommunen. Kommunstyrelsen ska även tillvarata kommunens intresse vid bolags- och föreningsstämmor och andra likartade sammanträden i de företag som kommunen helt eller delvis äger eller annars har intresse i.

Kommunen har vidare framtagit *Övergripande företagspolicy för Tekniska verken i Kiruna AB med dotterbolag samt Kiruna bostäder AB med dotterbolag* (fastställt av kommunfullmäktige 2009-12-15, § 185). En genomgång av företagspolicyen visar att Kiruna kommuns kommunala bolag ska drivas med affärsmässig samhällsnytta som mål, där kommunfullmäktige har det övergripande ansvaret och styrningen sker genom bolagsordningar, ägardirektiv och löpande dialog. Policyen betonar vikten av samordning mellan moderbolag och dotterbolag, att bolagen ska följa kommunens riktlinjer för personal

och ekonomi, samt att verksamheten ska bidra till hela kommunkoncernens bästa och undvika suboptimering.

För att kommunens styrande dokument ska vara aktuella ur ett ägarstyrningsperspektiv krävs att detta anges i ägardirektiv eller att det beslutas på respektive bolagsstämma.

Från ägardirektiven för Tekniska verken i Kiruna AB samt Aurora Kultur och Kongress AB framgår att bolagens verksamhet ska regleras genom den övergripande företagspolicyn. Denna skrivelse saknas i ägardirektiven för Kirunabostäder AB, Kiruna näringsfastigheter AB och Kiruna Kraft AB. Policyn har inte formellt antagits via stämmobeslut av Kirunabostäder AB, Kiruna näringsfastigheter AB och Kiruna Kraft AB. Däremot framgår från genomförda intervjuer att bolagen tillämpar policyn i praktiken.

I bilaga 2 redovisas en sammanställning av ägarstyrning i form av ägardirektiv, mål och planer.

## **Ägardirektiv**

Bolagsordningen är ett lagstadgat styrdokument som ska finnas. Ägardirektivet är ett frivilligt komplement till bolagsordningen. Granskningen visar att *ägardirektiv* finns för samtliga bolag som omfattas av granskningen. Från respektive ägardirektiv framgår att bolagen står under kommunstyrelsens uppsikt och ska följa de direktiv som utfärdas av kommunfullmäktige och kommunstyrelsen. Förutom genom lag och författning anges i ägardirektiven att bolagens verksamhet och bolagens förhållande regleras till kommunen genom:

- Gällande bolagsordning
- Gällande ägardirektiv
- Av kommunfullmäktige och i vissa fall av kommunstyrelsen utfärdade direktiv

I genomförda intervjuer framkommer att ägardirektiv och bolagsordning upplevs som tydliga. Ägardirektiven revideras vid behov och processen sker i dialog mellan bolaget och kommunen. De förändringar av ägardirektiv som skett den senaste tiden beskrivs som att de har varit förtydliganden och inte några direkta förändringar.

## **Mål**

Kommunallagen ger uttryck för att kommunal verksamhet ska styras genom mål. Vidare ställs krav på att kommunens samlade verksamhet ska kännetecknas av god ekonomisk hushållning. God ekonomisk hushållning gäller även om verksamheten bedrivs i bolagsform.

Vår genomgång av bolagsordningarna och ägardirektiven visar att ingen av dessa berör begreppet ”god ekonomisk hushållning” för något av bolagen. Däremot framgår från *ägardirektivet* att samtliga bolag,

med undantag av Aurora Kultur och Kongress AB, ska bedriva sin verksamhet utifrån affärsmässiga och långsiktigt ekonomiskt hållbara principer. Bolagen (förutom Aurora Kultur och Kongress AB) ska bland annat på kort och lång sikt sträva efter en balanserad ekonomisk utveckling och att soliditeten ska hållas på en god och stabil nivå. För Tekniska verken i Kiruna AB, Kirunabostäder AB och Kiruna näringsfastigheter AB anges att soliditeten ska eftersträva att vara 15–20 procent.

Kommunen har upprättat *Policy för god ekonomisk hushållning (reviderad av kommunfullmäktige 2023-06-19, § 102)*. Från policyn framgår att de helägda bolagen omfattas av samma principer för god ekonomisk hushållning som övriga delar av kommunen. Det innebär att bolagsstyrelserna ansvarar för att verksamheten bedrivs på ett kostnadseffektivt och ändamålsenligt sätt, samt att budgeten som tilldelats av kommunfullmäktige inte överskrids. Bolagsstyrelserna ska regelbundet följa upp både ekonomi och verksamhet och rapportera detta till kommunstyrelsen, som har uppsiktsplikt och kan föreslå åtgärder om det ekonomiska läget kräver det. Från ägardirektiven för Tekniska verken i Kiruna AB samt Aurora Kultur och Kongress AB framgår att bolagens verksamhet ska regleras genom den övergripande företagspolicyn. Skrivelsen saknas i ägardirektiven för Kirunabostäder AB, Kiruna näringsfastigheter AB och Kiruna Kraft AB och bolagen har inte formellt antagit policyn via stämmobeslut. Däremot framgår från genomförda intervjuer att bolagen tillämpar policyn i praktiken.

Från *Policy för god ekonomisk hushållning (reviderad av kommunfullmäktige 2023-06-19, § 102)* framgår att styrningen av bolagen utgår från politiskt beslutade långsiktiga mål och kommunövergripande delmål, vilka bryts ner till årliga verksamhetsmål och verksamhetsplaner som följs upp i delårsrapporter och årsredovisning. Från den *övergripande företagspolicyn* kompletteras detta med riktlinjen om att bolagen ska tillse att kommunens vision, policys, riktlinjer och mål implementeras i hela bolagskoncernen.

Kommunen har utvecklat tre centrala mål:

- Att öka med 2500 invånare till år 2030
- Att vara en av Sveriges bästa skolkommuner år 2027
- Att vara en av Sveriges bästa omsorgskommuner 2027

Från intervjuerna framkommer att målarbetet är en återkommande och central del av bolagens arbete. Varje år genomför samtliga styrelser för bolagen en strategikonferens där bolagen presenterar sin verksamhet och tar med detta in i planeringen för kommande år samt för en treårsperiod. Affärsplan/verksamhetsplan tas fram och omfattar både strategiska och kvantifierbara mål.

Från intervjuerna framgår anger att bolagen själva beslutar om sina mål, men att man i målarbetet tar hänsyn till de kommunala målen, även om dessa inte alltid är direkt kopplade till den egna verksamheten.

## Planer

Kommunallagen ger uttryck för att kommunal verksamhet ska styras genom planer för verksamhet och ekonomi. Följande planer ska upprättas:

- Verksamhetsplan (ett år)
- Resultatbudget (tre år)
- Balansbudget (ett år)
- Investeringsbudget (ett år)
- Kassaflödesbudget (ett år)
- Driftbudget (ett år)

I ägarrollen ingår att säkerställa att bolagens styrdokument är förenliga med de krav som ställs i lagstiftning.

Från respektive *ägardirektiv* framgår att Tekniska verken i Kiruna AB, Aurora Kultur och Kongress AB, Kirunabostäder AB samt Kiruna näringsfastigheter AB årlige ska fastställa en verksamhetsplan. För Kirunabostäder AB, Kiruna näringsfastigheter AB och Tekniska verken i Kiruna AB ska planen upprättas för de närmaste tre räkenskapsåren. Verksamhetsplan och budget behandlas i samordnad budgetberedning inom kommunkoncernen och beslutas i samband med kommunfullmäktiges behandling av kommunens budget. Varken från ägardirektivet framgår att bolaget ska upprätta resultat-, balans-, investerings-, kassaflödes- eller driftbudget.

Varken i ägardirektivet eller bolagsordning framgår att Kiruna Kraft AB årligen ska fastställa en verksamhetsplan. Direktiven saknar vidare information om att bolaget ska upprätta resultat-, balans-, investerings-, kassaflödes- eller driftbudget.

## Bedömning

Har kommunstyrelsen säkerställt att det utövas en tillräcklig styrning över kommunal verksamhet som bedrivs i bolagsform?

### **Delvis.**

Vi bedömer att kommunstyrelsen delvis utövar tillräcklig styrning över bolagen, bland annat genom reglementen, bolagsordningar och ägardirektiv. Det framgår av styrdokumenterna att kommunstyrelsen har ett ansvar för att följa upp bolagens verksamhet, ekonomi och måluppfyllelse, och att bolagen står under kommunstyrelsens uppsikt.

Brister noteras däremot i styrningen, bland annat visar genomgången av bolagsordning och ägardirektiv att begreppet ”god ekonomisk hushållning” inte uttryckligen behandlas, även om det finns skrivningar om affärsmässighet och långsiktig ekonomisk hållbarhet. Det framgår också att bolagen själva beslutar om sina mål, och att kopplingen till kommunens övergripande mål är otydlig. Vidare saknas det i vissa fall tydliga krav på upprättande av samtliga planer och budgetar enligt kommunallagens intentioner, vilket kan innebära att styrningen inte är heltäckande.

## Dialog mellan ägare och bolag

Revisionsfråga 3: Finns en fungerande dialog mellan ägare och bolag?

### **lakttagelser**

Från *Övergripande företagspolicy för Tekniska verken i Kiruna AB med dotterbolag samt Kirunabostäder AB med dotterbolag* (fastställt av kommunfullmäktige 2009-12-15, § 185) framgår att en löpande dialog med bolagens ledning krävs för uppföljning, styrning och samordning och att bolagen utvecklas i önskvärd riktning. Fullmäktige ska hållas väl informerat om bolagens förhållanden och utveckling i och med att den formella ägarstyrningen i första hand består av kommunfullmäktige beslutade bolagsordningar och ägardirektiv. Även kommunstyrelsen ska få den information som erfordras för att kommunen ska ha en tydlig bild av bolagens förhållanden.

Vid intervjuerna framkommer att uppdragsdialog mellan bolaget och ägaren sker varje kvartal. Vid dessa sammankomster deltar bolagens ordförande, vice ordförande och VD, samt ägarrepresentanter i form av kommunstyrelsens ordförande, förste och andra vice ordförande samt kommundirektör. Det finns inga formella protokoll från dessa dialoger eftersom formella beslut inte fattas men respondenter berättar att man vid dialogerna diskuterar ekonomi, verksamhet och framtidsutsikter, utmaningar och behov. Respondenter berättar att kommunen genomförde ett arbete med att ta fram mall som bolagen ska använda vid uppdragsdialogen. Mallen anges vara ett underlag och anges ge inspiration och stöd vid rapportering och uppföljning, men den är ännu inte helt färdigställd och fungerar främst som ett inspirationsunderlag. Vidare anger respondenterna att inga anteckningar från uppdragsdialogerna delas med kommunstyrelsen.

Utöver uppdragsdialog finns även koncernledningsgrupp (KLG) och strategisk ledningsgrupp (SLG). Koncernledningsgruppen är ett forum där VD:ar och förvaltningschefer, kommundirektör samt respektive instans presidium deltar. Koncernledningsgruppen träffas 4 gånger per år. Strategisk ledningsgrupp träffas ca var 6:e vecka och består av förvaltningschefer i respektive nämnd och VD för respektive bolag.

Dialogen mellan bolagen och ägaren anges i våra intervjuer bestå av både formella och informella möten och upplevs av respondenterna att fungera väl. Respondenter lyfter att dialogen är transparent och öppen och att det råder ett gott samförstånd mellan parterna. Utöver tidigare nämnda dialoger sker rapportering mellan ägare och bolagen av exempelvis delårsrapporter, årsredovisningar och verksamhetsplaner (se revisionsfråga 4 för fördjupad beskrivning av rapporteringen).

Vid behov av förändringar eller förtydliganden i exempelvis ägardirektiv sker detta genom gemensamma diskussioner, där bolaget har möjlighet att lyfta frågor och synpunkter. Det finns inga upplevda hinder för att ta upp frågor som behöver diskuteras och dialogen beskrivs som naturlig och integrerad i det löpande arbetet.

## Bedömning

Finns en fungerande dialog mellan ägare och bolag?

**Ja.**

Vi bedömer att det finns en fungerande dialog mellan ägare och bolagen. Det finns tydliga forum för dialog, såsom kvartalsvisa uppdragsdialoger där både bolagsledning och ägarrepresentanter deltar, samt återkommande möten i koncernledningsgrupp och strategisk ledningsgrupp. Vid behov av ytterligare dialog sker en sådan dialog. Dialogen beskrivs av respondenterna som transparent och öppen, där det råder ett samförstånd mellan parterna. Det finns en framtagen mall för uppdragsdialogen som stöd för rapportering och uppföljning, även om denna ännu inte är fullt implementerad.

Vår bedömning är att dialogen ytterligare kan stärkas genom att den dokumenteras och delges kommunstyrelsen.

## Återrapportering från bolag till ägare

Revisionsfråga 4: Sker rapportering från bolagen till ägaren i enlighet med gällande direktiv?

## Iakttagelser

I bolagens uppdrag ingår att återrapportera till ägaren hur de fullgör tilldelade uppdrag. Av *ägardirektiven* för respektive bolag framgår att bolagen ska hålla kommunen väl informerad om sin verksamhet. I syfte för att uppfylla detta ska bolagen snarast översända följande dokument:

- protokoll från bolagsstämma
- protokoll från styrelsesammanträde
- budget för kommande år

- bolagets årsredovisning
- revisionsberättelse
- granskningsrapport

Innehåller protokoll uppgifter som bolaget på grund av offentlighet och sekretess inte kan lämna ut ska uppgifterna utslutas och i översända materialet ska information i så fall framkomma att denna åtgärd vidtagits.

I *ägardirektiven* tydliggörs även att bolagets styrelseordförande och VD fortlöpande ska informera kommunstyrelsens presidium, kommundirektör eller av kommunen utsedd tjänsteman om bolagets verksamhet. Ekonomisk information och uppföljningar så som fastställd verksamhetsplan, budget, årsredovisningar, delårsrapporter och månadsrapporter ska samordnas enligt kommunens anvisningar och tidsplan. Delårsrapporter samordnas med kommunens uppföljningsprocess så att gemensam rapport om kommunen och bolagets delårsbokslut och bokslutsprognos kan överlämnas till kommunfullmäktige. Förvaltningsberättelsen ska, utöver vad som sägs i aktiebolagslagen, redovisa hur verksamheten bedrivits och utvecklats mot bakgrund av det kommunala syftet.

Vi har i vår granskning kontrollerat om respektive bolag följer direktiven som anges i ägardirektivet om att det i förvaltningsberättelsen ska redovisas hur verksamheten bedrivits och utvecklats mot bakgrund av det kommunala syftet. Vid genomgång av respektive bolags årsredovisning 2024 har vi inte kunnat notera att det framgår hur verksamheten bedrivits och utvecklats mot bakgrund av det kommunala syftet.

Från *ägardirektivet* framgår vidare att bolaget årligen ska lämna information och rapporter om händelser och planer i sin verksamhet för ledamöter och ersättare i kommunstyrelsen i samband med kommunstyrelsens behandling av koncernens årsredovisning. Vid sammanträdet ska styrelseledamöter, VD, revisorer och lekmannarevisorer närvara och besvara frågor om bolagets verksamhet. Vi kan efter vår genomgång av kommunfullmäktiges protokoll inte styrka om representanter från bolaget deltagit för att besvara frågor.

Från *Budgetdirektiv 2026–2029* (antaget av kommunstyrelsen 2025-02-10, § 3) framgår att styrelser ska genomföra löpande budgetuppföljningen under budgetåret genom att upprätta ekonomiska rapporter som behandlas av styrelsen. Månadsuppföljningarna kompletteras med tertial- respektive delårsrapport. Vi noterar att kommunstyrelsens nuvarande budgetdirektiv inte formellt antagits av bolagen genom stämmobeslut. Däremot framgår från våra intervjuer att bolagen i praktiken arbetar utifrån direktivet.

Det noteras att Aurora Kultur och Kongress AB den 13 februari 2024 fattade beslut om att styrelsen hade tagit del av tidigare budgetdirektiv för perioden 2025–2028 (dnr 2023-00047 306, § 3).

Vid genomgång av kommunfullmäktiges protokoll noteras följande rapportering:

- 2025-06-16 § 86, Årsredovisning 2024, Kiruna näringsfastigheter AB
- 2025-06-16 § 87, Årsredovisning 2024, Kirunabostäder AB
- 2025-06-16 § 88, Årsredovisning 2024, Tekniska Verken i Kiruna AB och Kiruna Kraft AB
- 2025-06-16 § 89, Tertialrapport 1 år 2025
- 2025-09-29 § 136, Årsredovisning Aurora Kultur och Kongress AB
- 2025-11-10 § 152, Delårsredovisningen januari-augusti 2025, Kiruna kommun *utgår*

I intervjuerna framkommer att rapporteringen sker löpande under året och omfattar bland annat ekonomiska resultat, verksamhetsuppföljning och måluppföljning. Vid varje styrelsemöte tas ekonomiska rapporter upp och levereras, via protokollen, automatiskt vidare till kommunen. En central del av rapporteringen anges vara årshjulet, som fungerar som en planeringsmall för både bolaget och kommunen. Årshjulet anger när olika rapporter och beslut ska tas upp, och bolagets rapportering är harmoniserad med kommunens årscykel. Om kommunens årshjul ändras, revideras även bolagens årshjul för att säkerställa att rapporteringen stämmer överens med kommunens behov.

## Bedömning

Sker rapportering från bolagen till ägaren i enlighet med gällande direktiv?

### **Delvis.**

Av styrande dokument, såsom ägardirektiv och bolagsordning, framgår instruktioner om vilka rapporter och underlag som ska översändas till kommunen, exempelvis protokoll, budget, årsredovisning och revisionsberättelse. Det finns även krav på att bolagets styrelseordförande och VD fortlöpande ska informera kommunstyrelsens presidium och kommundirektör om bolagets verksamhet, samt att ekonomisk information och uppföljningar ska samordnas med kommunens årscykel.

Vid genomgång av kommunfullmäktiges protokoll framgår att rapportering sker av såväl årsredovisning som delårsrapporter. Intervjuer bekräftar att rapporteringen sker löpande under året och omfattar ekonomi, verksamhet och måluppföljning, samt att rapporteringen är harmoniserad med kommunens årshjul. Årshjulet fungerar som ett planeringsverktyg för både bolaget och kommunen och säkerställer att rapporteringen sker vid rätt tidpunkt och i enlighet med kommunens behov.

Vid genomgång av respektive bolags årsredovisning 2024 har vi noterat att det saknas information om hur verksamheten bedrivits och utvecklats mot bakgrund av det kommunala syftet i förvaltningsberättelserna.

## Kommunstyrelsens fullgörande av den förstärkta uppsiktsplikten

Revisionsfråga 5: Genomför kommunstyrelsen en årlig prövning av bolagens verksamhet i enlighet med KL 6:9?

### **lakttagelser**

I kommunstyrelsens uppdrag ingår att utöva uppsikt över kommunens samlade verksamhet. Detta gäller inte minst verksamhet som bedrivs genom kommunägda aktiebolag. Enligt kommunallagen ska kommunstyrelsen utöva en förstärkt uppsiktsplikt gentemot de kommunägda aktiebolagen. Den förstärkta uppsikten innebär att styrelsen årligen ska pröva om bolagets verksamhet varit förenlig med det kommunala ändamålet och kommunala befogenheter. Om prövningen visar att bolagets verksamhet inte varit förenlig med ägarens direktiv är kommunstyrelsen skyldig att lämna åtgärdsförslag till kommunfullmäktige.

Från *Reglemente för kommunstyrelsen och dess utskott* (reviderad 2025-06-16, § 102) framgår att det i kommunstyrelsens styrfunktion ingår att ha fortlöpande uppsikt över verksamheten i de företag som kommunen helt eller delvis äger eller annars har intresse i, främst vad gäller ändamål, ekonomi och efterlevnad av uppställda direktiv men också i avseende på övriga förhållanden av betydelse för kommunen. Vidare framgår att det även ingår att i årliga beslut pröva om den verksamhet som ett helägt kommunalt bolag har bedrivit under föregående kalenderår har varit förenlig med det fastställda kommunala ändamålet och utförts inom ramen för de kommunala befogenheterna. I reglementet framgår inga uppgifter om tidsplan och vilka beslutsunderlag som ska tillhandahållas kommunstyrelsen eller när prövningen årligen ska ske.

Vi noterar att det saknas protokoll från kommunen då prövning av bolagets verksamhet behandlas enligt KL 6:9. Vid dialog med kommunen anges att det närmaste kommunen kommer i prövning av bolagets verksamhet är i behandlingen av årsredovisningen. I sakkontroll framkommer att kommunstyrelsen planerar att behandla riktlinjer för avseende uppsiktsplikten under februari månad. Ett arbete pågår också med att se över både ägardirekt och bolagsordningar så att de överensstämmer med de nya riktlinjerna.

### **Bedömning**

Genomför kommunstyrelsen en årlig prövning av bolagens verksamhet i enlighet med KL 6:9?

**Nej.**

Vi konstaterar att kommunstyrelsen inte följt kommunallagen 6 kap. 9 § om att årligen besluta huruvida de kommunala bolagens verksamhet varit förenlig med det fastställda kommunala ändamålet och

utförts inom ramen för de kommunala befogenheterna av bolagen. Vi noterar även att det i reglemente för kommunstyrelsen anges att den årliga prövningen av bolagens verksamhet ska ske för kommunens helägda bolag.

# Samlad bedömning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Kiruna kommun samt lekmannarevisorerna i Tekniska Verken i Kiruna AB, Kiruna Kraft AB, Kirunabostäder AB, Kiruna näringsfastigheter AB samt Aurora Kultur och Kongress AB genomfört en granskning av ägarstyrningen och kontroll över kommunala bolag samt bolagens följsamhet av ägarens direktiv. Granskningens syfte är att pröva och bedöma om styrning, kontroll och följsamhet avseende kommunala bolag sker på ett ändamålsenligt sätt och med tillräcklig intern kontroll.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att ägarstyrning **inte helt** är tillräcklig.

## Rekommendationer

För att utveckla området bör följande rekommendationer prioriteras:

Efter genomförd granskning lämnas följande rekommendationer:

- Att kommunstyrelsen säkerställer att årligt beslut fattas om huruvida bolagsverksamheten varit förenlig med det kommunala ändamålet och bedrivits inom ramen för kommunala befogenheter, i enlighet med kommunallagen 6 kap. 9 §. Dokumenterade rutiner för hantering av ovanstående beslut bör tas fram och implementeras.
- Att utveckla beskrivningen i respektive bolags förvaltningsberättelse av hur verksamheten bedrivits och utvecklats mot bakgrund av det kommunala syftet, alternativt att överväga om detta bör ske i en bolagsstyrningsrapport.
- Att kommunstyrelsen förtydligar vilka kommunalrättsliga principer som gäller för granskade bolag. Fokus bör läggas på delarna kommunalt ändamål, kommunala befogenheter samt allmänhetens insyn i de fall bolagen väljer att överlåta vården av kommunala angelägenheter till privata utförare.
- Att kommunstyrelsen utvecklar ägarstyrningen inom områdena "god ekonomisk hushållning" respektive innehåll i bolagens budgetdokument. Exempelvis avseende krav på treårig resultatbudget och ettårig balansbudget, investeringsbudget, kassaflödesbudget och driftbudget.
- Formalisera arbetet med uppdragsdialogerna, dokumentera dialogerna och säkerställ att dokumentationen delges kommunstyrelsen.
- Kommunstyrelsen bör förtydliga vad som avses med "principiell beskaffenhet eller av större vikt för bolagets verksamhet" och hur dessa frågor ska hanteras.

- Säkerställ att rätt version av bolagsordningen är registrerad hos bolagsverket. Denna rekommendation avser Aurora Kultur och Kongress AB samt Kiruna Kraft AB.
- Säkerställ att hänvisning sker till korrekt lagrum i bolagsordningen som reglerar allmänhetens insyn i upphandlingen istället för det felaktiga lagrummet (3 kap. 19 a §).

# Bilagor

## Bilaga 1. Binda bolagen till kommunalrättsliga principer

| Område                           | Tekniska verken i Kiruna AB  | Kiruna Kraft AB   | Kirunabostäder AB   | Kiruna näringsfastigheter AB   | Aurora Kultur och Kongress AB   |
|----------------------------------|--|---|---|--|---|
| 1. Kommunalt ändamål             | Ja. Enligt god teknisk standard och med optimalt resursutnyttjande svara för att producera och distribuera dricksvatten av god kvalitet, rena avloppsvatten för att medverka till en uthålligt god miljö samt slamhantering och fullgöra det ansvar som åvilar Kiruna kommun enligt miljöbalken avseende avfallshantering samt ansvara för administrativ och teknisk förvaltning av väghållning, gatubelysning, och parkskötsel samt tillhandahålla tekniska nyttigheter och tjänster. | Ja. Att vara till nytta för kommuninvånarna och andra kunder i Kiruna genom energiproduktion på konkurrenskraftiga villkor, till god kvalitet och med hög leveranssäkerhet. | Ja. Inom Kiruna kommun trygga kommuninvånarnas behov av bra bostäder och lokaler till skäliga hyror och utveckla bostadsområden med god boendemiljö och socialstruktur. | Ja. Att vara till nytta för kommuninvånarna och andra kunder i Kiruna genom att tillhandahålla kommersiella lokaler och bostäder till bra standard och till skäliga priser för privatpersoner, företag, organisationer och för Kiruna kommunkoncern och därigenom bidra till att främja utvecklingen av näringslivet inom Kiruna kommun. | Nej. Sammanblandning mellan föremål och ändamål. Det kommunala ändamålet framgår från ägardirektivet men ska framgå från bolagsordningen enligt KL.   |
| 2. Kommunala befogenheter        | Verksamheten ska bedrivas med iakttagande av de kommunala likställighets-, lokaliserings- och självkostnadsprincipen.  | Verksamheten ska bedrivas på affärsmässiga och marknadsorienterade grunder.   | Verksamheten ska bedrivas på affärsmässiga och marknadsorienterade grunder.   | Bolagets verksamhet skall drivas enligt principen affärsmässig samhällsnytta.  | Bolaget ska bedriva verksamheten enligt affärsmässiga och företagsekonomiska grunder med iakttagande av det kommunala ändamålet med verksamheten och de gällande kommunalrättsliga principerna.                   |
| 3. KF:s val av styrelseledamöter | Ja, 5–7 ordinarie ledamöter.   | Ja, 5–7 ordinarie ledamöter   | Ja, 5–9 ordinarie ledamöter   | Ja, 5–9 ordinarie ledamöter.   | Framgår inte av bolagsordningen som är registrerad hos bolagsverket. Dock framgår från den reviderade bolagsordningen (som inte är registrerad på bolagsverket) att styrelsen ska bestå av 5 ordinarie ledamöter. |

|                                |  |  |  |  |   |
|--------------------------------|--|--|--|--|---|
| 4. KF:s ställnings-<br>tagande | Ja   | Ja   | Ja   | Ja   | Framgår inte av bolagsordningen som är registrerad hos bolagsverket. Framgår dock från den reviderade bolagsordningen som inte är registrerad på bolagsverket.  |
| 5. Lekmanna-<br>revisor        | Ja, 3 ordinarie<br>lekmannarevisorer   | Ja, 3 ordinarie<br>lekmannarevisorer   | Ja, 3 stycken  | Ja, 3 ordinarie<br>lekmannarevisorer.  | Framgår inte av bolagsordningen som är registrerad hos bolagsverket. Dock framgår från den reviderade bolagsordningen (som inte är registrerad på bolagsverket) att 3 ordinarie lekmannarevisorer skall utses.  |
| 6. Insyn i privata<br>utförare | Från bolagsordningen framgår att bolaget ska garantera allmänhetens insyn i den aktuella upphandlingen. Däremot hänvisas till felaktigt lagrum (3 kap 19a §§). | Från bolagsordningen framgår att bolaget ska garantera allmänhetens insyn i den aktuella upphandlingen. Däremot hänvisas till felaktigt lagrum (3 kap 19a §§). | Från bolagsordningen framgår att bolaget ska garantera allmänhetens insyn i den aktuella upphandlingen. Däremot hänvisas till felaktigt lagrum (3 kap 19a §§). | Från bolagsordningen framgår att bolaget ska garantera allmänhetens insyn i den aktuella upphandlingen. Däremot hänvisas till felaktigt lagrum (3 kap 19a §§). | Framgår inte av bolagsordningen som är registrerad hos bolagsverket. Dock framgår från den reviderade bolagsordningen (som inte är registrerad på bolagsverket) att bolaget ska garantera allmänhetens insyn i den aktuella upphandlingen. Däremot hänvisas till felaktigt lagrum (3 kap 19a §§). |
| 7.<br>Beslutsorgan,<br>datum   | Kommunfullmäktige, 2023-05-15, § 79<br>Bolagsstämma 2024-03-20, § 10   | Kommunfullmäktige, 2018-12-10, § 125 (denna är ej antagen av bolagets stämma). Den senast antagna bolagsordningen är från 2014-12-11 § 9                       | Kommunfullmäktige 2022-02-28, § 13,<br>Bolagsstämma 2022-03-16   | Kommunfullmäktige, 2023-02-06, § 25,<br>Bolagsstämma 2023-03-20  | Kommunfullmäktige, 2023-05-15, § 78<br>Bolagsstämma 2023-06-08  |

## Bilaga 2. Direktiv till bolagen

| Område                      | Tekniska verken i Kiruna AB  | Kiruna Kraft AB   | Kirunabostäder AB   | Kiruna näringsfastigheter AB   | Aurora Kultur och Kongress AB   |
|-----------------------------|--|---|---|--|---|
| Ägardirektiv                | Ja.  | Ja.   | Ja.   | Ja.  | Ja.   |
| Verksamhet: mål och planer  | Bolaget skall i dialog med kommunen vara den drivande och aktiva parten för att utveckla, anpassa och effektivisera verksamheten bland annat genom ett effektivt samnyttjande av administrativa, tekniska och personella resurser.   | Bolaget skall i dialog med kommunen vara den drivande och aktiva parten för att utveckla, anpassa och effektivisera verksamheten bland annat genom ett effektivt samnyttjande av resurser.  | Bolaget skall verkställa bostadspolitiska beslut för att trygga den framtida bostadsförsörjningen, verka för integration samt ökad valfrihet, social trygghet och inflytande i boendet.   | Bolaget ska i dialog med kommunen vara den drivande och medverkande parten för att utveckla, anpassa och effektivisera det kommunala fastighetsbeståndet.  | Mål med verksamheten är att Aurora Kultur och Kongress ska ha en varm och välkomnande atmosfär där värdskap och fokus på besökarna är i centrum. Genom ett attraktivt och varierat programutbud ska huset vara en naturlig samlingsplats för kommuninvånarna och hela regionen.   |
| Ekonomi: mål och verksamhet | <p>Bolaget ska årligen fastställa en verksamhetsplan för tre år. Däremot saknas krav i ägardirektivet om att resultatbudget ska fastställas för tre år.</p> <p>Från ägardirektivet framgår vidare att bolaget ska inkomma med budget för kommande år, vilka delar budgeten ska innehålla framgår dock inte.</p> <p>Bolaget skall på kort och lång sikt sträva efter en</p> | <p>Bolaget ska inkomma med budget för kommande år. Vilka delar budgeten ska innehålla framgår dock inte.</p> <p>Vidare saknas direktiv om att inkomma med verksamhetsplan för kommande år samt resultatbudget för 3 år.</p> <p>Bolaget skall på kort och lång sikt sträva efter en balanserad ekonomisk utveckling. Soliditeten skall hållas på en god och stabil nivå samt på lång sikt eftersträva att av</p> | <p>Bolaget ska årligen fastställa en verksamhetsplan för de närmaste tre åren. Däremot saknas krav i ägardirektivet om att resultatbudget ska fastställas för tre år.</p> <p>Från ägardirektivet framgår vidare att bolaget ska inkomma med budget för kommande år, vilka delar budgeten ska innehålla framgår dock inte.</p> <p>Bolaget skall på kort och lång sikt sträva efter en balanserad ekonomisk utveckling. Soliditeten skall hållas på en god och stabil</p> | <p>Bolaget ska årligen fastställa en verksamhetsplan för de närmaste tre åren. Däremot saknas krav i ägardirektivet om att resultatbudget ska fastställas för tre år.</p> <p>Från ägardirektivet framgår vidare att bolaget ska inkomma med budget för kommande år, vilka delar budgeten ska innehålla framgår dock inte.</p> <p>Bolaget ska på kort och lång sikt sträva efter en balanserad ekonomisk utveckling. Soliditeten ska hållas på en god och stabil nivå och på lång sikt eftersträva att av egen kraft höja soliditeten. Bolaget ska,</p> | <p>Bolaget ska årligen fastställa en verksamhetsplan för de närmaste tre åren. Däremot saknas krav i ägardirektivet om att resultatbudget ska fastställas för tre år.</p> <p>Från ägardirektivet framgår vidare att bolaget ska inkomma med budget för kommande år, vilka delar budgeten ska innehålla framgår dock inte.</p> <p>Ekonomiska mål saknas.</p> |

|                     |  |   |   |  |                                      |
|---------------------|--|---|---|--|--------------------------------------|
|                     | balanserad ekonomisk utveckling. Soliditeten skall hållas på en god och stabil nivå eftersträva en soliditet på minst 20%. | egen kraft höja soliditeten.  | nivå och på lång sikt eftersträva att av egen kraft höja soliditeten. Bolaget ska, med beaktande av det stora underhållsbehovet, sträva efter att långsiktigt höja sin soliditet till 15 procent. | med beaktande av det stora underhållsbehovet, sträva efter att långsiktigt höja sin soliditet till 15 procent. |                                      |
| Beslutsorgan, datum | Kommunfullmäktige, 2023-05-15, § 79<br>Bolagsstämman 2024-03-20, § 10  | Kommunfullmäktige, 2014-12-08, § 215<br>Stämmobeslut 2014-12-11, § 10 | Kommunfullmäktige 2009-12-15, § 187<br>Stämmobeslut 2010-03-17  | Kommunfullmäktige, 2023-02-06, § 25<br>Stämmobeslut 2010-03-17   | Kommunfullmäktige, 2021-11-15, § 177 |

2026-02-06

Marie Lindblad

---

*Uppdragsledare*

Daniel Brandt

---

*Projektledare*

---

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av Kiruna kommun enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från den 2025-02-13. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.