

Granskning av Intern styrning och kontroll i Västra Götalandsregionens bolag

Dnr: Rev 48-2013

Genomförd av: Revisionsenheten
Maria Björn och Rune Edquist
Hösten 2013

Behandlad av Revisorskollegiet den 19 mars 2014

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. SAMMANFATTNING.....	1
2. INLEDNING.....	2
2.1. BAKGRUND	2
2.2. GRANSKNINGENS SYFTE	2
2.3. REVISIONSFRÅGOR.....	2
2.4. AVGRÄNSNING	2
2.5. REVISIONSKRITERIER	3
2.6. GRANSKNINGSANSVARIGA.....	3
2.7. METOD	3
3. ENKÄT TILL STYRELSENS LEDAMÖTER KRING INTERN STYRNING OCH KONTROLL..	3
3.1. SVARFREKVENS OCH BEDÖMNING PER BOLAG	4
3.2. GENOMSNITTLIGA SVAR OCH GENOMSNITTLIGT SVARSINTERVALL PER BOLAG.....	5
3.2.1. <i>Tydliga direktiv och uppdrag från ägaren.....</i>	<i>5</i>
3.2.2. <i>Dokumentation om ställningstagande till utmaningar och risker.....</i>	<i>6</i>
3.2.3. <i>Det har vid något tillfälle inträffat en händelse där bolaget borde haft bättre rutiner för uppföljning och kontroll.....</i>	<i>6</i>
3.2.4. <i>Bolaget lever väl upp till ägarnas krav och är effektivt i att utföra sitt samhällsuppdrag/ändamål</i>	<i>6</i>
3.2.5. <i>Kommentarer till svaren.....</i>	<i>6</i>
4. BOLAGENS PROCESSER FÖR STYRNING OCH KONTROLL.....	8
4.1. FILM I VÄST AB	8
4.2. GÖTEBORGSOPERAN AB	9
4.3. GÖTEBORGS SYMFONIKER AB.....	9
4.4. REGIONTEATER VÄST AB	10
4.5. SAHLGRENSKA I C AB.....	11
4.6. VÄSTSVENSKA TURISTRÅDET AB	12
4.7. VÄSTTRAFIK AB.....	13
5. SAMMANFATTANDE KOMMENTARER, SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER.....	15
5.1. SAMMANFATTANDE KOMMENTARER	15
5.2. REKOMMENDATIONER	17
5.3. SLUTSATSER.....	17

1. Sammanfattning

På uppdrag av Västra Götalandsregionens revisorskollegium och lekmannarevisorerna i Västra Götalandsregionens (VGR:s) majoritetsägda bolag har revisionsenheten granskat den interna styrningen och kontrollen i bolagen. Syftet är att bedöma om bolagens interna styrning och kontroll är tillräcklig och om aktiebolagslagens krav på styr- och kontrollfunktion uppfylls.

Bolagen är GöteborgsOperan AB, Göteborgs Symfoniker AB, Film i Väst AB, Västsvenska Turistrådet AB, Sahlgrenska IC AB, Regionteater Väst AB och Västtrafik AB. Granskningen är baserad på enkät till styrelsernas ledamöter, intervjuer med företrädare för bolagen och genomgång av dokumentation. Lekmannarevisorerna har föredragit granskningen för respektive bolagsstyrelse med separat arbetsrapport per bolag som underlag.

För att vidareutveckla och befästa den interna styrningen och kontrollen i bolagen rekommenderar vi styrelserna

- inför kommande mandatperiod försäkra sig om att nyvalda ledamöter får information om vilket ansvar och uppgifter som gäller för styrelseuppdraget
- regelbundet genomföra styrelseutvärderingar
- med stöd av svaren på revisionens enkät och i övrigt vad som framkommit vid granskningen överväga vilka förbättringsmöjligheter av styrningen som kan finnas främst för strategiarbete, mål, riskanalys, intern kontrollplan, ansvarsfördelning och rapportering vid avvikelser
- ta initiativ till att diskutera eventuella risker som bolaget ser är gemensamma med annan organisation inom Västra Götalandsregionen, för att belysa hur och av vem de bäst kan hanteras.

Vi rekommenderar att enskilda ledamöter i bolagsstyrelser reflekterar över om de har rollkonflikter med andra uppdrag i Västra Götalandsregionen och hur dessa kan hanteras utifrån lojalitetsplikten i bolagsstyrelseuppdraget.

Vi rekommenderar att regionstyrelsen överväger att i anslutning till den från 2013 förstärkta uppsiktsplikten belysa frågor om associationsformer för den verksamhet som nu bedrivs i bolagen och erbjuder nyvalda styrelseledamöter för den kommande mandatperioden information/utbildning om uppdraget.

Bolagen bedöms uppfylla aktiebolagslagens krav på att ha en styr- och kontrollfunktion.

Bolagens styrelser och ledningar bedöms i allt väsentligt ha säkerställt att den interna styrningen och kontrollen är tillräcklig. Förslag till förbättrade rutiner och processer lämnas i ovanstående rekommendationer.

2. Inledning

2.1. Bakgrund

Regionfullmäktige har fastställt de styrdokument som gäller för Västra Götalandsregionen. Genom regionens bolagspolicy gäller dessa som ägardirektiv även för bolagen. Samtliga bolag utom Sahlgrenska IC får också uppdrag från beställarnämnder inom område ”Tillväxt och utveckling”. Dessa nämnder fördelar också skattemedel, i form av regionbidrag, till bolagen på i princip samma sätt som till Västra Götalandsregionens övriga utförarstyrelser inom området.

Bolagens styrelser svarar enligt aktiebolagslagen 8 kap 4§ för bolagens organisation och förvaltningen av bolagens angelägenheter. Ägaren kan genom beslut vid stämma lämna ägardirektiv som begränsar styrelsens beslutskompetens. Dessa beslut får dock aldrig begränsa styrelsens ställning som ansvarig för bolagens angelägenheter. Bolagets verkställande direktör är underställd styrelsen och svarar för den löpande förvaltningen av bolaget. Bolagsstyrelserna och de enskilda ledamöterna har ett förvaltningsansvar, inklusive kontroll och tillsyn över vd, och ett ekonomiskt ansvar. Därutöver finns ett ställföreträdaransvar och ett sysslomannaansvar med vårdplikt för bolagets verksamhet.

Sveriges kommuner och landsting har i *Principer för styrning av kommun- och landstingsägda bolag*¹ lämnat idéer till bolagsstyrningsprinciper som stöd för landsting och kommuner. I boken *Bättre styrelsearbete i offentligt ägda bolag*² redovisas erfarenheter som syftar till att inspirera och guida ägare och styrelser till ett ännu bättre styrelsearbete. I *Hur vet vi vad som ska kontrolleras?*³ behandlas frågor om riskanalys i kommunala sektorn.

2.2. Granskningens syfte

Syftet med granskningen är att bedöma om bolagens interna styrning och kontroll är tillräcklig. Granskningen omfattar de sju bolag där VGR har aktiemajoriteten.

Granskningen läggs upp så att den kan bidra till en vidareutveckling och förbättring av bolagsstyrelsernas interna styrning och kontroll av bolagen.

2.3. Revisionsfrågor

Den övergripande revisionsfrågan är att bedöma om bolagen uppfyller aktiebolagslagens krav på att ha en styr- och kontrollfunktion samt om bolagens styrelser och ledningar säkerställer att den interna styrningen och kontrollen är tillräcklig.

2.4. Avgränsning

Handlingar/dokument som styrker alla svar begärs inte in. Svar som bedöms som särskilt viktiga för styrningen, verifieras med dokument.

¹ Principer för styrning av kommun- och landstingsägda bolag, SKL 2006

² Andersson, Dansell, Hubendick, Sen; SKL Kommentus Media AB 2012

³ R Svensson: Hur vet vi vad som ska kontrolleras – riskanalys i kommunal och landstingskommunal verksamhet, Iustus förlag, Uppsala 2012

2.5. Revisionskriterier

De kriterier som ligger till grund för analys, bedömning och rekommendationer har hämtats från

- Aktiebolagslagen
- Bolagsordning, arbetsordning och instruktion för verkställande direktör
- Kommunallagen
- Ägardirektiv och uppdrag
- Övriga relevanta lagstiftningar och styrdokument

2.6. Granskningsansvariga

Granskningen har genomförts av Maria Björn och Rune Edquist.

2.7. Metod

Granskningen har genomförts genom enkät till samtliga styrelseledamöter och intervjuer med de verkställande direktörerna och bolagsledningarna. Vissa dokumentgenomgångar har också genomförts.

3. Enkät till styrelsens ledamöter kring intern styrning och kontroll

Enligt aktiebolagslagen 8 kap 4 § svarar styrelsen för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter. Styrelsen ska fortlöpande bedöma bolagets ekonomiska situation och se till att medelsförvaltning och bolagets ekonomiska förhållanden kontrolleras på ett betryggande sätt. Styrelsen har ett totalansvar för bolagets verksamhet och för att tillgodose de ändamål som motiverat att ägaren/ägarna skapat bolaget genom beslut i bolagsordning och vid bolagsstämma. Det är ingen skillnad i styrelsens ansvar om bolaget skapats för vinstsyfte eller för att tillgodose ett demokratiskt samhällsuppdrag.

Den enskilde styrelseledamotens juridiska ansvar är däremot större i ett aktiebolag än i en nämnd/styrelse inrättade enligt kommunallagens bestämmelser. Av styrelseledamot kan utkrävas personligt betalningsansvar för bolagets förpliktelser, men det är sällsynt att det utkrävs. Styrelseuppdraget är mest att likna med det sysslomannauppdrag som beskrivs i 18 kap 1 § handelsbalken (1734 års lag):

”Varder man av annan ombuden, att å dess vägnar något syssla och uträtta, och säger där ja till; tage fullmakt, och ligge där sedan hans vårdnad å; gøre ock redo och besked för det han om händer får”.

Innebörden är en vårdnadsplikt för bolaget och lojalitet med bolagets uppdrag, utan utrymme för politiska överväganden. Förutsättningen för att styrelsen ska leva upp till lagens krav och driva bolaget enligt lag och ägarens direktiv bör därför vara ett stort engagemang, en god framförhållning och en god insikt och analys av händelser som kan störa möjligheten att uppnå bolagets ändamål.

3.1. Svarsfrekvens och bedömning per bolag

För att få en bild av hur de enskilda ledamöterna upplevde förutsättningarna för den interna styrningen och kontrollen ställdes i en webb-enkät, utöver fråga om vilket styrelseuppdrag de har, 14 påståenden. För dessa fick de redogöra för sin uppfattning på en 6-gradig skala **Stämmer inte alls...Stämmer helt**. Enkäten gick ut till 65 ledamöter varav 37 svarat - genomsnittlig svarsfrekvens 57 %. Svarsfrekvensen för bolagen varierar mellan 43 och 67 procent. Svarsfrekvens och genomsnittlig bedömning per bolag framgår av nedanstående tabell. Påståendena var formulerade så att ju högre värde desto bättre var förutsättningar för styrning och kontroll. För ett påstående (nr 13) var skalan omvänd. Svaret har lyfts ur tabellen nedan. Påståendet gällde eventuell händelse där bolaget borde haft bättre rutiner för uppföljning och kontroll.

Bolag	Svarsfrekvens i procent	Genomsnittlig bedömning exkl fråga om händelse inträffat där bolaget borde haft bättre rutiner för uppföljning och kontroll
Västrafik AB	53	5,45
GöteborgsOperan AB	67	5,50
Göteborgs Symfoniker AB	67	5,35
Film i Väst AB	67	5,49
Västsvenska Turistrådet AB	56	4,65
Sahlgrenska IC AB	43	5,15
Regionteater Väst AB	43	4,81
TOTALT	57	5,25

För de två sista bolagen i tabellen bedöms svarsfrekvensen något för låg för att ge en tillräcklig bild av styrelsernas uppfattning. I anslutning till styrelsemöte under januari – februari 2014 har alla styrelser getts tillfälle att komplettera muntligt. Det har då inte framkommit något som väsentligt förändrat enkätsvarens bedömningar.

Styrelseledamöterna i Västsvenska Turistrådet och Regionteater Väst bedömning är lägre än övrigas. Dessa bolags VD-ar avgick under 2013. Ny VD tillträdde för Regionteater Väst i skiftet juli/ augusti 2013. VD-posten för Västsvenska Turistrådet var fortfarande vakant vid enkättillfället. VD-skiftena under året kan ha påverkat styrelsernas uppfattningar om bolagens styrning och kontroll. Vad gäller Västsvenska Turistrådet gjordes en extern utvärdering av regionutvecklingsnämnden 2013. Denna pekar på en rad förbättringsmöjligheter. För bolaget avspeglar sannolikt svaren att styrelsen diskuterat analysen och identifierat angelägna förbättringar av styrning och kontroll.

Komplett sammanställning av enkätsvaren totalt per fråga finns i bilaga 1.

3.2. Genomsnittliga svar och genomsnittligt svarsintervall per bolag

Nr	Påstående	Genomsnittlig bedömning	Intervall
2	Bolaget har tydliga direktiv och uttalade förväntningar från ägaren.	4,94	3,00 – 5,83
3	Styrelsen arbetar med bolagets strategier vid minst ett styrelsemöte per år.	5,59	5,20 – 5,83
4	Bolaget har tydliga mål för sin verksamhet och ekonomi på kort sikt.	5,70	5,00 – 6,00
5	Bolaget har tydliga mål för sin verksamhet och ekonomi på längre sikt (3 – 5 år).	5,05	4,40 – 5,40
6	Jag har en bra bild av utmaningar och risker bolaget står inför de närmsta åren; styrkor, svagheter, hot och möjligheter	5,22	4,33 – 5,80
7	Styrelsen är delaktig i diskussion om utmaningar och risker.	5,19	4,60 – 5,67
8	Styrelsens ställningstagande om utmaningar och risker har dokumenterats.	4,76	3,60 – 5,13
9	Det är viktigt att styrelsen deltar i diskussion om utmaningar och risker.	5,81	5,33 – 6,00
10	Styrelsen har identifierat kontroller och uppföljningar som behövs för att få information om måluppfyllelsen.	5,16	4,00 – 5,80
11	Kontrollerna följs upp genom att måluppfyllelse och avvikelser redovisas för styrelsen årligen.	5,49	4,40 – 6,00
12	Avvikelser mot ägardirektiven rapporteras till ägaren.	5,14	4,33 – 5,67
13	Det har vid något tillfälle inträffat en händelse där bolaget borde haft bättre rutiner för uppföljning och kontroll.	3,35	
14	Jag har en tillräcklig bild av bolagets styrning och interna kontroll.	5,05	3,67 – 5,80
15	Bolaget lever väl upp till ägarnas krav och är effektivt i att utföra samhällsuppdrag/ändamål.	5,35	4,00 – 5,83

Det finns ingen kalibrering av skalan som stöd för svarsalternativen. Det innebär att svaren endast får ses som indikationer på styrelsens syn. Några av påståendena och svaren kommenteras nedan.

3.2.1. Tydliga direktiv och uppdrag från ägaren

Sahlgrenska IC AB är enda bolaget som inte får uppdrag och regionbidrag från någon av nämnderna i Västra Götalandsregionen. De har däremot avtal med utförare inom hälso- och sjukvård och som alla andra en bolagsordning och särskilda ägardirektiv. Styrelsen instämmer inte fullt ut i att bolaget har tydliga direktiv och uttalade förväntningar från VGR. Den bedömningen försvårar också sannolikt betydligt för bolagets VD och förvaltningen att skapa optimala förutsättningar för styrning och kontroll. En konsekvens är också att det inte uppstår några avvikelser mot de svaga/saknade ägardirektiven. Bolaget har heller ingen plats i

regionens ledningsorganisation, vilket kan försvåra styrningen. Regionstyrelsens interna revisorer, de två särskilt utsedda ledamöterna med uppgift att vara intern kontrollansvariga, har initierat en utredning om bolagets framtida utveckling och associationsform. Denna beräknas vara klar mars 2014.

Även svaren från ledamöterna i Västsvenska Turistrådet och Film i Väst indikerar att de bedömer att VGR:s direktiv och förväntningar inte är tillräckligt tydliga för styrningen av bolaget. Scenbolagen och Västtrafik instämmer däremot i hög utsträckning i påståendet – kultur nämndens och kollektivtrafiknämndens uppdrag tillsammans med bolagsordning, bolagspolicy samt ägardirektiv bedöms som tydliga.

3.2.2. Dokumentation om ställningstagande till utmaningar och risker

Flera ledamöter anser att styrelsens ställningstagande om utmaningar och risker inte har dokumenterats tillräckligt väl. Det är särskilt bedömningen för Västsvenska Turistrådet som drar ner genomsnittet medan Västtrafiks styrelseledamöter är mest tillfreds.

Styrelsernas svar indikerar att det finns förbättringsmöjligheter i dokumentationen av utmaningar och risker hos alla bolag.

3.2.3. Det har vid något tillfälle inträffat en händelse där bolaget borde haft bättre rutiner för uppföljning och kontroll

Skalan för ”rätt” svar på detta påstående är omvänd jämfört med de andra frågorna. Sannolikt har flera respondenter inte uppmärksammat detta. Påståendet är därtill otillräckligt preciserat vad gäller tidshorizonten – det finns risk för att respondenterna kommit ihåg äldre händelser, med liten bäring på dagens styrelsearbete. Av de avlämnade svaren kan vi dock konstatera att det är det påstående som har flest svar med värde 3 och 4. Svaren indikerar att ledamöter upplevt överraskningar, där bolaget borde haft bättre rutiner för att hantera förhållanden.

3.2.4. Bolaget lever väl upp till ägarnas krav och är effektivt i att utföra sitt samhällsuppdrag/ändamål

Ledamöterna i Regionteater Väst och Sahlgrenska IC bedömer att deras bolag i lägre utsträckning lever upp till ägarnas krav och samhällsuppdraget. För båda bolagen är svarsfrekvensen låg. Högst förmåga bedöms Film i Väst och GöteborgsOperan ha.

3.2.5. Kommentarer till svaren

I enkäten fanns möjlighet för respondenterna att lämna kommentarer. Dessa finns sist i bilaga 1 och återges här i sin helhet:

När jag var ny (2011) ställde jag ett antal formaliafrågor i styrelsen. Något som man då inte var van vid. En del har klarats ut med tiden. Annat löses med ny VD och ekonomichef. Relationen till ägaren såväl ägardirektiv som uppdraget från RUN har varit otydligt. RUN har varit mångordigt och svårt att se vad som är prioriterat.

Vd och ekonomichefen redogör för bolagets situation vid varje styrelsemöte. Har det förekommit någon avvikelse från ägardirektiv eller ekonomiska mål så har jag inte uppfattat att det påverkar bolaget i negativ riktning. Proffsiga tjänstemän präglar ledningen för GO.

Den hittills största negativa avvikelsen inträffade 2007 ang budgetutfall.

Jag anser att styrelsen är väl skickad och sammansatt och mycket initierad i de ärenden och frågor som den är tillsatt att omhändertaga. Samarbetet med bolagets driftledning fungerar på ett tillfredsställande sätt och dialogen är väl utvecklad och genomsyras av en positiv anda från bägge håll. Ett mycket stimulerande uppdrag att vara en del av detta konstnärligt och kulturpolitiskt högtstående sammanhang.

Svårt med ledande frågor som den om avvikelser från ägardirektiven. Hur svarar man när det inte funnits avvikelser?

Svårigheter i information handlar om att ordförande sitter med mer information än vi andra och att det i o med detta blir en informationsbrist mellan honom och oss andra även under sammanträden.

4. Bolagens processer för styrning och kontroll

Nedan följer en kortfattad beskrivning av respektive bolags verksamhet och hur de lagt upp sin styrning och kontroll samt vilka utmaningar de bedöms ha kvar att arbeta med.

4.1. Film i Väst AB

Film i Väst har både ett kulturpolitiskt och ett regionalpolitiskt uppdrag. Visionen är att Västra Götalandsregionen ska vara norra Europas ledande filmregion och ha en omfattande filmproduktion med hög internationell klass. Verksamheten ska bidra till att skapa starka företag i film- och mediebranschen med betydande sysselsättningseffekter i Västra Götaland. Bolagets omsättning uppgick 2012 till 94 mnkr och antalet anställda var 13⁴.

Bolaget har en strategisk plan för 2014 – 2016 som inkluderar verksamhetsplan för 2014. Strategiska planen 2014 – 2016 innefattar beskrivning av bolagets mission, strategiska mål, horisontella mål, särskilda uppdrag och information/PR. Planen är underlag för detaljbudget 2014 och baseras på VGR:s uppdrag. Film i Väst får uppdrag från regionutvecklingsnämnden och kulturnämnden. Det finns nyansskillnader i uppdragen, men de är bättre samordnade och tydligare för 2013 och 2014 än tidigare. Bolaget har tidigare haft synpunkter främst på innehållet i uppdraget från kulturnämnden. Styrelsen har under 2013 lämnat synpunkter på ett nytt ägardirektiv som processats under året av regionkansliet.

Vid en laglighetsprövning av regionens bidrag till bolaget 2005 fann kammarrätten att regionbidraget inte stred mot kommunallagens kompetensbestämmelser.

Styrelsen behandlar frågor om risker och utmaningar i anslutning till strategidiskussionerna kring verksamhetsplanen. Styrelsens ställningstagande kring risker dokumenteras inte separat. I samband med att strategiska överväganden avhandlades vid junimötet uppdrogs åt VD att ta fram en riskanalys.

Bolagets organisation är relativt liten. För de viktigaste områdena för bolaget finns policydokument och genomarbetade processer. Under hösten 2013 har initiativ tagits för att se över bolagets interna styrning och kontroll. Detta arbete bedöms som särskilt viktigt då bolagets administration är liten med svårigheter att bygga in kontroll med hjälp av arbetsfördelning. Kontrollen blir också känslig för frånvaro. Det är i båda fallen extra viktigt att bygga upp en intern kontroll som kan kompensera för sådana situationer. Grunden för intern kontroll och styrning bör vara en riskanalys över vilka händelser som kan inträffa och som påverkar bolagets möjligheter att nå sina mål. Genom en återrapportering till styrelsen och behandling av de risker som noteras kan styrelsen tydligare ta ställning till dessa och besluta om ytterligare kontroller bör genomföras.

Bolagets vision och mål är utmanande och kommer att kräva ansträngningar för att kunna nås, men de förutsättningar som byggts upp bedöms som goda.

⁴ Årsredovisning 2012 Västra Götalandsregionen

4.2. GöteborgsOperan AB

GöteborgsOperan AB har en central roll som arena för scenkonstens utveckling i Västra Götaland. Visionen för bolaget är att bli ett av norra Europas ledande operahus. Bolagets omsättning uppgick 2012 till 422 mnkr och antalet anställda var 524⁴.

Bolaget har i ett strategidokument för 2015 lagt fast inriktningen för bolaget de närmsta åren. I strategin återfinns bolagets vision och huvudmål. Strategiska grunden för bolagets verksamhet är den tillbyggnad som kallas för GO+ och säkring av den konstnärliga utvecklingen. Genom tillbyggnaden frigörs bland annat stora scenen från repetitioner och kan användas för fler inkomstbringande föreställningar istället. Tillbyggnaden är i bolagets kalkyler självfinansierad, men VGR har ställt en hyresgaranti till fastighetsägaren. Den konstnärliga utvecklingen säkras blanda annat genom att tillföra internationellt vunnen kompetens.

Varumärket är viktigt och skall avspegla kärnvärden och riktas såväl externt som internt. Bolaget har upprättat rutinbeskrivningar för de viktigaste aktiviteterna.

Bolaget har en mycket välstrukturerad beslutsgång, som bygger mycket på aktiv dialog i olika grupperingar beroende på fråga som avhandlas. I ett operahus behövs en rad olika kompetenser för att kunna producera föreställningar. GöteborgsOperans strategi är att i den egna organisationen ha de flesta kompetenserna som behövs för att kunna säkra den vision och de mål som satts upp. Bolaget är väl organiserat såväl vad gäller linje- som projektorganisation med anpassat ansvar vad gäller delegation av befogenheter och atterättigheter.

Bolaget har en väl etablerad riskhantering sedan flera år. Regelbundna uppdateringar görs av bolagets riskanalys. De områden där riskidentifiering sker är omvärld, verksamhet, rykte och varumärke, IT, lagar och regler, finans och rapportering. En handlingsplan tas fram för att hantera de högst klassade riskerna med utsedda ansvariga och tidplan. Riskanalysen behandlas av bolagets styrelse.

Bolagets vision och mål är utmanande och kommer att kräva ansträngningar för att kunna nås, men de förutsättningar som byggts upp bedöms som goda.

4.3. Göteborgs Symfoniker AB

Göteborgs Symfonikers vision är att vara en av världens 10 främsta orkestrar år 2020 och att Göteborgs Konserthus ska upplevas som en öppen och lättillgänglig arena dit invånare från hela Västra Götaland söker sig. Bolagets omsättning uppgick 2012 till 185 mnkr och antalet anställda var 159⁵.

Bolaget har i ett strategidokument 2011 – 2014 utifrån VGR:s uppdrag och kulturpolitiska mål beskrivit vision och huvudmål för perioden. I dokumentet läggs en plan för genomförande, strategiplan, och redogörs för hur uppföljning ska ske. Planen är uppdelad på Göteborgs Symfoniker AB, Göteborgs Symfoniker och Göteborgs Konserthus. Strategiplanen revideras årligen vilket innebär att för varje säsong bestäms vilka mål som ska uppnås.

⁵ Årsredovisning 2012, Göteborgs Symfoniker AB

Bolaget har i en ”Plan för vidgat deltagande 2012 – 2014” fastställt syfte, mål och åtgärder för att än bättre nå ut till publiken. Planen innehåller avsnitt om publikarbete Göteborgs Konserthus, det digitala Konserthuset, Göteborgs Symfoniker utanför Konserthuset, verksamhet för barn och unga och Konserthuset som mötesplats för regionens musikliv.

Kärnvärden för orkestern är ungt och nordiskt, folkligt och excellent samt förankrat i vår egen historia.

Bolagets organisation innefattar bland annat flera programutskott där några musiker med informell delegation och tydliga kända ett-åriga uppdrag arbetar med planering av framtida program/repertoar.

Bolagets viktigaste rutiner och processer är dokumenterade. I ett administrativt IT-system, avsett som ett planeringsverktyg finns detaljerad information kring konserter och projekt. Systemet används även i flera andra sammanhang bland annat ekonomisk budgetering och uppföljning. Planeringsverktyget är ett mycket viktigt stöd för ledningens styrning och kontroll av verksamhet och ekonomi.

Bolaget har en väl etablerad riskhantering sedan flera år. Regelbundna uppdateringar görs av bolagets riskanalys. De områden där riskidentifiering sker är verksamhet, förtroende, finansiering, ekonomi + administration, IT, person och fastighet. Riskerna graderas som höga eller låga. Åtgärder vidtas för att hantera de högst klassade riskerna. Riskanalysen behandlas av bolagets styrelse.

Bolagets styrelse har våren 2013 antagit en plan för den interna kontrollen.

Bolagets vision och mål är utmanande och kommer att kräva ansträngningar för att kunna nås, men de förutsättningar som byggts upp bedöms som goda.

4.4. Regionteater Väst AB

Regionteater Väst ägs till 91 procent av Västra Götalandsregionen och till resterande del av Uddevalla kommun. Bolaget arbetar med att göra teater och danskonst tillgänglig för barn och ungdom i Västra Götaland. Bolaget har produktionsenheter i Uddevalla för teater och i Borås för dans. Bolaget har i huvudsak en turnerande verksamhet. Bolagets omsättning uppgick 2012 till 33 mnkr och antalet anställda var 70⁴.

Styrelsens strategidiskussioner de sista åren har fokuserat på att flytta samman all verksamhet till en enhet i Uddevalla. Diskussionen var ett led i en konstnärlig plan och ett mål- och visionsprogram som togs fram av bolagets ledning. Efter en relativt utdragen process beslutades hösten 2012 att dansen skall vara kvar i Borås. Till del kompenserades bolaget ekonomiskt för merkostnader med två verksamhetsställen genom att Borås stad och kommuner i Sjuhärads kommunalförbund beslutade om köp av föreställningar. Övrigt strategiarbete verkar ha stannat av under den period diskussionen om att samla all produktion till Uddevalla pågick som mest intensivt.

För bolaget finns ett aktieägaravtal mellan Uddevalla kommun och Västra Götalandsregionen, som reglerar ägarfrågor. Under 2013 har efter ägarsamråd ett nytt avtal tecknats mellan

ägarna. I detta regleras bland annat bolagets verksamhet, finansiering samt uppdrag och samråd kring bolagets finansiering och verksamhet.

Genom de överenskommelser som nu finns mellan ägarna och om produktionsenhet i Borås finns utfästelser om mer långsiktiga finansiella förutsättningar för bolaget.

Organisationen är uppbyggd utifrån två ledningsgrupper, en för vardera Uddevalla och Borås. De för bolagets viktigaste rutiner och processer är dokumenterade. Viktigaste interna styrdokumentet är verksamhetsplanen som baseras på ägarnas och fullmäktiges mål samt erhållna uppdrag.

Bolaget saknar såväl riskanalys som plan för den interna styrningen och kontrollen.

Den nyutträdde VD:n har för avsikt att göra ett omtag kring bolagets styrning och ledning. Det är en angelägen insats som förutom de övergripande strategidiskussionerna bör omfatta arbete med riskanalys och plan för intern styrning och kontroll.

4.5. Sahlgrenska I C AB

Sahlgrenska I C AB har till uppgift att på affärsmässiga grunder exportera hälso- och sjukvård internationellt, främst av planerad vård och utbildning av läkare och tandläkare. Vården som bedrivs är högspecialiserad och utförs av enheter inom Västra Götalandsregionen. Bolaget har i särskilt uppdrag att svara för samordning av regionens internationella materialbistånd. Bolagets omsättning uppgick 2012 till 43 mnkr och antalet anställda var 7⁴.

Bolaget har i sina interna dokument arbetat fram strategisk inriktning och affärsplan. Strategiskt viktigt är hur utförarna, särskilt Sahlgrenska universitetssjukhuset, förhåller sig till dessa inriktningsdokument. Det har en tid varit svårt för bolaget att nå fram till sjukhuset med förankring av de satsningsområden som mejslats fram. Sedan våren 2013 finns dock en överenskommelse med Sahlgrenska universitetssjukhuset, som beskriver och reglerar samarbetet och ansvarsfördelningen kring export av hälso- och sjukvårdstjänster. För att verkställa överenskommelsen behöver särskilda avtal upprättas. Bolaget får således i avtal med den/de som anlitas som utförare självt i praktiken skaffa sig en precisering av det uppdrag som följer av bolagsordning och särskilda ägardirektiv. Övriga bolag erhåller sina uppdrag från en beställarnämnd inom Västra Götalandsregionen.

Vi uppfattar att det finns utrymme för tolkning av om Sahlgrenska IC ska företräda regionen vid all export av hälso- och sjukvårdstjänster. Det finns därmed en risk för att andra än bolaget också genomför export inom området. Konsekvensen kan bli att de risker som finns med vårdexport; finansiellt, kulturmässigt och säkerhetsmässigt, inte blir professionellt och samordnat hanterade, bland annat på grund av låg kännedom om bolagets uppgifter. Bolaget har fått i särskilt uppdrag att sköta biståndssamordningen för Västra Götalandsregionen. Samma risk att andra enheter själva agerar utan hänsyn till den beslutade biståndssamordningen finns även för denna verksamhet.

Behovet av och formerna för intern styrning och kontroll begränsas av att bolaget är så litet och har relativt få verksamhetsprocesser. Det finns en kontroll inbyggd i de väsentligaste rutinerna som bygger på en tydlig delegationsordning som säkerställer att beslut tas på rätt nivå. De viktigaste ekonomiska rutinerna är dokumenterade.

Bolagets riskhantering bör fördjupas framförallt för att samverka med utförarna om vem som ska svara för/äga de risker som finns vid vård av utländska patienter och försäljning av utbildningar.

Bolaget bedöms ha en god styrning och kontroll, men de relativt svaga ägardokumenterna, utan särskilt uppdrag, skapar sannolikt svårigheter i att bedöma hur väl samhällsuppdraget/ändamålet utförs.

4.6. Västsvenska turistrådet AB

Västsvenska Turistrådets uppgift är att vara ledande inom kunskap och kompetens för turistnäringens hållbara utveckling, förmedla strategiskt underlag till turistnäringen, vara en samtalspartner vid produkt- och affärsutveckling samt för marknadskommunikation. Bolagets omsättning uppgick 2012 till 71 mnkr och antalet anställda var 22⁴.

Bolaget har en affärsplan för 2012 – 2015 som ofta återkommer direkt eller indirekt i styrelsens och förvaltningens arbete. Affärsplanen utgör grunden för bolagets styrning. På uppdrag av regionutvecklingsnämnden har 2013 gjorts en extern analys av bolagets arbete utifrån uppdrag och mål samt verksamhetens effektivitet utifrån resurser och resultat, ”Analys av Västsvenska Turistrådet AB” (2013-06-27 dnr RUN 967-2012).

I analysen lyfts fram bolagets höga kompetensnivå och att dess driv och professionalism uppskattas av många. Bolaget har ett brett uppdrag och har till vissa delar styrts som ett entreprenörsdrivet bolag med stort inslag av direktstyrning. Ur ett ägarperspektiv rekommenderas en översyn av ägardirektiv, bolagsordning mm och att innebörden av dem, bolagets ändamål, kommuniceras tydligare internt och externt. Målstyrningen bör också utvecklas för att möta de utmaningar som bolaget ställs inför i framtiden.

Hösten 2013 har styrelsen och förvaltningen tagit en rad initiativ för att genomföra förslag som förs fram som förbättringsområden i analysen av bolaget. Åtgärderna genomförs efter, vad som beskrivs som, genomgripande diskussioner i styrelsen. Bolagets ledning beskriver att det finns en god kommunikation kring bolagets väsentliga frågor, inklusive avvikelser från den förväntade utvecklingen.

Bolaget har idag ingen formell riskanalys eller riskhantering. Det finns däremot riskbaserat underlag mer utformat som utmaningar för att nå målen i strategiarbetet genom affärs- och marknadsplaner. Den externa analysen pekar också på risken för att bolagets breda uppdrag begränsar möjligheten att analysera måluppfyllelsen och därmed skapar oklarhet i om bolagets mål nås. Ett arbete pågår med att kvalitetssäkra den interna styrningen och kontrollen. Sedan tidigare finns för den köpta ekonomitjänsten en inbyggd kontroll/kvalitetssäkring i redovisningsrutinerna.

Bolagets styrelse har en förbättringsagenda framför sig, även om tidigare styrning och strategiarbete i flera avseenden varit framgångsrik. Vår enkät till styrelsen pekar också på förbättringsmöjligheter. Agendan bör kompletteras med insatser för fördjupat arbete med riskanalyser och plan för intern styrning och kontroll. Genom att förbättra dokumentationen av arbetssätt och processer stärks strukturkapitalet, vilket bör leda till mer robusta förutsättningar för styrning och kontroll. Styrelsen bör också göras mer delaktig i diskussioner

om mål, utmaningar och risker, måluppfyllelse och intern styrning och kontroll. Det verkar också finnas behov av förbättrad dokumentation för att styrelsen ska få en säkrare bild för bedömning av bolagets styrning och interna kontroll.

4.7. Västtrafik AB

Västtrafiks uppgift är att ansvara för samordning av kollektivtrafiken i Västra Götalands län och Kungsbacka kommun. Bolaget upphandlar alla trafik tjänster som sedan utförs av anlitade kollektivtrafikföretag. Från och med 2012-01-01 är bolaget helägt av Västra Götalandsregionen. Bolagets omsättning uppgick 2012 till 6 826 mnkr och antalet anställda var 267⁴.

Styrmiljön för Västtrafik skiljer sig från övriga bolag i flera avseenden. Särdrag är framförallt att verksamheten dagligen används av många människor och att många aktörer hanterar varumärket Västtrafik. Styrning och kontroll behöver nå ut och ha en verkan vid ett stort antal tillfällen. Under 2012 beräknades 375 000 personer göra sammanlagt 900 000 delresor per dygn i den vanliga kollektivtrafiken samtidigt som 7 000 personer reste med den anropsstyrda trafiken, främst färdtjänst och sjukresor⁶.

Västtrafiks övergripande mål är att till 2025 öka kollektivtrafikens marknadsandel. Ett delmål är att fördubbla resandet med kollektivtrafiken till 2025 i förhållande till 2006. Inför 2013 genomfördes den största trafikomläggningen någonsin i bolagets historia med en 20 procentig ökning. Samtidigt ställdes effektiviseringskrav med två procent på bolaget. Förändringar i den storleken ställer stora krav på styrning och kontroll.

För att möta dessa utmaningar och skapa ett bolag med rester av tidigare geografiska uppdelningar har bolaget sett över organisation och processer. Styrelsen har fastställt mission, vision, affärsidé, mål, varumärkesstrategi och affärsstrategi. Ett arbete pågår med att omsätta dessa i prioriteringar. I uppdraget till Västtrafik från kollektivtrafiknämnden och i det av regionfullmäktige fastställda trafikförsörjningsprogrammet lämnas utöver mål och vägledning prioriteringar även måltal för uppdraget.

Delmål för bolaget är nu, utöver fördubblat resande, att resenärernas nöjdhet ska uppgå till 85 – 90 procent, att förbättra för alla grupper (tillgänglighetsanpassning) och att minska miljöpåverkan. Delmål har även diskuterats för självfinansieringsgraden.

Västtrafik har påbörjat en översyn av strukturen för intern styrning och kontroll. Styrelsen är involverad i detta arbete, som avses skapa en gemensam grund först för riskbedömning och kontrollmiljön. Beslut har tagits om strukturen för bolagets styrande dokument där policy (= viljeinriktning) beslutas av styrelsen, spelregler (= riktlinje, vad ska göras) beslutas av VD och instruktioner (= hur och av vem det skall göras) beslutas av enhetschef, avdelningschef m fl. Styrelsen har 2013 lämnat i uppdrag att ta fram/uppdatera etik/företagspolicy, riskhanteringspolicy, upphandlingspolicy, policy för förare, finanspolicy, miljöpolicy och policy för representation och gåvor.

⁶ Västtrafiks årsredovisning 2012

Styrelsen får månadsvis uppföljning av ekonomi och verksamhet. Förändringar och avvikelser i ekonomi, resande och kundnöjdhet rapporteras dessutom i de fördjupade delårsrapporterna per mars och augusti. Fördjupad uppföljning görs veckovis internt i bolaget för delar av verksamheten, bland annat för punktlighet och inställda turer.

Bolaget har i en företagsövergripande diagnos av riskhantering och intern kontroll noterat ett antal förbättringsmöjligheter. De mest angelägna åtgärderna, som också håller på att vidtas, är att koppla riskbedömningen bättre till verksamhetens mål och att implementera en metod för enhetlig riskbedömning.

Bolaget bedöms genom den översyn som gjorts sista åren ha stärkt sin interna styrning och kontroll och genom konsolidering av den förbättrat förutsättningarna för att nå målen. Det innebär inte att risken för bristande förtroende är eliminerad – det är vid ett stort antal tillfällen som resenärerna möter bolagets verksamhet varje dygn. Alla händelser går inte att gardera sig mot. De flesta händelser och eventuella problem som uppstår bör dock kunna hanteras utan att förtroendet rubbas allvarligt. Grundförutsättningen för att utföra samhällsuppdraget/ändamålet på bästa sätt bedöms vara att relationen till resenärerna vårdas och att bolaget uppfattas att bland annat stå för att ha ett lättöverskådligt biljettsystem, fortsatt hög punktlighet samt stor lyhördhet för resenärernas synpunkter.

5. Sammanfattande kommentarer, slutsatser och rekommendationer

5.1. Sammanfattande kommentarer

En styrelseledamot i ett aktiebolag har ett personligt ansvar för sitt uppdrag, men själva styrfunktionen utövas vid styrelsens sammanträden. I uppdraget ingår att ta till vara bolagets intressen och förhindra att bolaget drabbas av skada. Det förutsätts att ledamöterna också deltar aktivt i styrelsearbetet. Styrelseledamöter förväntas alltså ta del i beslutsfattandet och sätta sig in i beslutsunderlag. För ledamöters tid till förberedelser och för det ansvar posten medför utgår utöver sammanträdesarvode ett fast årsarvode. Den som uteblir regelbundet från sammanträden kan inte anses fullgöra sitt uppdrag – fysisk närvaro vid styrelsesammanträden torde vara huvudregeln. Utbildning/information till nyvalda ledamöter om det ansvar som följer av styrelseuppdrag i bolag har stor betydelse för att skapa förutsättningar för bolagen att leva upp till de legala kraven.

Flera bolag har genomfört styrelseutvärderingar för att bedöma om styrelsen arbetat med relevanta frågor, om det varit på rätt sätt samt om styrelsen har haft tillgång till rätt kompetens. Styrelseutvärdering är en av de principer för bolagsstyrning som Sveriges Kommuner och Landsting tog fram 2006. Det är viktigt att styrelserna går igenom sitt arbetsätt regelbundet. Inför den kommande mandatperioden kan sådan utvärdering skapa ett underlag för nomineringsarbetet till styrelserna och hjälp för att stärka styrelsearbetet. Flera av kommentarerna till enkätsvaren kan tas med vid styrelsernas utvärdering av sitt arbete. En principfråga kan vara hur man agerar om man inte får gehör för sina synpunkter. En annan fråga som väcks är om det läggs tillräckligt med tid under möten för genomgång och samtal om beslutsunderlag för att alla ledamöter ska känna sig tillräckligt väl informerade.

Regionutvecklingsnämnden har 2013 uppdragit åt en extern konsult att utvärdera Västsvenska Turistrådet. I dennes rapport tas upp att flera ledamöter i Västsvenska Turistrådets styrelse också har uppdrag i regionutvecklingsnämnden. ”I praktiken agerar dessa ledamöter både beställare och utförare, vilket kan komplicera regionutvecklingsnämndens diskussion om bolaget som sådant.” Det är relativt ovanligt att förtroendevalda har flera roller i Västra Götalandsregionen, men förekommer i några fall inom område Tillväxt och utveckling. Dubbla engagemang i regionstyrelse, nämnder/styrelser och bolag kan riskera såväl trovärdighet som legitimitet. Styrelseledamoten i ett bolag har en lojalitetsplikt med bolaget. Det är därför viktigt att söka undvika och förebygga de rollkonflikter som kan uppstå.

Med anledning av ändringar i kommunallagen pågår en översyn av bolagsordningar. Flera bolagsledning har beskrivit processen hittills med denna översyn som god. För styrelserna i regionens bolag är samhällsuppdraget grunden vilket ägarna formulerar i bolagsordning, ägardirektiv och uppdrag. Det är centralt i styrelsernas arbete att säkerställa och följa upp att bolagen styrs i enlighet med dessa och därför viktigt att de är tydliga. Regionstyrelsen har i regionfullmäktiges budget 2014 fått i uppdrag att se över ägardirektiven till de regionägda bolag. I översynsarbetet ska även ingå hur bolagen kan omfattas av regiongemensamma effektiviseringskrav.

De riskanalyser som görs i bolagen kan med fördel även innefatta en fördjupning kring risker som är gemensamma med annan organisation främst inom VGR. Det kan röra sig om risker i

verksamheten, finanserna samt i laglighetsfrågor där en gemensam riskhantering med andra vore mest effektiv. En frågeställning kan vara om bolag, beställarnämnd och regionstyrelse reserverat tillräckliga ekonomiska reserver för att kunna hantera gemensamma risker. En annan fråga som kan uppmärksammas och hanteras gemensamt av bolag och VGR är dialog med och synpunkter från intressenter, främst kommuner och publik/resenärer, kring verksamheten.

Skillnaderna mellan de granskade bolagens förutsättningar för styrning och ledning är stora. Styrelserna och ledningarna har organiserat sin styrning och kontroll utifrån dessa och bedöms leva upp till aktiebolagslagens grundläggande krav. De uppdrag och uppgifter som lämnats till bolagen kräver god styrning och kontroll. Vi bedömer att det är särskilt viktigt att det finns strategi, mål med måltal, riskanalys, plan för intern kontroll, ansvarsfördelning samt rapportering av avvikelser där styrelsen är delaktig genom ställningstagande och att styrelsen utvärderar sitt arbete. Enkät och intervjuer visar att de flesta bolag har förbättringsmöjligheter inom något/några av dessa områden.

Vi bedömer att associationsformen aktiebolag skapat goda förutsättningar för att bygga upp en god intern styrning och kontroll. Till detta bidrar väl anpassade bolagsordningar, ägardirektiv, mallar för styrelsens arbetsordning samt instruktion för VD, liksom uppdrag från företrädnämnder. Bolagsstyrelser och bolagsledningarna bedöms ha omsatt dessa i ett väl genomtänkt genomförande av respektives samhällsuppdrag. Även om bolagsformen idag bedöms vara bästa formen för verksamheten bör det vara naturligt för regionstyrelsen att som ett led i utvärderingen av hur samhällsuppdraget utförs belysa frågan om associationsformen regelbundet. Underlag kan också hämtas från de särskilda utvärderingar och den löpande uppföljning som beställarnämnder gör av hur bolag utför sina uppdrag.

5.2. Rekommendationer

För att vidareutveckla och befästa den interna styrningen och kontrollen i bolagen rekommenderar vi styrelserna att

- inför kommande mandatperiod försäkra sig om att nyvalda ledamöter får information om vilket ansvar och uppgifter som gäller för styrelseuppdraget
- regelbundet genomföra styrelseutvärderingar
- med stöd av svaren på revisionens enkät och i övrigt vad som framkommit vid granskningen överväga vilka förbättringsmöjligheter av styrningen som kan finnas främst för strategiarbete, mål, riskanalys, intern kontrollplan, ansvarsfördelning och rapportering vid avvikelser
- ta initiativ till att diskutera eventuella risker som bolaget ser är gemensamma med annan organisation inom Västra Götalandsregionen, för att belysa hur och av vem de bäst kan hanteras.

Vi rekommenderar att enskilda ledamöter i bolagsstyrelser reflekterar över om de har rollkonflikter med andra uppdrag i Västra Götalandsregionen och hur dessa kan hanteras utifrån lojalitetsplikten i bolagsstyrelseuppdraget.

Vi rekommenderar att regionstyrelsen överväger att i anslutning till den från 2013 förstärkta uppsiktsplikten över bolagen belysa frågor om associationsformer för den verksamhet som nu bedrivs i bolagen och erbjuder nyvalda styrelseledamöter för den kommande mandatperioden information/utbildning om uppdraget.

5.3. Slutsatser

Bolagen bedöms uppfylla aktiebolagslagens krav på att ha en styr- och kontrollfunktion.

Bolagens styrelser och ledningar bedöms i allt väsentligt ha säkerställt att den interna styrningen och kontrollen är tillräcklig. Vi lämnar dock några rekommendationer som syftar till att ytterligare förbättra rutiner och processer.

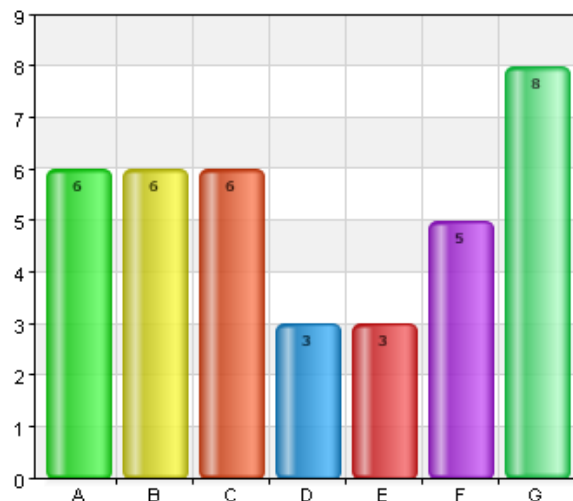
Maria Björn
Certifierad kommunal yrkesrevisor

Rune Edquist
Certifierad kommunal yrkesrevisor

Intern styrning och kontroll

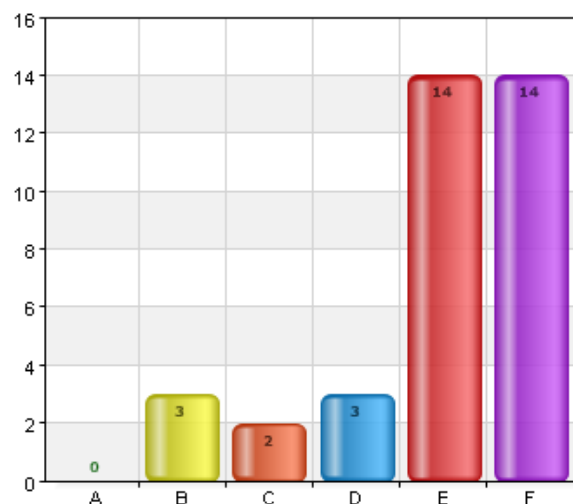
1. Jag har styrelseuppdrag i

Namn	Antal	Svarsfrekv i %
A. Film i Väst AB	6	67
B. GöteborgsOperan AB	6	67
C. Göteborgs Symfoniker AB	6	67
D. Regionteater Väst AB	3	43
E. Sahlgrenska IC AB	3	43
F. Västsvenska Turistrådet AB	5	56
G. Västtrafik AB	8	53
Total	37	57



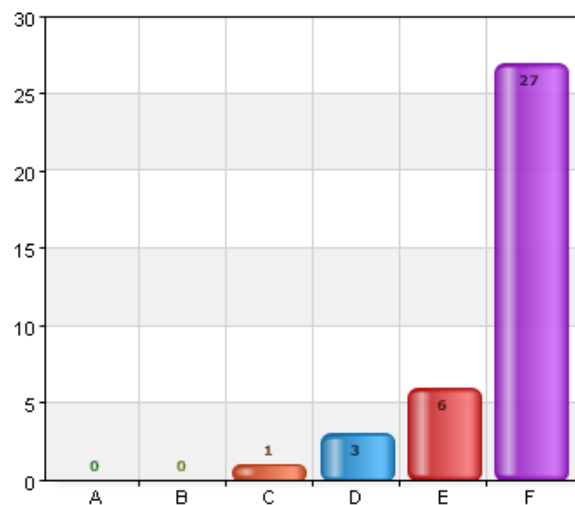
2. Bolaget har tydliga direktiv och uttalade förväntningar från ägaren.

Namn	Antal	%
A. 1 - Stämmer inte alls	0	0
B. 2	3	8,3
C. 3	2	5,6
D. 4	3	8,3
E. 5	14	38,9
F. 6 - Stämmer helt	14	38,9
Total	36	100



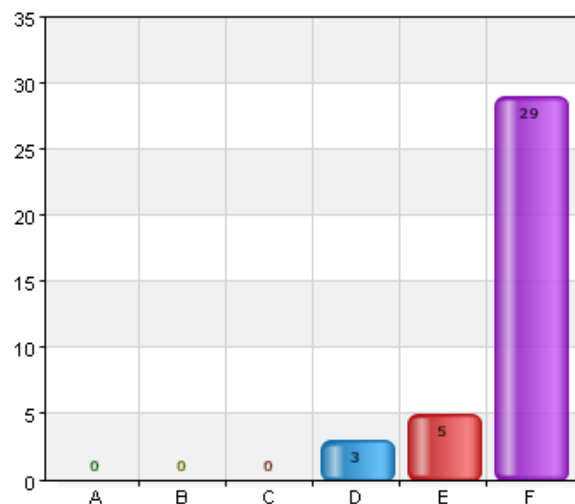
3. Styrelsen arbetar med bolagets strategier vid minst ett styrelsemöte per år.

Namn	Antal	%
A. 1 - Stämmer inte alls	0	0
B. 2	0	0
C. 3	1	2,7
D. 4	3	8,1
E. 5	6	16,2
F. 6 - Stämmer helt	27	73
Total	37	100



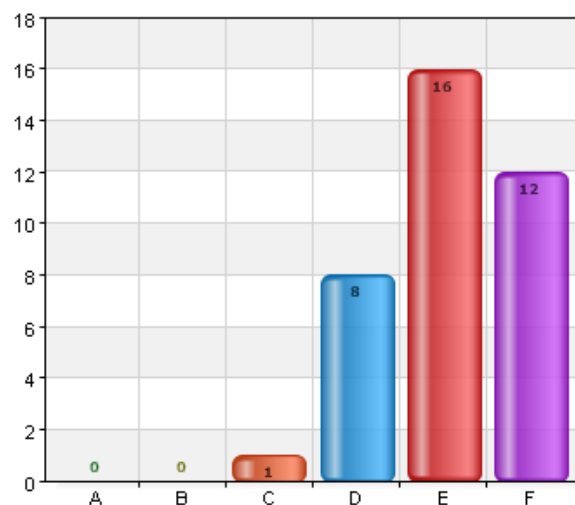
4. Bolaget har tydliga mål för sin verksamhet och ekonomi på kort sikt.

Namn	Antal	%
A. 1 - Stämmer inte alls	0	0
B. 2	0	0
C. 3	0	0
D. 4	3	8,1
E. 5	5	13,5
F. 6 - Stämmer helt	29	78,4
Total	37	100



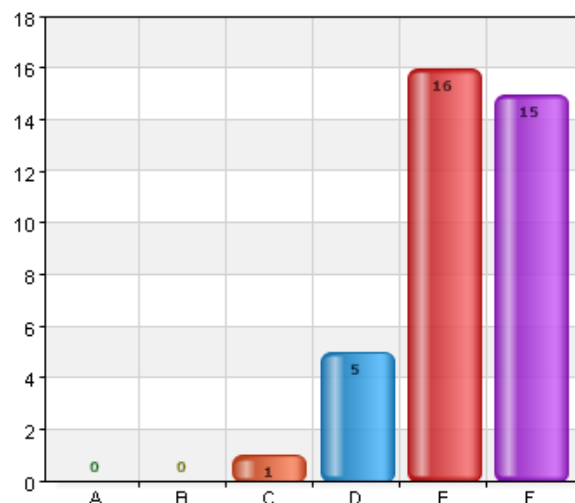
5. Bolaget har tydliga mål för sin verksamhet och ekonomi på längre sikt (3-5 år).

Namn	Antal	%
A. 1 - Stämmer inte alls	0	0
B. 2	0	0
C. 3	1	2,7
D. 4	8	21,6
E. 5	16	43,2
F. 6 - Stämmer helt	12	32,4
Total	37	100



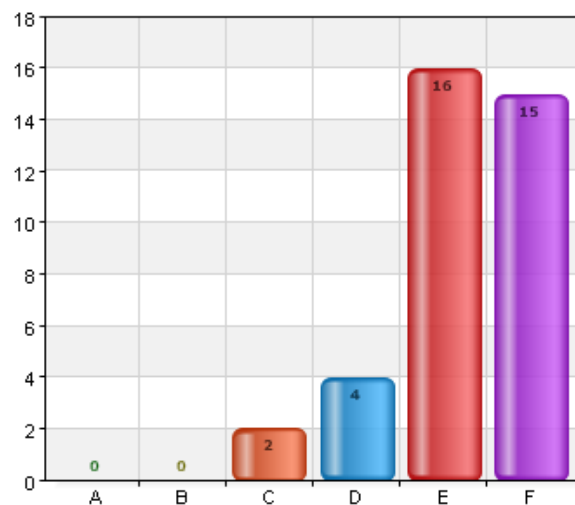
6. Jag har en bra bild av utmaningar och risker bolaget står inför de närmsta åren i form av styrkor, svagheter, hot och möjligheter.

Namn	Antal	%
A. 1 - Stämmer inte alls	0	0
B. 2	0	0
C. 3	1	2,7
D. 4	5	13,5
E. 5	16	43,2
F. 6 - Stämmer helt	15	40,5
Total	37	100



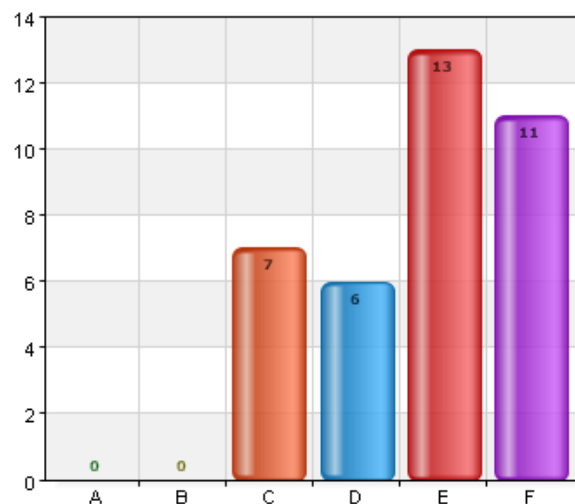
7. Styrelsen är delaktig i diskussion om utmaningar och risker.

Namn	Antal	%
A. 1 - Stämmer inte alls	0	0
B. 2	0	0
C. 3	2	5,4
D. 4	4	10,8
E. 5	16	43,2
F. 6 - Stämmer helt	15	40,5
Total	37	100



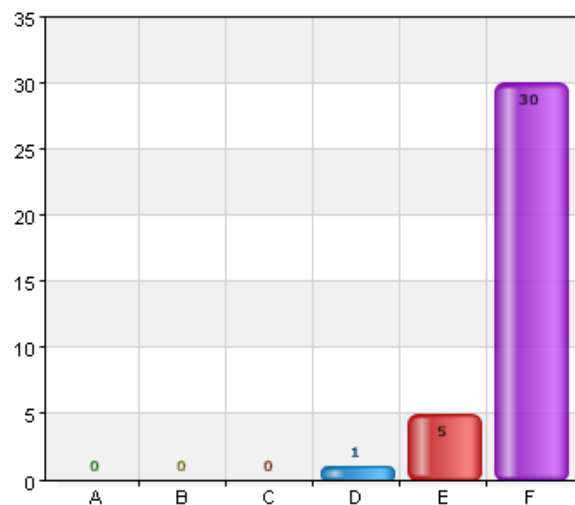
8. Styrelsens ställningstagande om utmaningar och risker har dokumentrats.

Namn	Antal	%
A. 1 - Stämmer inte alls	0	0
B. 2	0	0
C. 3	7	18,9
D. 4	6	16,2
E. 5	13	35,1
F. 6 - Stämmer helt	11	29,7
Total	37	100



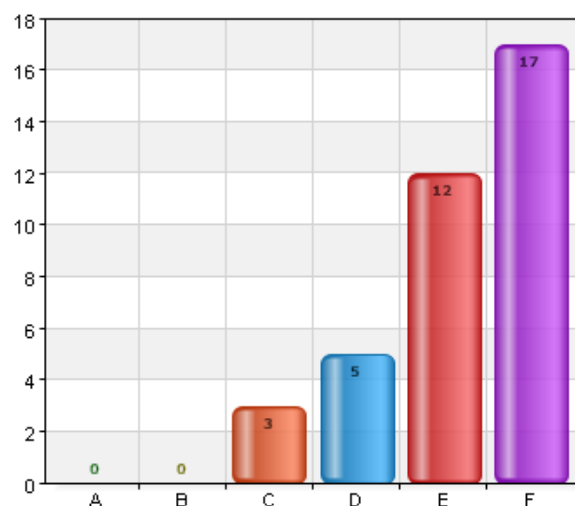
9. Det är viktigt att styrelsen deltar i diskussion om utmaningar och risker.

Namn	Antal	%
A. 1 - Stämmer inte alls	0	0
B. 2	0	0
C. 3	0	0
D. 4	1	2,8
E. 5	5	13,9
F. 6 - Stämmer helt	30	83,3
Total	36	100



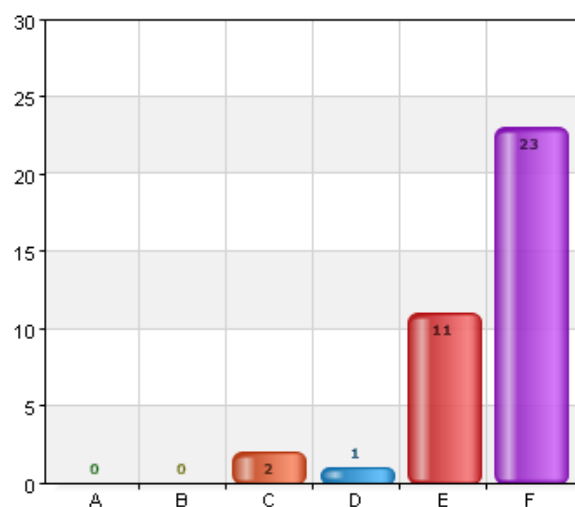
10. Styrelsen har identifierat kontroller och uppföljningar som behövs för att få information om måluppfyllelsen.

Namn	Antal	%
A. 1 - Stämmer inte alls	0	0
B. 2	0	0
C. 3	3	8,1
D. 4	5	13,5
E. 5	12	32,4
F. 6 - Stämmer helt	17	45,9
Total	37	100



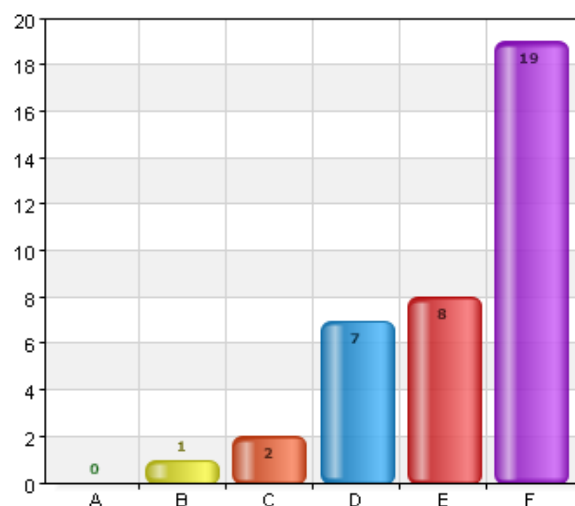
11. Kontrollerna följs upp genom att måluppfyllelse och avvikelser redovisas för styrelsen årligen.

Namn	Antal	%
A. 1 - Stämmer inte alls	0	0
B. 2	0	0
C. 3	2	5,4
D. 4	1	2,7
E. 5	11	29,7
F. 6 - Stämmer helt	23	62,2
Total	37	100



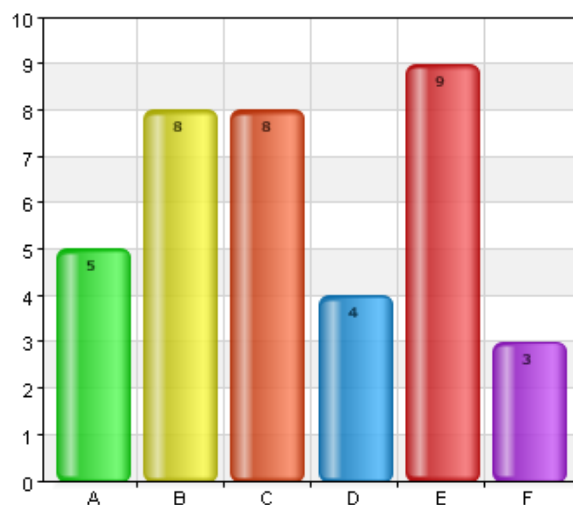
12. Avvikelser mot ägardirektiven rapporteras till ägaren.

Namn	Antal	%
A. 1 - Stämmer inte alls	0	0
B. 2	1	2,7
C. 3	2	5,4
D. 4	7	18,9
E. 5	8	21,6
F. 6 - Stämmer helt	19	51,4
Total	37	100



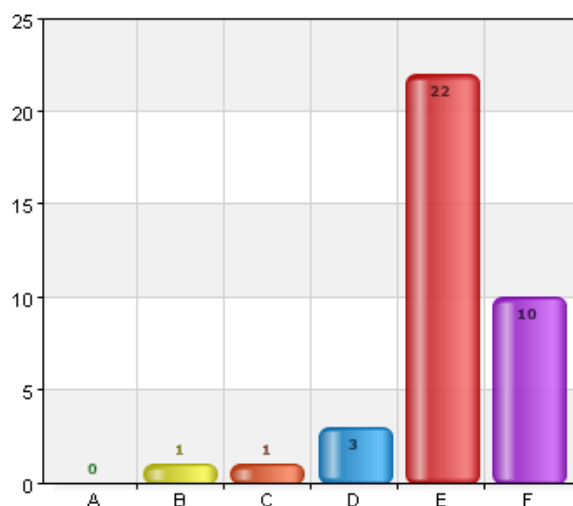
13. Det har vid något tillfälle inträffat en händelse där bolaget borde haft bättre rutiner för uppföljning och kontroll.

Namn	Antal	%
A. 1 - Stämmer inte alls	5	13,5
B. 2	8	21,6
C. 3	8	21,6
D. 4	4	10,8
E. 5	9	24,3
F. 6 - Stämmer helt	3	8,1
Total	37	100



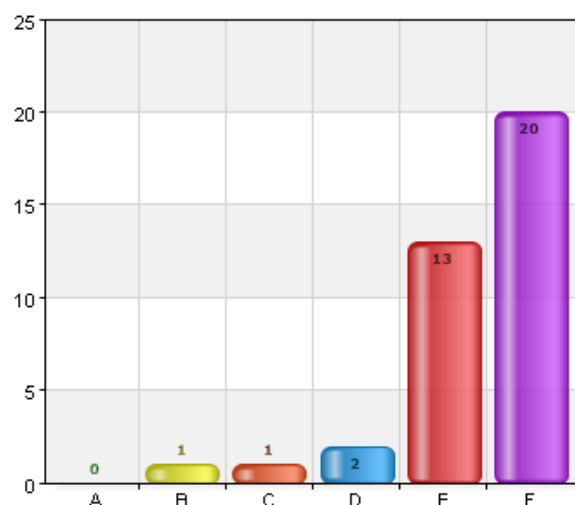
14. Jag har en tillräcklig bild av bolagets styrning och interna kontroll.

Namn	Antal	%
A. 1 - Stämmer inte alls	0	0
B. 2	1	2,7
C. 3	1	2,7
D. 4	3	8,1
E. 5	22	59,5
F. 6 - Stämmer helt	10	27
Total	37	100



15. Bolaget lever väl upp till ägarnas krav och är effektivt i att utföra sitt samhällsuppdrag/ändamål.

Namn	Antal	%
A. 1 - Stämmer inte alls	0	0
B. 2	1	2,7
C. 3	1	2,7
D. 4	2	5,4
E. 5	13	35,1
F. 6 - Stämmer helt	20	54,1
Total	37	100



Kommentarer:

- När jag var ny (2011) ställde jag ett antal formaliafrågor i styrelsen. Något som man då inte var van vid. En del har klarats ut med tiden. Annat löses med ny VD och ekonomichef. Relationen till ägaren såväl ägardirektiv som uppdraget från RUN har varit otydligt. RUN har varit mångordigt och svårt att se vad som är prioriterat.
- Vd och ekonomichefen redogör för bolagets situation vid varje styrelsemöte. Har det förekommit någon avvikelse från ägardirektiv eller ekonomiska mål så har jag inte uppfattat att det påverkar bolaget i negativ riktning. Proffsiga tjänstemän präglar ledningen för GO.
- Den hittills största negativa avvikelser inträffade 2007 ang budgetutfall
- Jag anser att styrelsen är väl skickad och sammansatt och mycket initierad i de ärenden och frågor som den är tillsatt att omhändertaga. Samarbetet med bolagets driftledning fungerar på ett tillfredsställande sätt och dialogen är väl utvecklad och genomsyras av en positiv anda från bägge håll. Ett mycket stimulerande uppdrag att vara en del av detta konstnärligt och kulturpolitiskt högstående sammanhang.
- Svårt med ledande frågor som den om avvikelser från ägardirektiven. Hur svarar man när det inte funnits avvikelser?
- Svårigheter i information handlar om att ordförande sitter med mer information än vi andra och att det i o med detta blir en informationsbrist mellan honom och oss andra även under sammanträden