

Granskning av kommunstyrelsens uppsikt

Umeå kommun



Building a better
working world

Innehåll

Sammanfattning	3
1. Inledning	4
1.1 Bakgrund.....	4
1.2 Syfte och revisionsfrågor	4
1.3 Revisionskriterier.....	4
1.4 Avgränsning	5
1.5 Metod.....	5
1.6 Kvalitetssäkring	5
2 Uppsikt – Styrande utgångspunkter	6
2.1 Uppsikt enligt kommunallagen.....	6
2.2 Krav på uppsiktens utformning	7
2.3 Kriterier för uppsikt	7
3 Förutsättningar för uppsikt i Umeå kommun	8
3.1 Organisation och ansvar	8
3.2 Styrning.....	11
4 Genomförande av uppsikten	14
4.1 Kommunstyrelsens uppsikt över nämnder och styrelser	14
5 Slutsatser.....	16
5.1 Svar på revisionsfrågorna	16
5.2 Bedömning.....	17
Källförteckning	19

Sammanfattning

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Umeå kommun har EY granskat kommunstyrelsens uppsikt. Syftet är att granska om kommunstyrelsen har en ändamålsenlig uppsikt över kommunkoncernen.

Kommunallagen reglerar inte hur kommunstyrelsen ska utforma uppsikten över nämnderna. Det är i princip upp till respektive kommunstyrelse att själv skapa ändamålsenliga former för genomförandet, men ett krav är dock att uppsikten ska utövas fortlöpande

En betydande del av kommunstyrelsens uppsikt genomförs inom ramen för den information och det inseende som följer av kommunens styr- och uppföljningsprocess. Kommunens styrmodell är ett viktigt medel för uppsikten. Uppsikten syftar dock till att även granska verksamheternas effektivitet och legalitet som ofta kräver mer information och underlag än vad som framkommer i den ordinarie uppföljningen. Uppsikten ska därtill vara proaktiv, det inte är tillräckligt att basera den enbart på den information som förmedlas i uppföljningsprocessen.

Uppsikten av bolagen svarar inte mot kommunallagens krav och kommunstyrelsens reglemente om att kommunstyrelsen:

Årligen innan mars månad i beslut pröva om den verksamhet som bedrivits i de kommunala bolagen under föregående kalenderår varit förenligt med de fastställda kommunala ändamålet och inom de kommunala befogenheterna. Beslut ska delges fullmäktige snarast. Finner styrelsen att brister förelegat, ska den samtidigt lämna förslag till fullmäktige om nödvändiga åtgärder.

Vår slutsats är att uppsikten inte utövas på ett tillräckligt proaktivt och systematiskt sätt.

Vi rekommenderar att kommunstyrelsen bör:

- ▶ Klargöra vad uppsikten innebär för styrelsen i sin helhet samt vilken information, redovisning och uppföljning den behöver för att fullgöra sin uppsiktsplikt. Detta kan med fördel aktualiseras i det arbete som inletts med att utveckla kommunens styrmodell.
- ▶ Säkerställa att styrelsen följer kommunallagens och reglementets krav att årligen pröva och bedöma den verksamhet som bedrivs i bolagen samt rapportera detta till kommunfullmäktige.
- ▶ Årligen göra en bedömning av om nämndernas och bolagsstyrelsernas interna kontroll är tillräcklig.
- ▶ Överväga att som ett komplement till ägardirektiven besluta om en dokumenterad rutin för utövandet av uppsikt över bolagen alternativt uppdatera företagspolicyn. Det bör regleras vilken information som kommunstyrelsen ska få om bolagen samt när under året detta ska ske. Det kan handla om såväl skriftlig information som besök i verksamheterna. Den bör även reglera kommunstyrelsens rapportering till kommunfullmäktige.
- ▶ Överväga att stärka informationen om nämndernas förutsättningar genom att, som tidigare, ha en dialog med ordförande direktörer i planeringsprocessen.

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Av kommunallagen framgår att kommunstyrelsen ska leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders samt företags verksamhet (sådana som avses i 3 kap. 17 och 18 §§).

Uppsikten är ett medel för att kommunstyrelsen på ett effektivt sätt ska kunna leda och samordna hela den kommunala verksamheten. Ett syfte är att övervaka att nämnders och bolags verksamhet bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige bestämt, att lagar och förordningar följs och att medlen används effektivt.

Nya regler infördes i kommunallagen fr.o.m. 2013 om förstärkt uppsiktsplikt över de kommunala bolagen. Förändringen innebär att kommunstyrelsen i årliga beslut dels ska pröva verksamheten i förhållande till det ändamål som fullmäktige bestämt, dels verksamheten i förhållande till de kommunala befogenheterna.

Avseende kravet på att kommunstyrelsen ska utöva uppsikt över nämnder finns inga tydliga utgångspunkter i de förarbeten som legat till grund för bestämmelsens införande i kommunallagen. Därmed finns inget tydligt stöd för hur uppsikten ska utformas och genomföras. För att leva upp till kraven på uppsikt är det nödvändigt att kommunstyrelsen definierar vad uppsikten innebär och att den genomförs på ett medvetet sätt.

Revisorerna har i sin riskbedömning för 2014 identifierat styrelsens uppsikt som en risk. En svag uppsikt från styrelsen sida kan leda till att samordningen över verksamheterna brister och att fullmäktige inte får nödvändig rapportering om verksamhetens tillstånd. Kommunfullmäktige får informationen för sent och har därmed inte möjlighet att begära åtgärdsplaner och agera i tid.

1.2 Syfte och revisionsfrågor

Syftet är att granska om kommunstyrelsen har en ändamålsenlig uppsikt över kommunkoncernen.

Följande revisionsfrågor besvaras i granskningen:

- ▶ Har kommunstyrelsen definierat vad uppsiktsplikten innebär och hur den ska genomföras?
- ▶ Hur utövar kommunstyrelsen sin uppsikt över kommunens nämnder och bolag?
- ▶ Utövar styrelsen en tillräcklig och effektiv uppsikt över nämnderna och bolagen?
- ▶ Lever kommunstyrelsen upp till de krav som ställs på förstärkt uppsikt över bolagen?

1.3 Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser, slutsatser och bedömningar. Revisionskriterier kan ofta hämtas från lagar och förarbeten, föreskrifter och interna regelverk, policys och fullmäktigebeslut.

I denna granskning utgörs revisionskriterierna av:

- ▶ Kommunallagen
- ▶ Kommunstyrelsens reglemente

1.4 Avgränsning

Granskningen omfattar kommunstyrelsens uppsikt över Gymnasie- och Vuxenutbildningsnämnden, Tekniska nämnden, Umeå kommunföretag AB samt dotterbolagen AB Bostaden i Umeå samt Umeå Energi AB.

1.5 Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentgranskning och intervjuer. Följande funktioner har intervjuats:

- ▶ Ordförande i kommunstyrelsen/Umeå kommunföretag, tillika tidigare ordförande i gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden
- ▶ Vice ordförande i kommunstyrelsen
- ▶ Styrelseordförande i AB Bostaden i Umeå
- ▶ Styrelseordförande i Umeå Energi
- ▶ VD Umeå kommunföretag AB
- ▶ VD i AB Bostaden i Umeå
- ▶ VD i Umeå Energi
- ▶ Skoldirektör gymnasie- och vuxenutbildningen
- ▶ Samhällsbyggnadsdirektör
- ▶ Stadsdirektör
- ▶ Ekonomidirektör

Jämte intervjuer baseras granskningen på dokumentanalys. I källförteckning framgår vilka dokument vi granskat.

1.6 Kvalitetssäkring

Samtliga intervjuade har fått möjlighet att lämna synpunkter på rapportutkastet för att säkerställa att revisionsrapporten bygger på korrekta fakta och uttalanden.

2 Uppsikt – Styrande utgångspunkter

I detta avsnitt definieras de utgångspunkter som denna granskning vilar på och som slutsatserna baseras på.

2.1 Uppsikt enligt kommunallagen

Av 6 kapitlet 1 § kommunallagen (KL) framgår att:

- ▶ Styrelsen ska leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders och eventuella gemensamma nämnders verksamhet.
- ▶ Styrelsen ska ha uppsikt över kommunal verksamhet som bedrivs av sådana företag som avses i 3 kap. 17 och 18 §§ och sådana kommunalförbund som kommunen eller landstinget är medlem i.

I ett tillägg till kommunlagen 6 kapitlet 1 § infördes fr.o.m. 2013 att:

- ▶ Styrelsen ska enligt 1 a § i årliga beslut för varje sådant aktiebolag som avses i 3 kap. 17 och 18 §§ pröva om den verksamhet som bolaget har bedrivit under föregående kalenderår har varit förenlig med det fastställda kommunala ändamålet och utförts inom ramen för de kommunala befogenheterna. Om styrelsen finner att så inte är fallet, ska den lämna förslag till fullmäktige om nödvändiga åtgärder.
- ▶ Enligt 1 b § ska styrelsen vidta nödvändiga åtgärder för att säkerställa att de krav som anges i 3 kap. 17 och 18 §§ är uppfyllda i fråga om sådana aktiebolag som avses i dessa bestämmelser.

Kommunstyrelsens uppsiktsplikt innebär att den måste utövas även om det inte finns någon konkret anledning till granskning. Kommunallagen och dess förarbeten ger inga tydliga anvisningar om uppsiktens innehåll, utformning eller genomförande. Kommunstyrelsen bestämmer i princip själv formerna för hur tillsynen ska gå till. Exempelvis kan den bestå i krav på kontinuerliga ekonomiska rapporter, stickprovsvisa granskningar etc. Uppsiktsplikten är ett ansvar som vilar på hela kommunstyrelsen. I princip har varje ledamot i styrelsen ansvar för att hålla sig informerad om de frågor som kan påverka kommunens utveckling och dess ekonomiska ställning.

En viktig förutsättning är att kommunallagen inte ger kommunstyrelsen några "extrema" maktmedel. Uppsikten får anses vara begränsad till en rätt att göra påpekanden, lämna råd och anvisningar samt, om det är nödvändigt, se till att fullmäktige i sin egenskap av högsta beslutande organ ingriper.

Det finns inget hinder att ledamöter i kommunstyrelsen är ledamöter i en annan styrelse eller nämnd trots att det innebär att de i praktiken deltar i en kontroll av sin egen funktion i bolaget eller nämnden. Kommunstyrelsen kan inte uppfylla uppsiktsplikten genom att dess ledamöter också är ledamöter i styrelsen för ett kommunalt bolag eller ledamöter i en annan nämnd. En sådan personunion fritar inte kommunstyrelsen från skyldigheten att utöva uppsikt.

Kommunstyrelsen ska ha uppsikt över verksamheten som bedrivs av de kommunala bolagen som avses i 3 kap. 17 och 18 §§ kommunallagen. Sedan 2013 gäller förstärkt uppsiktsplikt över de kommunala bolagen.

Kommunstyrelsen ska i årliga beslut för varje aktiebolag som avses i 3 kap. 17 och 18 §§ pröva om den verksamhet bolaget bedrivit under föregående kalenderår varit förenlig med det fastställda kommunala ändamålet och utförts inom ramen för de kommunala befogenheterna. Om kommunstyrelsen finner att så inte är fallet, ska den lämna förslag till fullmäktige om nödvändiga åtgärder. Kommunstyrelsen ska vidta nödvändiga åtgärder för att säkerställa att de krav som anges i 3 kap. 17 och 18 §§ är uppfyllda i fråga om aktiebolag som avses i dessa bestämmelser. Den förstärkta uppsiktsplikten innebär att kommunstyrelsens uppsikt redovisas samt att dess beslut kan överklagas enligt 10 kap. i kommunallagen. Förändringen stärker möjligheterna till rättslig prövning av kompetensenligheten av de kommunala företagens verksamhet.

En tolkning av den förstärkta uppsiktsplikten och då framförallt av 6 kapitlet 1 b § är att kommunstyrelsen får en mer aktiv roll i förhållande till bolagen. Kommunstyrelsen ska vid behov agera så att bolagens verksamhet svarar mot ändamål och kommunala befogenheter. För att kunna fullgöra denna uppgift måste kommunstyrelsen löpande följa bolagens genomförande i förhållande till ändamål och kommunal kompetens. Uppsikten blir ett medel för att säkerställa en ändamålsenlig verksamhet i bolagen.

I kommunallagen framkommer att det kommunala ändamålet ska föras in i bolagsordningen vilket innebär att ägardirektiv eller avtal inte längre är tillräckliga för ändamålet. Vidare ska de kommunala principer som utgör ramen för verksamheten anges i bolagsordningen. Fullmäktiges möjlighet att ta ställning innan viktigare beslut fattas ska anges i bolagsordningen.

Kommunstyrelsen kan inte utifrån kommunallagen begära yttranden och upplysningar som från nämnderna. Kommunallagen tar inte över aktiebolagslagen som saknar anvisningar om kontinuerlig information till aktieägarna. För att kommunstyrelsen ska kunna fullfölja sin uppsiktsplikt bör bolagen genom ägardirektiven åläggas att lämna kommunstyrelsen de uppgifter den anser sig behöva.

2.2 Krav på uppsiktens utformning

Som framgått reglerar inte kommunallagen hur kommunstyrelsen ska utforma uppsikten över nämnderna. Det är i princip upp till respektive kommunstyrelse att själv skapa ändamålsenliga former för genomförandet. Ett krav är dock att uppsikten ska utövas fortlöpande.

När det gäller kommunägda bolag finns i kommunallagen fr.o.m. 2013 en viss reglering av vad uppsikten ska inriktas på. I en PM om uppsiktsplikten tolkar SKL:s jurister att omfattningen av uppsikten *"främst handlar om att göra en övergripande granskning av verksamheternas legalitet, effektivitet, budgetstyrning och ekonomi i stort, d.v.s. en uppsikt som bör vara likformig och normalt inte omfatta detaljer"*.

2.3 Kriterier för uppsikt

Vissa generella krav på uppsiktens genomförande kan definieras med utgångspunkt ifrån förarbeten och kommentarer till kommunallagen. Här följer några grundläggande förutsättningar som har definierats av EY som utgångspunkt för bedömning av hur uppsikten utövas:

- ▶ Kommunstyrelsen har klargjort vad uppsikten innebär och vad den i huvudsak ska omfatta.
- ▶ Kommunstyrelsen har tydliggjort vilken information som behövs för uppsikten i allmänhet och vilken särskild information som kan behövas från nämnder och bolag.

- ▶ Det finns rutiner för hur nödvändig information regelmässigt ska fångas in samt forum för dialog mellan stadsledning och berörd nämnd/styrelse.
- ▶ Den information som framkommer till följd av uppsikten analyseras och vid behov vidtas åtgärder.

Här följer exempel på generella förutsättningar som kan underlätta uppsikten:

- ▶ Att det finns en ändamålsenlig och effektiv modell för styrning och uppföljning i kommunen och för ägarstyrning av kommunens bolag.
- ▶ Att det finns en gemensam och relevant modell för intern kontroll som tillämpas av nämnder och styrelser.
- ▶ Att nämnder och styrelser har ett tydligt uppdrag ifrån fullmäktige. Det framgår av reglementet/bolagsordningen vad nämnderna/styrelserna ska ansvara för och det framgår av mål, målprogram, policyer m.m. vad nämnderna ska uppnå.
- ▶ Nämnderna/styrelserna har tagit emot och tolkat uppdraget i sin helhet och omvandlat det till genomförbara åtaganden som i sin tur beskrivs i verksamhets-/affärsplaner.
- ▶ Nämndernas/styrelsernas avvikelshantering är effektiv (både förebyggande och avhjälpande).
- ▶ Nämnderna/styrelserna har system och verktyg för styrning, ledning, uppföljning och intern kontroll av verksamheten. Nämnderna/styrelserna tillämpar dessa system och verktyg.
- ▶ Nämnderna/styrelserna redovisar hur uppdraget har genomförts, tillsammans med resultaten, i förhållande till t ex mål, budget, uppdrag och ägardirektiv.

3 Förutsättningar för uppsikt i Umeå kommun

3.1 Organisation och ansvar

3.1.1 Kommunstyrelsen

Av kommunstyrelsens reglemente framgår att kommunstyrelsen är kommunens ledande politiska förvaltningsorgan och styrelsen ansvarar för hela kommunens utveckling och ekonomiska ställning. Styrelsen ska leda och samordna planering och uppföljning av kommunens ekonomi och verksamheter.

Styrelsen ska med uppmärksamhet följa:

- Socialtjänsten och verka för att socialtjänstlagens mål kan uppfyllas.
- Den kommunala hälso- och sjukvården.
- Skolväsendet och verka för att skollagstiftningens mål kan uppfyllas.
- Fritids- och kulturpolitiken.
- Utvecklingen av den kommunaltekniska verksamheten.
- Att jämställdhet mellan män och kvinnor främjas i den kommunala organisationen.

I styrelsens styrfunktion ingår bl.a. att:

- Övervaka att de av fullmäktige fastställda målen efterlevs och planera för att verksamheten och ekonomin efterlevs och att kommunens löpande förvaltning handhas rationellt och ekonomiskt.
- Tillse att uppföljning sker till fullmäktige från samtliga nämnder om hur verksamheten utvecklas och hur den ekonomiska ställningen är under budgetåret
- ha fortlöpande uppsikt över de kommunala bolagen, främst vad gäller ändamål, ekonomi och efterlevnad av direktiv.
- Löpande vidta nödvändiga åtgärder för att säkerställa att de krav som anges i 3 kap 17 och 18 §§ KL är uppfyllda beträffande de aktiebolag kommunen innehar aktier i.
- Årligen innan mars månad i beslut pröva om den verksamhet som bedrivits i de kommunala bolagen under föregående kalenderår varit förenligt med de fastställda kommunala ändamålet och inom de kommunala befogenheterna. Beslut ska delges fullmäktige snarast. Finner styrelsen att brister föreligger, ska den samtidigt lämna förslag till fullmäktige om nödvändiga åtgärder.

Styrelsen ska regelmässigt rapportera till fullmäktige, avseende hur verksamheten i nämnder och bolag utvecklas samt den totala ekonomiska ställningen är under året.

3.1.2 Tekniska nämnden samt Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden

Tekniska nämnden

I Tekniska nämndens reglemente framgår att nämnden är kommunens organ för förvaltning och drift av kommunens anläggningar, gator, vägar, parker och allmänna platser. Nämnden ska ansvara för interna servicefunktioner, färdtjänst och räddningstjänst. Nämnden har till uppgift att svara för; byggandet av kommunala anläggningar, den kommunala väghållningen, kommunens fastighets- och lokalförsörjning, samordning och utveckling för drift av IT- och telefonisystem, färdtjänst och riksfärdtjänst, räddningstjänsten. Utöver det ska nämnden fullgöra kommunens uppgifter enligt lag om nämnder för vissa trafikfrågor.

Fullmäktige har delegerat till Tekniska nämnden att fatta beslut om: Igångsättningstillstånd av investeringar i byggnader och anläggningar, extern förhyrning av lokaler/fastigheter för kommunens behov och revidering av föreskrifter för gångbanerenshållning i kommunen.

Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden

Enligt reglemente ansvarar nämnden för gymnasieskola, kommunal vuxenutbildning, vuxenutbildning för utvecklingsstörda, svenskundervisning för invandrare samt sysselsättningsbefrämjande åtgärder. Nämnden ansvarar även för ledning, samordning och utveckling av det offentliga skolväsendet för ungdomar och för det offentliga skolväsendet för vuxna.

Inom sitt ansvarsområde ska nämnden: tillförsäkra kompetensförsörjning, beställa utbildningsverksamhet för sysselsättningsbefrämjande åtgärder, informera om nämndens ansvarsområde internt och externt, svara för en god samverkan med elever, föräldrar och organisation, samverka med för- och grundskolenämnden för utveckling av barn och ungdomar samt samverka med Umeå universitet och övriga högskoleutbildningar i Umeå. Nämnden ska samverka med andra utbildningssamordnare, arbetsförmedling, fackliga organisationer, näringsliv, offentliga arbetsgivare samt andra intressenter kring kompetensutveckling och personalförsörjningsfrågor.

I Tekniska nämndens och Gymnasie- och vuxenutbildningsnämndens respektive reglemente framgår att nämnderna regelmässigt ska rapportera till fullmäktige hur verksamheten utvecklas och hur den ekonomiska ställningen är under budgetåret. Enligt den kommun-gemensamma delen av nämndernas reglemente ska respektive nämnd bl.a. ansvara för att:

- Informera om att verksamheten och nämndens arbete såväl internt som till allmänheten
- Att en kontinuerlig uppföljning och utvärdering av det egna verksamhetsområdet görs

3.1.3 Umeå kommunföretag AB, AB Bostaden i Umeå samt Umeå Energi AB.

Umeå kommunföretag AB

I bolagsordningen framgår att bolaget har som föremål med sin verksamhet att, inom den kommunala kompetensen samt självkostnads- och lokaliseringsprincipen, verka som moderbolag i koncernen och samordna verksamheten inom koncernen. Bolaget ska bl.a. biträda övriga bolag med management och ledningstjänster, genomföra utbildningsinsatser och biträda vid finansieringsfrågor. Härutöver ansvarar UKF för all kollektivtrafik inom Umeå kommun.

Enligt ägardirektivet har bolaget som ändamål att bl.a. stödja kommunens utveckling utifrån politiska visioner och mål, utveckla effektiviteten i koncernen och stärka koncernens ekonomiska resultat. Bolaget ska svara för den operativa och administrativa ägarstyrningen samt tillse att respektive dotterbolag årligen upprättar uppföljningsbara verksamhetsmässiga och ekonomiska mål. Bolaget ska i samverkan med kommunen säkerställa att samlad information om bolagens verksamhet finns tillgänglig för kommunmedborgarna.

AB Bostaden i Umeå

I bolagsordningen framgår att Bostadens föremål för sin verksamhet är att förvärva, avyttra, äga och förvalta fastigheter eller tomträtter samt bygga och förvalta bostäder med hyresrätt, affärslägenheter och kollektiva anordningar samt bygga och försälja bostadsrätter och uppföra småhus för försäljning.

Enligt ägardirektiv ska bolaget och dess dotterbolag vara Umeås organ för utveckling av Umeås bostadsmarknad och därigenom medverka till att utveckla Umeå kommun till en attraktiv bostads-, näringslivs- och universitetsort. Genom ett socialt, ekonomiskt och ekologiskt hållbart perspektiv ska Bostaden äga, bygga, förvärva, förvalta och hyra ut bostäder och lokaler. Bostadsförsörjning utgör en central roll inom kommunen för att ge förutsättningar att vara en tillväxtort.

Umeå Energi AB

I bolagsordningen framgår att Umeå energis föremål för sin verksamhet är att, på affärsmässiga grunder, köpa, producera, sälja och distribuera energi, att bedriva avfallsförbränning, bredbandskommunikation samt bedriva med energi- och bredbandsverksamheten förenlig verksamhet.

Enligt ägardirektivet ska bolaget främja kommunens utveckling och med stor hänsyn till miljön på kort och lång sikt trygga en uthållig energiförsörjning. Bolaget ska ansvara för att kommunens öppna nät för eldistribution och bredband sköts kostandseffektivt och leverans-

säkert. Bolaget ska köpa, producera, sälja och distribuera energi och bedriva avfallsförbränning samt sälja kommunens öppna stadsnätets möjligheter.

3.2 Styrning

3.2.1 *Styrsystemet i Umeå kommun – Planerings- och uppföljningsprocessen*

Fullmäktige beslutar om budget och övergripande mål. Med utgångspunkt från dem tar nämnderna fram uppdragsplaner som samlas i den kommungemensamma planen som beslutas av fullmäktige. Den beskriver nämndernas uppdrag utifrån mål och ramar. Nämnderna beslutar om mål och resultatmått i de fyra perspektiven; yttre och inre kvalitet, produktivitet och ekonomi. Nämnderna kan formulera ytterligare mål som omsätts till uppdrag åt tjänstemännen.

Stadsdirektören utarbetar en genomförandeplan för den gemensamma förvaltningen som diskuteras i ledningsgruppen med direktörer. Den innehåller de aktiviteter som ska genomföras utifrån de uppdrag nämnderna fått. Den ligger till grund för respektive verksamhets aktivitetsplan.

Uppföljning av målen sker tre gånger per år i maj, september och för hela året i januari. Perspektiven ekonomi och inre kvalitet följs upp månatligen. Kommunstyrelsens får rapport om nämndernas utfall i tertiärrapporteringen och i årsbokslutet.

Jämte budget och mål finns ett antal riktlinjer inom ramen för kommunens styrsystem gällande planering och uppföljning är ekonomistyrregler, personalstyrregler, lokal-försörjningsplan, kompetensförsörjningsplan, jämställdhetsplan och internkontrollplan. De är beslutade av fullmäktige eller kommunstyrelsen.

Ekonomistyrreglerna behandlar nämndernas och styrelsens ansvar och befogenheter, kommunens styrmodell, verksamhetsplanering, budgetarbete, investeringar, rapportering, uppföljning och kontroll, intern kontroll, kapitalanskaffning och upphandling.

I likhet med många andra kommuner har Umeå kommun ett mycket stort antal mål. Stadsdirektören har tillsammans med den politiska ledningen initierat ett arbete för att utveckla och förbättra styrningen. Utgångspunkten är visionen om 200 000 invånare år 2050. Det nya styrsystemet kommer innehålla en långsiktig strategisk plan samt färre mål som tar fasta på de områden där det finns utvecklingsbehov. Med utgångspunkt från den strategiska planen och målen kommer det klargöras vad respektive nämnd ska bidra med i arbetet för att nå visionen. Processutvecklingen kommer att följas med stöd av indikatorer.

De kommunala bolagen ingår inte i kommunens ordinarie styrmodell. Bolagen kommer dock att bidra genom att bl.a. bygga infrastruktur, bostäder etc. Om och hur bolagen ska länkas till den nya styrmodellen kommer enligt stadsdirektören diskuteras i ett senare skede med den politiska ledningen.

Intervjuade tjänstemän är positiva till det påbörjade utvecklingsarbetet. Det stora antalet mål innebär enligt ett par av dem att målen inte får så stark styreffekt. De framhåller att de har saknat en strategisk plan för den långsiktiga utvecklingen av kommunen.

Kommunstyrelsens ordförande ser också ett stort värde i att utveckla styrningen. Han delar uppfattningen att antalet mål behöver minska och att det är viktigt att vara tydlig med de långsiktiga målsättningarna. Då kommunen har en förvaltning är det viktigt att ansvaret för

respektive nämnd är tydligt. I det pågående arbetet med att se över styrmodellen kommer roller och funktioner att klargöras. Dialog om detta har inletts med nämndernas presidier.

3.2.2 Företagspolicy och nya ägardirektiv

Umeå kommuns företagspolicy, antagen av fullmäktige 2002, utgör de regler som ska gälla för relationen mellan kommunen och dess direkt och indirekt ägda bolag. Företagspolicyn kompletteras med bolagsspecifika ägardirektiv. Styrinstrument för ett aktivt företagsägande är, enligt företagspolicyn, dels bolagsordningen och dels valet av funktionärer i bolagen, dvs. styrelseledamöter, revisorer och lekmannarevisorer samt ägarombud.

Enligt företagspolicyn äger kommunen bolag och bedriver företagsverksamhet för att det är effektivare att driva viss verksamhet i bolagsform samt att logiken i vissa branscher kräver bolag, t.ex. bostads- och energibranschen. Samverkan med andra kommuner och näringsliv kan underlättas. Beslutsvägarna är enklare och bolagsformen ger möjlighet att erhålla vinstutdelning/koncernbidrag.

Enligt företagspolicyn är viktiga utgångspunkter för att utveckla en aktiv ägarstyrning att ha verksamhetssamordning av den kommunala organisationen, nya metoder för modern styrning och ledning med koncern och helhetsperspektiv samt att skapa en gemensam kultur för den kommunala organisationen. Vikten av att utveckla nya och passande fora för bolags- och koncernfrågor lyfts fram samt att ha en kostnadseffektivitet, bl.a. genom att använda reglerna för koncernbidrag.

Förhållandet mellan kommunstyrelsen och bolagen behandlas samt kommunstyrelsens uppsiktsplikt över bolagen. Kommunstyrelsen ska utöva uppsikt över de kommunala hel- och delägda företagen, såväl direkt som indirekt ägda företag. Kommunstyrelsen avgör hur uppsiktsplikten ska fullgöras och hur styrelsen dokumenterar detta. Det framgår inte vilka krav på återrapportering som ställs på bolagen.

Kommunstyrelsen ska utöva den ägarroll som delegerats enligt styrelsens reglemente. Ägarrollen i bolagskoncernen utövas genom att ägardirektiv fastställs vid moderbolagets bolagsstämma. Moderbolaget har delegation att utöva ägarrollen mot respektive dotterbolag genom att utfärda ägardirektiv till dem.

Kommunfullmäktige ansvar för bolagen och delegerar den praktiska hanteringen av ägarfrågorna till kommunstyrelsen genom ett förvaltningsuppdrag, men ansvaret kan inte överlåtas

Härutöver behandlar policyn juridiska utgångspunkter för en aktiv ägarstyrning, ägarrollen i Umeå kommun, Styrinstrument för aktivt företagsägande och verksamhetsutveckling samt styr- och planeringsprocessen i Umeå kommun.

Utkast till nya ägardirektiv processas just nu i organisationen. I ägardirektiven för Umeå kommunföretag AB (UKF), AB Bostaden (Bostaden) och Umeå Energi AB (Umeå Energi) finns ett avsnitt om kommunens ledningsfunktion och kommunstyrelsens uppsiktsplikt. Bolaget erinras om att kommunstyrelsen årligen ska besluta om verksamheten varit förenlig med det fastställda kommunala ändamålet och utförts inom de kommunala befogenheterna. De nya skrivningarna är en direkt följd av den förstärkta uppsikten som gäller sedan 2013 och regleras i kommunallagen.

I förslagen till respektive bolags ägardirektiv framgår att uttalande i bolagens förvaltningsberättelse ska vara utformat så att de kan ligga till grund för kommunstyrelsens uppsiktsplikt

och beslut enligt 6 kap. 1 och 1 a § i kommunallagen. Bolagen ska fortlöpande informera ägaren om bolagets verksamhet. De ska initiera möten med kommunstyrelsen om omständigheter så påkallar. Bolagen ska redovisa ställning och resultat per tertial. Kommunstyrelsens inspektionsrätt regleras genom att kommunstyrelsen utan dröjsmål få del av protokoll från bolagsstämma och styrelsesammanträde. Bolagets styrelse, VD och andra nyckelpersoner i bolaget ska delta vid möten med kommunen minst en gång årligen.

Förslagen till ägardirektiv innehåller mer omfattande skrivningar om kommunstyrelsens styrfunktion än de ägardirektiv som gällt 2014, det år som denna granskning avser. Enligt intervjuade finns planer på att i uppdatera företagspolicyn, men detta är inte genomfört vid tidpunkten för denna granskning.

3.2.3 Intern kontroll

Fullmäktige har antagit riktlinjer för intern styrning och kontroll. De specificerar vad som avses med intern styrning och kontroll:

Den process som syftar till att verksamheterna, med rimlig säkerhet, fullgör de krav och åtaganden som fastställs i den årliga verksamhetsplanen samt att man uppfyller de generella verksamhetskraven att:

- *verksamheten bedrivs effektivt*
- *redovisningen sker på ett tillförlitligt och rättvisande sätt*
- *verksamheten hushåller väl med kommunens medel*
- *lagar och regler följs*

Riskanalys och intern kontroll ska utgå från fullmäktiges övergripande mål, de verksamhets-specifika målen samt verksamhetskraven. Nämnderna ska i samband med verksamhetsplaneringen genomföra och dokumentera en riskanalys. De risker med högst riskvärde ska ingå i nämndernas internkontrollplaner, som är en bilaga till uppdragsplanerna. Uppföljning, inklusive bedömning av den interna kontrollen och avrapportering, ska ske systematiskt och regelbundet. Enligt riktlinjerna ska riskanalysen, kontrollåtgärderna och uppföljningen dokumenteras.

Intervjuade förvaltningschefer beskriver att arbetet med intern kontroll var ostrukturerat till för ett par år sedan. Idag är diskussionerna om risker kopplat till uppdragen i uppdragsplanen och aktiviteter som kan genomföras för att minska riskerna, mycket fruktbara enligt dem. En av dem beskriver att internkontrollplanen kanske är det starkaste styrinstrumentet idag. Den är inte omfattande men innehåller det som är prioriterat.

Internkontrollplanen och den uppföljning som görs av internkontrollarbetet per tertial läggs in i beslutsstödsystemet vilket gör att informationen är tillgänglig för kommunledningen. Avrapportering till fullmäktige sker i samband med årsbokslutet. Då rapporterar nämnderna och styrelsen om den interna kontrollen varit tillräcklig. Internkontrollarbetet beaktas vid verksamhetsplaneringen inför kommande år.

Kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för att det finns en god intern styrning och kontroll i kommunen och ska, vid behov, föreslå förbättringsförslag till fullmäktige avseende riktlinjerna. Enligt kommunens finanschef beaktas detta i samband med att bokslutet behandlas, då görs en bedömning av kommunens interna kontroll utifrån följande:

- Nämnderna/styrelsernas rapport till kommunfullmäktige om intern styrning och kontroll samt om den bedöms vara tillräcklig

- Nämnderna/styrelsernas internkontrollplaner och dess uppföljningsrapport
- Ekonomifunktionens rapport till kommunstyrelsen om bedömningen av läget för kommunens Interna styrning och kontroll
- Eventuella granskningsrapporter från revisionen
- Genom allmän information och bedömning av hur nämnder/styrelse bedrivit sin verksamhet.

4 Genomförande av uppsikten

4.1 Kommunstyrelsens uppsikt över nämnder och styrelser

4.1.1 Uppsikt över nämnderna

Av intervjuerna framkommer att ordet uppsikt är obekant för flera. Begreppet har inte använts inom organisationen. När vi beskriver vad uppsikt kan handla om är de intervjuade dock väl förtrogna med hur nämnderas verksamhet följs upp.

Kommunstyrelsens uppsikt över nämnderna innefattar huvudsakligen budgetuppföljningar som rapporteras en gång per månad. Uppföljning av verksamheten sker huvudsakligen i samband med delårsrapport och årsbokslut när de olika verksamhetsmålen som finns i budgeten följs upp.

Kommunens delårsrapport innehåller uppföljning av mål för god ekonomisk hushållning och finansiella mål, en sammanfattning av kommunens ekonomi samt en kortare uppföljning av kommunens styrmodell. Den innehåller även ekonomisk uppföljning samt en kortare beskrivningar av nämndernas verksamhet under perioden. Det finns ett särskilt avsnitt om personalredovisning samt ett kortare avsnitt om bolagens verksamheter under perioden. I bilaga redovisas nämndernas måluppfyllelse. Delårsrapport två har liknande innehåll men är mer utförlig och innehåller mer information om respektive verksamhet.

I årsredovisningen följs samtliga nämnders mål upp, föregående års mätvärde samt årets utfall. Det finns en bedömning om måluppfyllelse per mål och ett avsnitt där respektive nämnd följs upp mot kommunens övergripande målvärden. Årsredovisningen omfattar även ekonomisk uppföljning av nämnderna i förhållande till budget.

Kommunstyrelsen utöver även uppsikt i planeringsprocessen. I budgetprocessen när uppdragsplanen arbetas fram inhämtas information om verksamheterna. En av de intervjuade tjänstemännen efterlyser att nämndens ordförande och direktör träffar kommunstyrelsen i planeringsprocessen. Det skedde till för två år sedan. Då bjöds de in för att kort berätta om eventuell förändrad lagstiftning och andra förändrade förutsättningar samt nämndens utmaningar och utvecklingsbehov i verksamheten. Att ha en direkt dialog med kommunstyrelsen i detta skede upplevdes som värdefullt. De senaste åren uppges att stadsdirektören och ekonomifunktionen haft denna dialog med kommunstyrelsen.

Om en nämnd gör mer omfattande ekonomiska överskridanden kallas nämnden till kommunstyrelsens arbetsutskott. Ingen av de intervjuade företrädarna för nämnder och kontor har dock erfarenhet av detta. Av intervjuerna framgår att det primärt är arbetsutskottet som är aktivt inom ramen för kommunstyrelsens uppsikt. Diskussioner uppges också förekomma i partigrupperna.

Genom budgetprocessen, framtagandet av uppdragsplanen, tertialuppföljningarna och nämndernas internkontrollarbete har kommunstyrelsen en löpande insyn i hur nämnderna bedriver verksamheten utifrån mål och ekonomiska ramar.

De regelbundna möten som stadsdirektören har med direktörerna i sin ledningsgrupp beskrivs av några som ett forum för uppsikt i tjänstemannaorganisationen. Bolagens chefer deltar inte vid dessa möten. Det är en svaghet, enligt en av de intervjuade direktörerna. Enligt moderbolagets VD har bolagen under dennes ledning egna ledningsgruppsmöten, men gemensamma möten hålls vid behov. Det är flera frågor som berör bolagen varför det skulle värdefullt om bolagscheferna deltog med regelbundenhet på vissa möten eller på delar av ledningsgruppens möten.

Som framkom i avsnittet ovan om intern kontroll arbetar nämnderna systematiskt med intern kontroll och rapporterar såväl löpande i beslutsstödssystem som till fullmäktige i samband med årsbokslut. I granskningen "Uppföljande granskning av kommunens Internkontrollsystem 2015-01-20" kunde vi inte se om eller hur kommunstyrelsen följer och bedömer nämndernas arbete med interna kontroll. Det är oklart vilken avrapportering kommunstyrelsen får och i vilken utsträckning den följer nämndernas arbete med intern kontroll.

4.1.2 Uppsikt över bolagen

I delårsrapport för tertial ett finns en kort beskrivning av bolagens verksamhet för perioden samt uppgifter om bolagens ekonomi. Delårsrapporten för tertial två är uppbyggd på samma sätt men innehåller mer utförliga beskrivningar av bolagens verksamheter under perioden.

Bolagen rapporterar till kommunens finansdirektör. Denne tar månatligen fram en finans- och krafthandelsrapport, med ett avsnitt som avser de kommunala bolagen, som behandlas i kommunstyrelsen. Rapporten innehåller bland annat information om kommunföretagens upplåning och kreditlimit (internbanken). Bolagens rapportering till finansdirektören kan även innehålla frågor kopplade till den interna kontrollen.

I kommunens årsredovisning har respektive bolag ett avsnitt där uppdrag, årets händelser, miljö och hållbar utveckling, måluppfyllelse och framtiden beskrivs kort samt en förteckning över bolagets nyckeltal och finansiell information.

UKF:s styrelse, tillika kommunstyrelsens arbetsutskott, får löpande information från bolagen. De större dotterbolagen deltar, genom respektive VD, på styrelsemöten med moderbolaget cirka två gånger per år och berättar om sin respektive verksamhet. Frågor som behöver lyftas till fullmäktige, t ex. taxefrågor och större investeringar, går till fullmäktige efter behandling i UKF:s styrelse.

Från och med i år 2015 har informationen från bolagen systematiserats och förstärkts genom att de kommunala bolagen genom dess VD närvarar minst en gång per år vid varje styrelsemöte för att under en timma informera om bolagets verksamhet. UKF:s styrelse har, enligt moderbolagets VD, möjlighet att kalla bolagen om det finns ytterligare behov av dialog. Enligt denne fungerar dialogen mellan dotterbolagen och moderbolaget bra.

Vid kommunstyrelsens sammanträden rapporterar moderbolagets VD på uppkommen anledning väsentliga och aktuella frågor som rör bolagen och deras verksamhet. Enligt de intervjuade utövas uppsikten primärt av kommunstyrelsens arbetsutskott. Det finns ingen formaliserad löpande återrapportering till kommunstyrelsen från UKF, men enligt intervjuade finns tankar på att utveckla detta.

En bolagsstyrningsrapport upprättas som kommunstyrelsen behandlar i samband med årsredovisningen, enligt muntlig uppgift från intervjuade. Vid detta möte fastställer kommunstyrelsen, utifrån ägardirektiv och mål, om respektive bolag följt ägardirektiv eller inte. Vi har granskat kommunstyrelsens samtliga protokoll för 2013 och 2014 och inte funnit att kommunstyrelsen behandlat dessa frågor.

En gång per år, vid den s.k. bolagsdagen i februari, får kommunfullmäktige information från VD i de kommunala bolagen om; hur verksamheten bedrivs utifrån ägardirektiven, bolagets resultat och utmaningar. Vid granskning av fullmäktigeprotokollet för bolagsdagen framgår att fullmäktige informerats om att bolagen har en väl fungerande verksamhet, att budgeterade mål har uppnåtts och överträffats, att det finns en god samverkan mellan bolagen samt med kommunen, att bolagen har många stora pågående projekt samt att ansvaret för sjö- och järnvägsfrågor flyttats från kommunen till bolaget INAB.

Vid slutrevision med styrelsen för respektive bolag i mars, där lekmannarevisorerna deltar, deltar VD och ekonomichef samt ibland ordförande vice ordförande i respektive bolag. Då behandlas aktuella frågor, bolagets framtida utveckling och väsentliga nyckeltal.

Moderbolaget VD har månatliga VD-träffar, med VD i dotterbolagen. På dagordningen står resultat, prognoser, aktuella ärenden från ägare och aktuella frågeställningar i bolagen. Här emellan ger VD information om ärenden där denne ser att moderbolaget styrelse och VD bör ha information. De får även samtliga protokoll från dotterbolagens styrelsesammanträden.

Bolagen har ordförandeträffar sex gånger per år med ordförande i moderbolaget respektive dotterbolagen samt moderbolagets VD. Då sker rapportering från bolagen och frågor som berör flera av bolagen och där samordningsmöjligheter finns behandlas. Detta är det forum där lönesättning av VD i respektive bolag behandlas.

Det förekommer att företrädare för bolagen lämnar information till partigrupper vid inbjudan.

Implementering av nya ägardirektiv och det nyligen påbörjande arbetet med kommunens styrsystem ska tillsammans med ett antal andra insatser leda till ett större helhetsperspektiv mellan bolag och kommun, enligt stadsdirektören och kommunstyrelsens ordförande.

Kommunstyrelsen ska i årliga beslut för varje aktiebolag som avses i 3 kap. 17 och 18 §§ pröva om den verksamhet bolaget bedrivit under föregående kalenderår varit förenlig med det fastställda kommunala ändamålet och utförts inom ramen för de kommunala befogenheterna. Vi har inte erhållit något underlag eller beslut som verifierar att kommunstyrelsen, i enlighet med krav på förstärkt uppsikt, fullgjort denna uppgift. Det finns heller inget kommunstyrelsens protokoll som verifierar att en prövning av bolagens verksamhet 2013 behandlats senast mars 2014. Enligt moderbolagets VD behandlas detta i kommunstyrelsen den 17 mars 2015.

5 Slutsatser

5.1 Svar på revisionsfrågorna

Har kommunstyrelsen definierat vad uppsiktsplikten innebär och hur den ska genomföras?

Som framgått reglerar inte kommunallagen hur kommunstyrelsen ska utforma uppsikten över nämnderna. Det är i princip upp till respektive kommunstyrelse att själv skapa

ändamålsenliga former för genomförandet. Ett krav är dock att uppsikten ska utövas fortlöpande.

I kommunstyrelsens reglemente framgår vad som ingår i kommunstyrelsens styrfunktion och här finns flera skrivningar som klargör vad som ingår i uppsikten. Enligt företagspolicyn avgör kommunstyrelsen själv hur uppsikten ska utföras.

Utöver texten i reglementet har kommunstyrelsen inte definierat eller förtydligat vad uppsikten innebär och vad den omfattas av. I intervjuer framkommer att ordet uppsikt är obekant för flera. När vi ger exempel på vad som ingår i uppsikten är dock de intervjuade väl förtrogna med de uppföljningar som kommunstyrelsen gör.

Hur utövar kommunstyrelsen sin uppsikt över nämnder och bolag?

Den samlade bild vi får är att kommunstyrelsen i huvudsak utövar sin uppsikt över nämnderna genom den ordinarie processen för planering och uppföljning av såväl verksamhet som ekonomi. Genom budgetprocessen, framtagandet av uppdragsplanen, tertialuppföljningarna och nämndernas internkontrollarbete har kommunstyrelsen en löpande insyn i hur nämnderna bedriver verksamheten utifrån mål och ekonomiska ramar.

Uppsikten över bolagen genomförs till stor del vid tertial- och årsbokslut samt månatlig finans- och krafthandelsrapportering. Enligt intervjuade förekommer även att bolagen kommer till kommunstyrelsen för särskilda redovisningar.

Det är primärt kommunstyrelsens arbetsutskott som är aktiv i utövandet av uppsikt av nämnderna och i synnerhet av bolagen, då det är personunion mellan Kommunstyrelsens arbetsutskott och bolagsstyrelsen i UKF. Vi vill framhålla att en personunion inte fritar kommunstyrelsen skyldigheten att utöva uppsikt.

Utövar kommunstyrelsen en tillräcklig och effektiv uppsikt över nämnderna och bolagen?

Kommunstyrelsen får genom delårsrapporter och rapportering vid årets slut information om bolagens och nämndernas verksamhet. Som konstaterats är det huvudsakligen kommunstyrelsens arbetsutskott som utövar uppsikt. Vid granskning av kommunstyrelsens protokoll har vi inte kunnat verifiera att kommunstyrelsens arbetsutskott delgivit kommunstyrelsen information som kan vara relevant för uppsikten. Vad uppsikten ska omfatta och hur den ska utövas, däribland vilken information kommunstyrelsen ska få från dessa arbetsutskott, är inte klargjort. Till följd av att detta inte är klart bedömer vi att uppsikten inte är tillräcklig och effektiv.

Lever kommunstyrelsen upp till de krav som ställs på förstärkt uppsikt över bolagen?

Kommunstyrelsen ska i årliga beslut för varje aktiebolag som avses i 3 kap. 17 och 18 §§ pröva om den verksamhet bolaget bedrivit under föregående kalenderår varit förenlig med det fastställda kommunala ändamålet och utförts inom ramen för de kommunala befogenheterna. Vi har inte erhållit något underlag eller beslut som verifierar att kommunstyrelsen, i enlighet med krav på förstärkt uppsikt, fullgjort denna uppgift vilket är en allvarlig brist. Det finns heller inget kommunstyrelsens protokoll som verifierar att en prövning av bolagens verksamhet 2013 behandlats senast mars 2014. Den 17 mars 2015 behandlade dock kommunstyrelsen bolagens verksamhet 2014.

5.2 Bedömning

En betydande del av kommunstyrelsens uppsikt sker inom ramen för den information och det inseeende som följer av kommunens styr- och uppföljningsprocess. Kommunens styrmodell är

ett viktigt medel för uppsikten. Uppsikten syftar dock till att även granska verksamheternas effektivitet och legalitet som ofta kräver mer information och underlag än vad som framkommer i den ordinarie uppföljningen. Uppsikten ska därtill vara proaktiv, det inte är tillräckligt att basera den enbart på den information som förmedlas i uppföljningsprocessen.

Uppsikten av bolagen avseende 2013 svarade inte mot kommunallagens krav och kommunstyrelsens reglemente om att kommunstyrelsen:

Årligen innan mars månad i beslut pröva om den verksamhet som bedrivits i de kommunala bolagen under föregående kalenderår varit förenligt med de fastställda kommunala ändamålet och inom de kommunala befogenheterna. Beslut ska delges fullmäktige snarast. Finner styrelsen att brister förelegat, ska den samtidigt lämna förslag till fullmäktige om nödvändiga åtgärder.

Vår slutsats är att uppsikten inte utövas på ett tillräckligt proaktivt och systematiskt sätt.

5.3 Rekommendationer

Vi rekommenderar att kommunstyrelsen bör:

- ▶ Klargöra vad uppsikten innebär för styrelsen i sin helhet samt vilken information, redovisning och uppföljning den behöver för att fullgöra sin uppsiktsplikt. Detta kan med fördel aktualiseras i det arbete som inletts med att utveckla kommunens styrmodell.
- ▶ Säkerställa att styrelsen följer kommunallagens och reglementets krav att årligen pröva och bedöma den verksamhet som bedrivs i bolagen samt rapportera detta till kommunfullmäktige.
- ▶ Årligen göra en bedömning av om nämndernas och bolagsstyrelsernas interna kontroll är tillräcklig.
- ▶ Överväga att som ett komplement till ägardirektiven besluta om en dokumenterad rutin för utövandet av uppsikt över bolagen alternativt uppdatera företagspolicyn. Det bör regleras vilken information som kommunstyrelsen ska få om bolagen samt när under året detta ska ske. Det kan handla om såväl skriftlig information som besök i verksamheterna. Den bör även reglera kommunstyrelsens rapportering till kommunfullmäktige.
- ▶ Överväga att stärka informationen om nämndernas förutsättningar genom att, som tidigare, ha en dialog med ordförande och direktörer i planeringsprocessen.

Umeå 19 mars 2015

Malin Blom

Lena Joelsson

Johan Lundmark

Källförteckning

Arbetsordning för kommunstyrelsens arbetsutskott
Budget, investeringar och planeringsförutsättningar
Budget 2014, Uppdragsplan 2013–2015, reviderad 2014
Bolagsordning för Umeå Kommunföretag AB
Bolagsordning Umeå Energi AB
Bolagsordning AB Bostaden i Umeå
Delårsrapport tertial 1
Delårsrapport tertial 2
Ekonomistyrregler för Umeå kommun
Företagspolicy
Finans- och krafthandelrapport
Genomförandeplan 2013–2015, reviderad 2014
Internkontrollplan för granskade nämnder och kommunstyrelsen
Powerpoint om Umeå kommuns styrmodell
Protokoll för Kommunfullmäktige under 2014
Protokoll för Kommunstyrelsen under 2014
Protokoll för Kommunstyrelsens arbetsutskott under 2014
Reglemente för Kommunstyrelsen
Reglemente för Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden
Reglemente för Tekniska nämnden
Riktlinjer för intern styrning och kontroll, inklusive bilagor
Riktlinjer för Umeå kommunkoncerns finansiella verksamhet
Verksamhetsuppföljning samtliga nämnder tertial 1 och 2
Årsredovisning för år 2013
Ägardirektiv för Umeå Kommunföretag AB
Ägardirektiv för Umeå Energi AB
Ägardirektiv för AB Bostaden i Umeå