

Granskning av bolags- och ägarstyrning

Revisionskontoret
September 2026

Innehållsförteckning

Sammanfattning.....	3
Syfte och genomförande	5
Bakgrund.....	5
Syfte	5
Revisionsfrågor	5
Ansvariga nämnder och styrelser	6
Revisionskriterier	6
Metod och genomförande	6
Granskningens resultat.....	8
Regionstyrelsens uppsikt och intern kontroll	8
Bedömning	12
Region Skåne Holding AB:s styrning och uppföljning	12
Bedömning	17
Ansvarsfördelning	18
Bedömning	19
Sammanfattande bedömning	Fel! Bokmärket är inte definierat.
Rekommendationer	Fel! Bokmärket är inte definierat.

Sammanfattning

Revisionskontoret har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Region Skåne genomfört en granskning av regionstyrelsens och Region Skåne Holding AB:s bolags- och ägarstyrning. Bakgrunden till granskningen är tidigare iakttagelser om behov av utveckling inom bolagsstyrning samt genomförda granskningar under 2025, som visat på brister inom den interna kontrollen i dotterbolagen.

Syftet med granskningen har varit att bedöma om regionstyrelsen och Region Skåne Holding AB utövar en ändamålsenlig och effektiv bolags- och ägarstyrning av Region Skånes bolagskoncern.

Vår samlade bedömning är att regionstyrelsen och Region Skåne Holding AB i huvudsak utövar en ändamålsenlig och effektiv bolags- och ägarstyrning av Region Skånes bolagskoncern.

Bedömningen grundar sig på att det finns en tydlig ansvarsfördelning mellan regionstyrelsen, holdingbolaget och dotterbolagen samt etablerade former för styrning, rapportering och uppföljning.

Regionstyrelsen utövar sin uppsikt över bolagskoncernen genom den rapportering som lämnas av holdingbolaget och holdingbolaget har etablerat former för den löpande ägarstyrningen genom ekonomisk uppföljning, uppföljning av intern kontroll och återkommande dialog med dotterbolagen.

Samtidigt bedömer vi att regionstyrelsens uppsikt i hög grad bygger på information som lämnas av holdingbolaget och dotterbolagen, där centrala underlag såsom bolagsstyrningsrapporter baseras på dotterbolagens egna redovisningar utan systematisk kvalitetssäkring. Vidare bedömer vi att holdingbolaget kan stärka sin ägarstyrning genom en mer strukturerad dokumentation av ägardialogen samt en mer systematisk uppföljning av hur regionövergripande styrdokument implementeras och efterlevs i dotterbolagen. För att ytterligare stärka styrningen på längre sikt bedömer vi att det finns skäl att utveckla dokumentation, arbetsrutiner, kvalitetssäkring och

uppföljning. En sådan utveckling bedöms kunna bidra till en mer transparent, tydlig och långsiktigt hållbar bolags- och ägarstyrning.

Baserat på granskningens resultat rekommenderas regionstyrelsen att:

- Säkerställa att underlagen som ligger till grund för uppsiktsplikten för bolagskoncernen är tillräckligt kvalitetssäkrade
- Utveckla den interna kontrollen så att den även omfattar risker kopplade till regionstyrelsens uppsikt och ägarstyrning

Region Skåne Holding AB rekommenderas att:

- Fortsätta dialogen och utveckla dokumentationen av ägardialogen
- Utveckla den systematiska uppföljningen av dotterbolagens efterlevnad av regionövergripande styrdokument
- Säkerställa att styrningen i ökad utsträckning bygger på dokumenterade arbetssätt och processer för att minska personberoendet
- Fortsätta arbetet med att se över dotterbolagens ägardirektiv

Syfte och genomförande

Bakgrund

I Region Skåne finns en koncern bestående av moderbolaget Region Skåne Holding AB och tio helägda dotterbolag. I bolagspolicy för Region Skånes hel- och delägda aktiebolag framgår regionstyrelsens respektive holdingbolagets ansvar avseende bland annat ägarstyrning och uppsiktsplikt. Tidigare granskning som gjordes 2021 konstaterade att det fanns ett behov av förbättringar i bolags- och ägarstyrningen. Genomförda granskningar 2025 av dotterbolagen har vidare visat på brister i den interna kontrollen.

Revisorerna har, mot bakgrund av ovan, beslutat att genomföra en granskning av bolags- och ägarstyrning för att bedöma om arbetet bedrivs effektivt och ändamålsenligt.

Syfte

Syftet med granskningen har varit att bedöma om regionstyrelsen och Region Skåne Holding AB utövar en ändamålsenlig och effektiv bolags- och ägarstyrning av Region Skånes bolagskoncern.

Med ändamålsenlig bolags- och ägarstyrning avses i granskningen en styrning som är utformad för att säkerställa tydliga ansvar och roller samt skapa förutsättningar för styrning, uppföljning och kontroll av bolagskoncernen i enlighet med lagar, Region Skånes mål, uppdrag och beslut.

Revisionsfrågor

Följande revisionsfrågor har besvarats:

- Har regionstyrelsen säkerställt en tillräcklig uppsikt och intern kontroll över Region Skånes bolagskoncerns verksamhet?

- Säkerställer Region Skåne Holding AB en ändamålsenlig styrning och uppföljning av dotterbolagen?
- Är ansvarsfördelning, rapportering och uppföljning mellan regionstyrelsen, Region Skåne Holding AB och dotterbolagen tillräckligt tydligt för att möjliggöra en effektiv ägar- och bolagsstyrning?

Ansvariga nämnder och styrelser

Granskningen avser regionstyrelsen, vilket enligt bolagspolicy är det organ som ansvarar för Region Skånes ägarroll i förhållande till Region Skånes bolag samt Region Skåne Holding AB, som ska ansvara för en aktiv ägarstyrning, uppföljning och kontroll av dotterbolagens verksamhet.

Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de grunder som bildar underlag för granskningens analyser, slutsatser och bedömningar. Följande revisionskriterier har legat till grund för bedömning:

- 6 kap 6 § och 9 – 11 §§ kommunallagen (2017:725)
- Aktiebolagslagen (2005:551)
- Reglemente för regionstyrelse och nämnder i Region Skåne (Regionfullmäktig 2024-12-03 §89)
- Bolagspolicy för Region Skånes hel- och delägda aktiebolag (Regionfullmäktige 2024-02-27 §7)
- Anvisningar för systematisk intern kontroll i Region Skåne 2024 – 2026 (Regionfullmäktige 2024-02-08)

Metod och genomförande

Granskningen har genomförts med hjälp av dokumentstudier, intervjuer, enkätundersökning och en genomgång av rapporterings- och styrprocesser inom bolagskoncernen.

Intervjuer har genomförts med företrädare för Region Skåne Holding AB samt tjänstepersoner med ansvar för rapportering och ärendehantering gentemot regionstyrelsen. En enkätundersökning har genomförts där ett antal frågor har ställts till företrädare i samtliga dotterbolag förutom Region Skånes Bussdepå AB, Fastighets AB Region Skåne 1 och Fastighets AB Region Skåne 2, som inte har någon operativ verksamhet. Även politiska representanter har getts möjlighet att besvara ett antal frågor som har skickats ut via e-post.

Följande underlag har legat till grund för granskningen:

- Bolagspolicy för Region Skånes hel- och delägda aktiebolag
- Ägardirektiv
- Bolagsstyrningsrapporter
- Internkontrollplaner och uppföljningar
- Ekonomiska uppföljningar
- Styrelseprotokoll

Samtliga som har intervjuats eller lämnat information i övrigt har givits möjlighet att faktagranska innehållet i rapporten. Detta för att säkerställa att revisionsrapporten bygger på korrekt fakta och uttalanden.

Granskningen har genomförts av Region Skånes Revisionskontor. Kontaktperson för revisorskollegiet har varit förtroendevald revisor Niklas Sjöberg. Granskningen startade i april 2026 och avslutades vid avrapportering i revisorskollegiet i september 2026.

Granskningens resultat

Regionstyrelsens uppsikt och intern kontroll

Här besvaras revisionsfrågan: Har regionstyrelsen säkerställt en tillräcklig uppsikt och intern kontroll över Region Skånes bolagskoncerns verksamhet?

Ansvaret för styrningen av Region Skånes bolag ligger ytterst hos regionfullmäktige. Regionfullmäktige fastställer det kommunala ändamålet och de befogenheter som utgör ramarna för bolagens verksamhet, beslutar om frågor av principiell beskaffenhet samt utser styrelseledamöter i bolagen.

Vidare har regionfullmäktige beslutat om en bolagspolicy för Region Skånes hel- och delägda aktiebolag (RF 2024-02-27 §7). Syftet med policyn är att tydliggöra roller och ansvar samt att skapa gemensamma styrprinciper, vilket ska bidra till en ändamålsenlig styrning av bolagskoncernen.

Enligt aktiebolagslagen (2005:551) utövar Region Skåne sin ägarroll genom bolagsstämman. Detta innefattar bland annat att fastställa bolagsordning, behandla årsredovisning samt pröva frågan om ansvarsfrihet för bolagsstyrelse och verkställande direktör (VD).

Regionstyrelsen ska ha enligt kommunallagen (2017:725) uppsikt över den verksamhet som bedrivs i bolagsform. Vidare framgår det av 6 kap 9 § kommunallagen att regionstyrelsen har förstärkt uppsiktsplikt vilket innebär att styrelsen årligen ska pröva om bolagens verksamhet är förenlig med det fastställda kommunala ändamålet och om den bedrivs inom ramen för de kommunala befogenheterna. Uppsiktsplikten innebär att regionstyrelsen ska hålla sig informerad om bolagens verksamhet och hur bolag förhåller sig till gällande styrdokument och lagstiftning. Av Region Skånes bolagspolicy framgår vidare att regionstyrelsen ansvarar för Region Skånes ägarroll i förhållande till bolagen, vilket bland annat innefattar att

fastställa ägardirektiv samt ansvara för att det finns en aktiv ägardialog.

Region Skåne har organiserat sina helägda bolag i en koncern med Region Skåne Holding AB som moderbolag. Holdingbolagets uppdrag regleras genom bolagsordning, ägardirektiv och bolagspolicy, där det bland annat framgår att holdingbolaget ansvarar för att omsätta ägarens intentioner i styrningen av dotterbolagen. Detta görs bland annat genom att utfärda ägardirektiv och utöva löpande uppföljning av dotterbolagen. Holdingbolaget ska även säkerställa att dotterbolagens verksamheter bedrivs kostnadseffektivt, affärsmässigt och med god ekonomisk hushållning samt verka för samordning inom koncernen med relevanta aktörer.

I bolagskoncernen ingår tio helägda dotterbolag¹ som regionstyrelsen genom holdingbolaget ska utöva sin uppsiktsplikt över. Regionstyrelsens uppsikt över bolagskoncernen utövas huvudsakligen genom den rapportering som sker via holdingbolaget. För bedömning av respektive bolags verksamhet under året finns bland annat följande information att tillgå:

- Bolagsordning och ägardirektiv,
- årsredovisning och delårsrapport,
- protokoll från styrelsemöten,
- bolagsdialoger,
- rapporter från bolagets revisorer och lekmannarevisorer,
- bolagsstyrningsrapport samt
- övrig uppföljning.

Granskningen visar att regionstyrelsen regelbundet tar del av information från holdingbolaget gällande dotterbolagen avseende ekonomi, verksamhet, risker och intern kontroll. Den ekonomiska

¹ Folktandvården AB, Skåne Care AB, Innovation Skåne AB, Visit Skåne AB, Film i Skåne AB, Malmö Opera och Musikteater AB, Skånes Dansteater AB, Region Skåne Bussdepå AB, Fastighets AB Region Skåne 1 och Fastighets AB Region Skåne 2

rapporteringen sker enligt fastställda uppföljningstillfällen² och kompletteras med bolagsstyrningsrapporter samt delårs- och årsredovisningar. Dotterbolagen upprättar årligen bolagsstyrningsrapporter som innehåller uppgifter om bland annat styrning, intern kontroll, riskhantering och styrelsearbete. Bolagsstyrningsrapporterna fylls i av respektive dotterbolag och utgör ett viktigt underlag för regionstyrelsens årliga prövning av om bolagens verksamhet har bedrivits i enlighet med det kommunala ändamålet och de kommunala befogenheterna.

Granskningen har visat att uppgifterna i bolagsstyrningsrapporteringen bygger på dotterbolagens egna bedömningar och redovisningar. Det framkommer vid intervju att det inte sker någon systematisk kvalitetssäkring eller verifiering av de uppgifter som lämnas innan rapporterna används som underlag för uppföljning.

I samband med protokollsgranskning har regionstyrelsen under innevarande år tagit del av bland annat delårsrapport för holdingbolaget bolagsstyrningsrapporter 2025, uppföljning av riskanalyser och riskhanteringsplaner samt revidering av riskanalyser och riskhanteringsplaner 2024 - 2026. Regionstyrelsen har även tagit del av kvartalsrapport per mars månad som avser holdingbolagets samt dotterbolagens ekonomiska uppföljning, prognostiseringar samt viktiga händelser under året. Samtliga underlag har redovisats till regionstyrelsen som informationshandlingar.

Vid intervjuer framkommer att regionstyrelsen i begränsad omfattning efterfrågar kompletterande information eller fördjupade analyser utöver ordinarie rapportering från holdingbolaget. Det är enligt de intervjuades uppfattning att regionstyrelsen generellt anser rapporteringen som tillräcklig och att holdingbolaget ansvarar för den löpande uppföljningen av dotterbolagen.

² Anvisningar månadsuppföljning för verksamhet i egen regi samt bolag 2026

Det framkommer att uppföljningen i stor utsträckning bygger på tillit, en etablerad styrkultur och muntliga dialoger mellan regionstyrelsen, holdingbolaget och dotterbolagen. Vid intervjuerna lyfts samtidigt att ett sådant arbetssätt kan innebära en risk för personberoende och att styrning och uppföljning i hög grad blir beroende av enskilda individers kunskap och engagemang.

Regionstyrelsen har i sin årliga riskanalys och riskhanteringsplan identifierat ett riskområde avseende styrande dokument. Risken avser att styrande dokument som beslutats eller beretts av regionstyrelsen inte är aktuella, styrande, kända eller tillgänglighetsanpassade på grund av bristande följsamhet till regler och rutiner. För att hantera risken har regionstyrelsen beslutat att under 2026 genomföra en kartläggning av samtliga styrdokument som fastställts av regionfullmäktige och regionstyrelsen.

Granskningen noterar att riskområdet är relevant för regionstyrelsens ansvar för bolagsstyrning då bolagen ska följa de av regionfullmäktige fastställda styrdokument. Vidare visar granskningen att regionstyrelsens riskanalys och riskhanteringsplan inte innehåller några risker eller kontrollaktiviteter som specifikt avser bolagsstyrning, ägarstyrning eller regionstyrelsens uppsikt över bolagskoncernen.

I samband med regionstyrelsens sammanträde den 26 mars 2026 där årsredovisningen för 2025 behandlades beslutade även styrelsen att fastslå att den verksamhet som under 2025 bedrivits i Region Skånes samtliga helägda bolag, har varit förenlig med det fastställda kommunala ändamålet och utförts inom ramen för de kommunala befogenheterna.

Vidare har även holdingbolagets och samtliga dotterbolags styrelser och verkställande direktörer beviljats ansvarsfrihet för verksamhetsåret 2025.

Bedömning

Den sammanfattande bedömningen är att regionstyrelsen i huvudsak har säkerställt en tillräcklig uppsikt över Region Skånes bolagskoncern. Bedömningen grundar sig på att det finns etablerade former för rapportering och uppföljning genom Region Skåne Holding AB samt att regionstyrelsen regelbundet tar del av underlag från dotterbolagen genom holdingbolagets rapportering. Granskningen visar att regionstyrelsen i begränsad omfattning efterfrågar kompletterande information utöver den ordinarie rapporteringen.

Vidare bedömer vi att det finns en risk att uppsikten blir beroende av den information som lämnas från holdingbolaget och dotterbolagen. Avsaknaden av systematisk kvalitetssäkring av exempelvis dotterbolagens bolagsstyrningsrapporter innebär att regionstyrelsen och holdingbolaget i hög grad är hänvisade till dotterbolagens egna redovisningar. Mot bakgrund av tidigare granskningar som identifierade brister i den interna kontrollen i flera dotterbolag, bedömer vi att det finns skäl att överväga om den nuvarande självrapporteringen bör kompletteras med någon form av verifiering eller annan kvalitetssäkring. Det skulle stärka tillförlitligheten i de underlag som ligger till grund för regionstyrelsens uppsiktsplikt.

Region Skåne Holding AB:s styrning och uppföljning

Här besvaras revisionsfrågan: Säkerställer Region Skåne Holding AB en ändamålsenlig styrning och uppföljning av dotterbolagen?

Region Skåne Holding AB:s ansvar och befogenheter regleras av bolagsordning, ägardirektiv och bolagspolicy. Holdingbolaget har ingen egen personal utan tjänstepersoner såsom verkställande direktör (VD), vice VD samt nämndsekreterare/bolagssekreterare som ingår i holdingbolaget är anställda på Region Skånes Koncernkontor.

Vidare har en VD-instruktion antagits av bolagsstyrelsen³, som beskriver att VD har en central roll i bolagets styrning och uppföljning. Instruktionen tydliggör bland annat VD:s ansvar för den löpande förvaltningen samt för att bolagsstyrelsen fortlöpande erhåller information om bolagets och koncernens ekonomiska och verksamhetsmässiga förhållanden. VD ska vidare lämna ekonomisk rapportering vid varje ordinarie styrelsesammanträde och löpande informera styrelsens ordförande om väsentliga händelser. I samband med intervju framgår att det inte finns några övriga styrdokument som beskriver arbetsrutiner eller processer utöver VD-instruktionen. Vid intervjuerna uppges att arbetssättet bygger på en etablerad styrkultur och tillit.

Av intervjuer framgår vidare att ägardirektiven för såväl holdingbolaget som för flera dotterbolag har varit oförändrade under en längre tid. Det uppges också att en dialog har påbörjats för att eventuellt se över och uppdatera ägardirektiven. Ambitionen är bland annat att skapa en mer enhetlig struktur och ett mer likartat innehåll i ägardirektiven, samtidigt som bolagens olika uppdrag och verksamhetsförutsättningar beaktas. Detta syftar till att främja gemensamma arbetssätt och en mer enhetlig styrning inom bolagskoncernen.

Av intervjuer framgår även att holdingbolagets styrning av dotterbolagen bygger på en kombination av formella styrmedel och löpande dialog. Den formella styrningen utgörs bland annat av bolagsordningar, ägardirektiv, budget, affärsplaner och den återkommande rapportering till holdingbolagets styrelse. Därutöver sker enligt intervjuer en kontinuerlig dialog mellan holdingbolaget och dotterbolagen genom återkommande kontakter mellan verkställande direktörer och ekonomifunktioner samt genom ordförande- och VD-träffar.

³ VD-instruktion för Region Skåne Holding AB 2025-05-26

Granskningen visar att holdingbolaget bland annat följer upp dotterbolagens ekonomi månadsvis. Det sker dessutom fördjupade månadsuppföljningar per mars, maj, augusti (delårsredovisning) och oktober där även verksamhetsutveckling och viktiga händelser redovisas. Vid intervju framgår det att uppföljningen anpassas efter respektive bolags verksamhet och förutsättningar, exempelvis att större bolag eller bolag med särskilda utmaningar följs upp mer omfattande än mindre bolag. Den återkommande ekonomiska uppföljningen syftar till att ge holdingbolaget underlag för att följa dotterbolagens ekonomiska utveckling och identifiera eventuella avvikelser i förhållande till budget och ekonomiska mål. Uppföljningen utgör en del av holdingbolagets arbete med att säkerställa god ekonomisk hushållning inom bolagskoncernen.

Vidare framgår vid intervju att styrningen i stor utsträckning, som tidigare nämnt, bygger på en etablerad styrkultur där dotterbolagen förväntas följa beslutade budgetar och löpande rapportera avvikelser. Om avvikelser uppstår sker uppföljning genom skriftlig rapportering och dialog med holdingbolaget och det berörda dotterbolaget. Under den period som omfattas av granskningen har det, enligt intervjuerna, inte förekommit några verksamhetsmässiga eller ekonomiska avvikelser som har föranlett särskilda styråtgärder från holdingbolaget. Vidare beskriver de intervjuade styrkulturen som en viktig förutsättning för den löpande styrningen men lyfter samtidigt att arbetssättet innebär ett visst personberoende och att det finns risk för att styrningen blir beroende av enskilda individers kunskap och relationer.

Holdingbolaget följer även upp dotterbolagens riskanalyser och riskhanteringsplaner samt revideringar av dessa. Underlagen översänds till regionstyrelsen som informationsärenden för att hålla ägaren underrättad om bolagens risker och planerade åtgärder.

Av bolagspolicyn framgår att Region Skånes bolag ska följa de policydokument som regionfullmäktige beslutat ska gälla för bolagen. Motsvarande krav återfinns även i respektive dotterbolags

ägardirektiv där det anges att bolagen ska följa de styrande dokument som regionfullmäktige beslutat ska omfatta bolagen.

Holdingbolaget har i sin riskanalys identifierat en risk avseende bristande följsamhet till gällande styrdokument. Risken bedöms som påtaglig och beskrivs kunna leda till avvikelser från antagna mål samt lagar och regler. Som riskhantering anges att etablerade arbetssätt finns och att uppföljning sker genom bolagens löpnade rapportering, revisionsrapporter och årliga bolagsstyrningsrapporter.

Revisionens tidigare granskningar⁴ har visat att det finns brister i efterlevnaden av regionövergripande styrdokument i dotterbolagen. Vid intervju framgår att information om nya eller reviderade styrdokument förmedlas till dotterbolagen. Samtidigt uppges att det är respektive bolags ansvar att säkerställa att styrdokumentet implementeras och efterlevs i den egna verksamheten, vilket också framgår av respektive dotterbolags ägardirektiv. Granskningen visar att holdingbolagets arbete i huvudsak är inriktat på att informera och stödja dotterbolagen, medan ansvaret för den praktiska tillämpningen ligger hos respektive bolag.

I revisionens tidigare granskningar, liksom i den enkätundersökning som genomförts inom ramen för denna granskning, framkommer att flera dotterbolag saknar tillgång till Region Skånes gemensamma intranät, där information om bland annat styrdokument publiceras. Vid intervjuer uppges samtidigt att det finns olika uppfattningar bland dotterbolagen om behovet av tillgång till intranätet. Företrädare för holdingbolaget beskriver att de, genom riktad information och löpande dialog, arbetar för att hålla dotterbolagen uppdaterade om nya och reviderade styrdokument.

Granskningen visar samtidigt att holdingbolaget vidtar åtgärder när utvecklingsbehov identifieras. Mot bakgrund av de brister som

⁴ Granskning av offentlighetsprincipen och granskning av direktupphandlingar

revisionen identifierade i granskningen av direktupphandlingar inom dotterbolagen föregående år, har holdingbolaget, i samverkan med Koncerninköp och Region Skånes inköpschef erbjudit dotterbolagen kompetenshöjande insatser inom LOU (lagen om offentlig upphandling) och direktupphandling. Syftet med utbildningen är att stärka kunskapen om regelverket och bidra till en mer enhetlig tillämpning inom bolagskoncernen. En genomgång av dotterbolagens revidering av riskanalyser och riskhanteringsplaner 2024 – 2026 visar att risker kopplat till upphandling eller direktupphandling har identifierats.

Enligt bolagspolicyn kräver en aktiv ägarstyrning både fortlöpande rapportering och skriftlig information samt regelbunden dialog mellan ägare och bolag. Holdingbolaget har etablerat former för detta genom återkommande ordförande- och VD-träffar där representanter från holdingbolaget och dotterbolagen deltar. I Region Skånes årsredovisning 2025 framgår att ordförande- och VD-träffar har genomförts vid fyra tillfällen under 2025. På höstens två möten deltog både regiondirektör och regionstyrelsens ordförande. Vid mötena framgår via intervju att det diskuterades hur respektive bolags vikt och värde kan framhävas ännu mer, och hur bolagen kan bidra till Region Skånes utveckling och måluppfyllelse genom den dagliga verksamheten. Under innevarande år har hittills en ordförande- och VD-träff genomförts där även regiondirektören medverkare.

Intervjuer och enkätsvar visar att ordförande- och VD-träffarna bidrar till informationsutbyte, erfarenhetsutbyte och samverkan mellan bolagen. Samtidigt finns varierande uppfattningar om mötenas syfte och vilken betydelse de har för den faktiska styrningen. Ett fåtal bolag uppger att de efterfrågar en tydligare långsiktig inriktning och en bättre förståelse för ägarens intentioner och förväntningar på bolagens utveckling.

Granskningen visar vidare att träffarna saknar fastställda dagordningar och att minnesanteckningar från träffarna inte upprättas. Dialogen dokumenteras därmed endast i begränsad

omfattning, vilket innebär att det saknas spårbarhet kring vilka frågor som behandlats, vilka ställningstaganden som gjorts och vilka åtgärder som eventuellt ska följas upp.

Av bolagspolicyn framgår att holdingbolaget aktivt ska verka för samverkan och samordning mellan bolagen, Region Skånes verksamheter och andra relevanta aktörer. I samband med intervjuer och enkätsvar uppges det att ordförande- och VD-träffarna utgör ett forum för erfarenhetsutbyte och samverkan mellan bolagen. Därutöver har ett utav dotterbolagen fått ändrad inriktning för att på ett bättre sätt kunna stötta Region Skånes kärnverksamheter med sina insatser.

Under 2025 har samtliga dotterbolag även presenterat sina verksamheter för regionfullmäktige vid regionfullmäktiges sammanträden. Enligt intervjuerna har detta varit ett sätt att öka kunskapen om bolagens uppdrag och sprida information om bolagens verksamheter.

Bedömning

Sammanfattningsvis bedöms Region Skåne Holding AB i huvudsak säkerställa en ändamålsenlig styrning och uppföljning av dotterbolagen. Bedömningen grundar sig på att det finns etablerade former för styrning och uppföljning av dotterbolagen.

Holdingbolaget har även etablerat en löpande dialog med dotterbolagen genom ordförande- och VD-träffar för att stärka ägarstyrningen. Av bolagspolicy framgår att en aktiv ägarstyrning förutsätter såväl fortlöpande skriftlig information som regelbunden dialog mellan ägare och bolag. Eftersom ordförande- och VD-träffarna utgör ett centralt forum för holdingbolagets ägardialog bedömer vi att en mer strukturerad dokumentation skulle stärka möjligheten att följa hur ägarens intentioner kommuniceras, vilka frågor som prioriteras och hur identifierade utvecklingsområden följs upp.

Vidare bedömer vi att holdingbolaget kan utveckla den systematiska uppföljningen av hur regionövergripande styrdokument implementeras och efterlevs i dotterbolagen. Detta gäller särskilt mot bakgrund av att tidigare granskningar har identifierat brister i följsamheten till styrdokument och att bolagspolicyn anger att holdingbolaget ansvarar för en aktiv ägarstyrning, uppföljning och kontroll. En sådan uppföljning kan minska risken för skillnader i tillämpningen mellan bolagen och stärka en mer enhetlig styrning inom bolagskoncernen.

Ansvarsfördelning

Här besvaras revisionsfrågan: Är ansvarsfördelning, rapportering och uppföljning mellan regionstyrelsen, Region Skåne Holding AB och dotterbolagen tillräckligt tydlig för att möjliggöra en effektiv ägar- och bolagsstyrning?

Roller och ansvar regleras genom kommunallagen, aktiebolagslagen, bolagspolicyn, bolagsordningar och ägardirektiv. Regionstyrelsen ansvarar för Region Skånes ägarroll och utöver uppsikt över bolagskoncernen, medan holdingbolaget ansvarar för den löpande ägarstyrningen, uppföljningen och kontrollen av dotterbolagen. Dotterbolagens styrelser och verkställande direktörer ansvarar för bolagens förvaltning och den löpande verksamheten inom de ramar som ägaren beslutat.

Av intervjuer och enkätsvar framgår att ansvarsfördelningen mellan regionstyrelsen, holdingbolaget och dotterbolagen i huvudsak uppfattas som tydlig. Granskningen visar vidare att det finns etablerade rapporteringsvägar där dotterbolagen rapporterar till holdingbolaget och som i sin tur rapporterar vidare till regionstyrelsen. Rapporteringen kompletteras genom återkommande ägardialoger mellan holdingbolaget och dotterbolagen, där även regionstyrelsens ordförande och regiondirektören ges möjlighet att delta.

Samtidigt visar granskningen att styrningen i stor utsträckning bygger på etablerade arbetssätt, tillit och löpande dialog. Vid intervjuer framhålls att detta bidrar till en fungerande styrning men att arbetssättet samtidigt innebär ett visst personberoende, vilket kan innebära en sårbarhet över tid.

Vidare visar granskningen att det finns utvecklingsområden avseende hur ägarens intentioner dokumenteras och kommuniceras, vilket kan påverkar förutsättningarna för en långsiktigt tydlig och enhetlig ägarstyrning.

Bedömning

Den sammanfattande bedömningen är att ansvarsfördelning, rapportering och uppföljning i huvudsak är tillräckligt tydlig för att möjliggöra en effektiv ägar- och bolagsstyrning. Bedömningen grundar sig på att roller och ansvar är tydligt reglerade, att ansvarsfördelningen uppfattas som tydlig samt att det finns etablerade former för rapportering, dialog och uppföljning mellan regionstyrelsen, holdingbolaget och dotterbolagen. Samtidigt bedömer vi att styrningen kan stärkas genom en mer strukturerad dokumentation av ägardialogen samt genom att säkerställa att ägardirektiven hålls aktuella och ger ett tydligt stöd för styrningen av bolagskoncernen.