



Organ

Nybro Kommunbolag AB

Plats

Teams-möte, kl 08.00-08.20

Beslutande ledamöter

Beslutande

Ersättare för

Tobias Fagergård (S), ordförande
Daniel Lindvall (M), vice ordförande
Göran Lindblom (S)
Henric Gustavsson (C)
Göran Bågenholm (SD)

Övriga deltagare

Ersättare

Malin Holgert (S), Stefan Lagesson (KD), Liza Holmkvarn (SD)

Tjänstemän

Christer Kratz, vd för Nybro Kommunbolag AB; Maria Linder, finanschef;
Anna Wahledow Linde, sekreterare

Sekreterare

Anna Wahledow Linde

Utses att justera

Henric Gustavsson

Justeringsdatum

2025-12-16

Paragraf 12-14

Digital signering

Protokollet har signerats digitalt av

Sekreterare – Anna Wahledow Linde

Ordförande – Tobias Fagergård

Signerande – Henric Gustavsson



Innehållsförteckning

| | |
|---|---|
| § 12 - Val av justerare _____ | 3 |
| § 13 - Ägardirektiv för Nybro Kommunbolag AB med sina direkt och indirekta dotterbolag_ | 4 |
| § 14 - Bolagspolicy för Nybro Kommunbolag AB med sina direkt och indirekta dotterbolag | 8 |



§ 12 - Val av justerare

Beslut

Styrelsen för Nybro Kommunbolag AB beslutar

att utse Henric Gustavsson (C) att, utöver ordföranden, justera dagens protokoll.

Redogörelse för ärendet

Henric Gustavsson (C) står i tur att, utöver ordföranden, justera dagens protokoll.



§ 13 - Ägardirektiv för Nybro Kommunbolag AB med sina direkt och indirekta dotterbolag

Dnr BOLAG 2026-6

Beslut

Styrelsen för Nybro Kommunbolag AB beslutar

att godkänna förslag till Ägardirektiv för Nybro Kommunbolag AB med sina direkt och indirekta dotterbolag,

att upphäva gällande Ägardirektiv och bolagspolicy för Nybro Kommunbolag AB med sina direkt och indirekta dotterbolag (Dnr KS 2024-70),

att omedelbart justera paragrafen samt

att överlämna Ägardirektiv för Nybro Kommunbolag AB med sina direkt och indirekta dotterbolag till kommunfullmäktige för beslut.

Beslutsunderlag

- Ägardirektiv för Nybro Kommunbolag AB med sina direkt och indirekta dotterbolag
- Gällande Ägardirektiv och bolagspolicy för Nybro Kommunbolag AB med sina direkt och indirekta dotterbolag

Sammanfattning

Förslaget innebär att kommunens tidigare samlingsdokument för bolagsstyrning delas upp i två separata styrdokument: bolagspolicy och ägardirektiv.

Syftet med förändringen är att tydliggöra ägarstyrningen och stärka styrningen av kommun-koncernen. Genom att separera bolagspolicy och ägardirektiv renodlas bolagspolicyn till ett långsiktigt och stabilt dokument för roller, ansvar och styrprinciper, medan ägardirektiven samlar uppdrag, mål och finansiella krav som kan behöva revideras oftare.

Den nya strukturen förbättrar överskådlighet och uppföljningsbarhet, minskar risken för dubbelreglering och gör styrningen mer ändamålsenlig för såväl politisk ledning som bolagsstyrelser och tjänstepersonorganisationen.

Redogörelse för ärendet

Ärendet avser beslut om ny struktur för kommunens styrande dokument för de kommunala bolagen genom att anta en separerad bolagspolicy och ägardirektiv. Förslaget innebär att tidigare samlingsdokument delas upp i två tydliga styrdokument med olika funktion, innehåll och tidshorisont.

Bakgrund

Kommunens bolag har tidigare styrts genom ett gemensamt dokument, där bolagspolicy, gemensamma ägardirektiv och bolagsspecifika ägardirektiv varit samlade. Denna struktur har medfört att övergripande principer för ägarstyrning, roller och ansvar blandats med detaljerade uppdrag och finansiella krav per bolag.



Detta har försvårat överskådlighet, uppföljning och löpande revidering samt inneburit att ändringar i ekonomiska mål även krävt ändringar i policy på koncernnivå.

Före- och efterförändringar per område

Ägardirektiv för Nybro Kommunbolag AB med sina direkt och indirekta dotterbolag jämfört med gällande Ägardirektiv och bolagspolicy för Nybro Kommunbolag AB med sina direkt och indirekta dotterbolag, beslutad (Dnr KS 2024-70), är följande:

| Område | Före (samlingsdokument) | Efter (separerade dokument) |
|--|---|--|
| Dokumentstruktur | Ett gemensamt dokument med både bolagspolicy, gemensamma och bolagsspecifika ägardirektiv | Två separata dokument: Bolagspolicy (principer) och Ägardirektiv (styrning, uppdrag och mål) |
| Bolagspolicyns roll | Blandning av principer, styrning, detaljerade krav och bolagsspecifik information | Renodlad policy med fokus på ägarroll, styrprinciper, roller, ansvar och processer |
| Ägardirektivens roll | Ingick i samma dokument som policyn, mindre tydlig gräns mellan princip och styrning | Eget dokument som samlar gemensamma och bolagsspecifika ägardirektiv samt ekonomiska mål |
| Bolagsspecifika ägardirektiv | Låg tillsammans med policytexten | Samlade och strukturerade i Ägardirektiv, tydligt uppdelade per bolag |
| Finansiella mål och nyckeltal | Delvis otydliga | Tydligt definierade avkastningskrav, soliditetsmål, skuldsättningsgrad och kassaflödeskrav per bolag |
| Gemensamma ekonomiska principer | Fanns utspridda i dokumentet, delvis upprepade | Samlade under Gemensamma ägardirektiv, konsekvent tillämpning i hela koncernen |
| Rollfördelning KF–KS–moderbolag | Beskriven, men integrerad med annan text | Tydligare och mer systematiskt beskriven i bolagspolicyn (vem gör vad, när och hur) |
| Moderbolagets uppdrag (NKAB) | Beskrivet men sammanblandat med övrig styrning | Förtydligat uppdrag: aktiv ägarstyrning, samordning, ägardialog och koncernnytta |
| Styrelsens ansvar | Reglerat, men tillsammans med ekonomiska detaljer | Renodlat ansvar i policyn: strategi, uppföljning, intern kontroll, VD-styrning |



| Område | Före (samlingsdokument) | Efter (separerade dokument) |
|--|--|---|
| Intern kontroll och uppföljning | Fanns, men mindre strukturerat | Tydligare krav på årlig styrelseutvärdering, internkontrollplan och riskuppföljning |
| Rapportering till kommunen | Krav fanns, men var utspridda i texten | Samlade och tydliga rapporteringskrav i ägardirektiven (budget, bokslut, uppföljning) |
| Samhällsansvar | Beskrivet övergripande | Tydligare integrerat i ägardirektiven (ekonomiskt, miljömässigt och socialt ansvar) |
| Stabilitet över tid | Policyn behövde ändras även vid ekonomiska justeringar | Policyn blir mer långsiktigt stabil, medan ägardirektiv kan revideras oftare |
| Läsbarhet och användbarhet | Tungt dokument, svårt att snabbt hitta rätt nivå av styrning | Mer lättläst, logiskt och praktiskt användbart för politiker, styrelser och tjänstepersoner |

Verkställande direktörens ståndpunkt med motivering

Verkställande direktörens (VD:s) bedömning är att en uppdelning mellan bolagspolicy och ägardirektiv ger en tydligare, mer ändamålsenlig och professionell ägarstyrning av kommunkoncernen.

Bolagspolicyn renodlas till ett långsiktigt styrdokument som anger kommunens ägarroll, ansvarsfördelning samt principer för styrning, intern kontroll och uppföljning. Ägardirektiven samlas i ett separat dokument som tydligt reglerar uppdrag, mål och finansiella krav, både gemensamt för kommunkoncernen och specifikt per bolag.

Den nya strukturen bedöms:

- stärka rättssäkerhet och transparens i ägarstyrningen,
- förbättra uppföljningsbarhet och jämförbarhet mellan bolagen,
- minska risken för dubbelreglering och otydlighet samt
- skapa bättre förutsättningar för ett tydligt koncernperspektiv och effektiv resursanvändning.

Förslaget bedöms vara förenligt med kommunallagens krav och god praxis för kommunal bolagsstyrning.



Konsekvensbeskrivningar

Ekonomi

Förslaget medför inga direkta ekonomiska konsekvenser. På sikt bedöms tydligare finansiella mål och krav per bolag underlätta ekonomisk uppföljning och bidra till god ekonomisk hushållning i kommunkoncernen.

Visionens tre perspektiv – tillväxt, hållbarhet och gemenskap

Den nya strukturen tydliggör roller och ansvar för kommunfullmäktige, kommunstyrelse, moderbolag, bolagsstyrelser och verkställande direktörer. Det ger bättre förutsättningar för styrning, dialog och uppföljning av bolagens verksamhet.

Ingen ökad risk bedöms uppstå till följd av den nya strukturen. Tvärtom bedöms tydligare dokumentstruktur och ansvarsfördelning minska risken för otydlighet i styrningen.

Föredragande

Maria Linder, finansstrateg

Beslutet skickas till

- Kommunstyrelsen
- Akten



§ 14 - Bolagspolicy för Nybro Kommunbolag AB med sina direkt och indirekta dotterbolag

Dnr BOLAG 2026-5

Beslut

Styrelsen för Nybro Kommunbolag AB beslutar

att godkänna förslag till Bolagspolicy för Nybro Kommunbolag AB med sina direkt och indirekta dotterbolag

att upphäva gällande Ägardirektiv och bolagspolicy för Nybro Kommunbolag AB med sina direkt och indirekta dotterbolag (Dnr KS 2024-70),

att omedelbart justera paragrafen samt

att överlämna Bolagspolicy för Nybro Kommunbolag AB med sina direkt och indirekta dotterbolag till kommunfullmäktige för beslut.

Beslutsunderlag

- Bolagspolicy för Nybro Kommunbolag AB med sina direkt och indirekta dotterbolag
- Gällande Ägardirektiv och bolagspolicy för Nybro Kommunbolag AB med sina direkt och indirekta dotterbolag

Sammanfattning

Förslaget innebär att kommunens tidigare samlingsdokument för bolagsstyrning delas upp i två separata styrdokument; bolagspolicy och ägardirektiv.

Syftet med förändringen är att tydliggöra ägarstyrningen och stärka styrningen av kommun-koncernen. Genom att separera bolagspolicy och ägardirektiv renodlas bolagspolicyn till ett långsiktigt och stabilt dokument för roller, ansvar och styrprinciper, medan ägardirektiven samlar uppdrag, mål och finansiella krav som kan behöva revideras oftare.

Den nya strukturen förbättrar överskådlighet och uppföljningsbarhet, minskar risken för dubbelreglering och gör styrningen mer ändamålsenlig för såväl politisk ledning som bolagsstyrelser och tjänstepersonorganisationen.

Redogörelse för ärendet

Ärendet avser beslut om ny struktur för kommunens styrande dokument för de kommunala bolagen genom att anta en separerad bolagspolicy och ägardirektiv. Förslaget innebär att tidigare samlingsdokument delas upp i två tydliga styrdokument med olika funktion, innehåll och tidshorisont.

Bakgrund

Kommunens bolag har tidigare styrts genom ett gemensamt dokument där bolagspolicy, gemensamma ägardirektiv och bolagsspecifika ägardirektiv varit samlade. Denna struktur har medfört att övergripande principer för ägarstyrning, roller och ansvar blandats med detaljerade uppdrag och finansiella krav per bolag.



Detta har försvårat överskådlighet, uppföljning och löpande revidering samt inneburit att ändringar i ekonomiska mål även krävt ändringar i policy på koncernnivå.

Före- och efterförändringar per område

Bolagspolicy för Nybro Kommunbolag AB med sina direkt och indirekta dotterbolag jämfört med gällande Ägardirektiv och bolagspolicy för Nybro Kommunbolag AB med sina direkt och indirekta dotterbolag, beslutad (Dnr KS 2024-70), är följande:

| Område | Före (samlingsdokument) | Efter (separerade dokument) |
|--|---|--|
| Dokumentstruktur | Ett gemensamt dokument med både bolagspolicy, gemensamma och bolagsspecifika ägardirektiv | Två separata dokument: Bolagspolicy (principer) och Ägardirektiv (styrning, uppdrag och mål) |
| Bolagspolicyns roll | Blandning av principer, styrning, detaljerade krav och bolagsspecifik information | Renodlad policy med fokus på ägarroll, styrprinciper, roller, ansvar och processer |
| Ägardirektivens roll | Ingick i samma dokument som policyn, mindre tydlig gräns mellan princip och styrning | Eget dokument som samlar gemensamma och bolagsspecifika ägardirektiv samt ekonomiska mål |
| Bolagsspecifika ägardirektiv | Låg tillsammans med policytexten | Samlade och strukturerade i Ägardirektiv, tydligt uppdelade per bolag |
| Finansiella mål och nyckeltal | Delvis otydliga | Tydligt definierade avkastningskrav, soliditetsmål, skuldsättningsgrad och kassaflödeskrav per bolag |
| Gemensamma ekonomiska principer | Fanns utspridda i dokumentet, delvis upprepade | Samlade under Gemensamma ägardirektiv, konsekvent tillämpning i hela koncernen |
| Rollfördelning KF–KS–moderbolag | Beskriven, men integrerad med annan text | Tydligare och mer systematiskt beskriven i bolagspolicyn (vem gör vad, när och hur) |
| Moderbolagets uppdrag (NKAB) | Beskrivet men sammanblandat med övrig styrning | Förtydligat uppdrag: aktiv ägarstyrning, samordning, ägardialog och koncernnytta |
| Styrelsens ansvar | Reglerat, men tillsammans med ekonomiska detaljer | Renodlat ansvar i policyn: strategi, uppföljning, intern kontroll, VD-styrning |



| Område | Före (samlingsdokument) | Efter (separerade dokument) |
|--|--|---|
| Intern kontroll och uppföljning | Fanns, men mindre strukturerat | Tydligare krav på årlig styrelseutvärdering, internkontrollplan och riskuppföljning |
| Rapportering till kommunen | Krav fanns, men var utspridda i texten | Samlade och tydliga rapporteringskrav i ägardirektiven (budget, bokslut, uppföljning) |
| Samhällsansvar | Beskrivet övergripande | Tydligare integrerat i ägardirektiven (ekonomiskt, miljömässigt och socialt ansvar) |
| Stabilitet över tid | Policyn behövde ändras även vid ekonomiska justeringar | Policyn blir mer långsiktigt stabil, medan ägardirektiv kan revideras oftare |
| Läsbarhet och användbarhet | Tungt dokument, svårt att snabbt hitta rätt nivå av styrning | Mer lättläst, logiskt och praktiskt användbart för politiker, styrelser och tjänstepersoner |

Verkställande direktörens ståndpunkt med motivering

Verkställande direktörens (VD:s) bedömning är att en uppdelning mellan bolagspolicy och ägardirektiv ger en tydligare, mer ändamålsenlig och professionell ägarstyrning av kommunkoncernen.

Bolagspolicyn renodlas till ett långsiktigt styrdokument som anger kommunens ägarroll, ansvarsfördelning samt principer för styrning, intern kontroll och uppföljning. Ägardirektiven samlas i ett separat dokument som tydligt reglerar uppdrag, mål och finansiella krav, både gemensamt för kommunkoncernen och specifikt per bolag.

Den nya strukturen bedöms:

- stärka rättssäkerhet och transparens i ägarstyrningen,
- förbättra uppföljningsbarhet och jämförbarhet mellan bolagen,
- minska risken för dubbelreglering och otydlighet, samt
- skapa bättre förutsättningar för ett tydligt koncernperspektiv och effektiv resursanvändning.

Förslaget bedöms vara förenligt med kommunallagens krav och god praxis för kommunal bolagsstyrning.



Konsekvensbeskrivningar

Ekonomi

Förslaget medför inga direkta ekonomiska konsekvenser. På sikt bedöms tydligare finansiella mål och krav per bolag underlätta ekonomisk uppföljning och bidra till god ekonomisk hushållning i kommunkoncernen.

Visionens tre perspektiv – tillväxt, hållbarhet och gemenskap

Den nya strukturen tydliggör roller och ansvar för kommunfullmäktige, kommunstyrelse, moderbolag, bolagsstyrelser och verkställande direktörer. Det ger bättre förutsättningar för styrning, dialog och uppföljning av bolagens verksamhet.

Ingen ökad risk bedöms uppstå till följd av den nya strukturen. Tvärtom bedöms tydligare dokumentstruktur och ansvarsfördelning minska risken för otydlighet i styrningen.

Beslutet skickas till

- Kommunstyrelsen
- Akten