

## Introduktion till ägardirektiv

I Eskilstuna kommun är de kommunala bolagen inordnade i en aktiebolagsrättslig koncern ("bolagskoncernen"). Bolagskoncernen består av moderbolaget Eskilstuna Kommunföretag AB samt dotterbolagen Eskilstuna Energi & Miljö AB, Eskilstuna Kommunfastigheter AB, Destination Eskilstuna AB samt Eskilstuna Logistik och Etablering AB. Eskilstuna Energi & Miljö AB är i sin tur moderbolag i en koncern med fem dotterbolag, varav två bolag samägs med SEVAB Strängnäs Energi AB. All personal i Eskilstuna Energi & Miljö-koncernen är anställd i det gemensamt ägda driftbolaget Eskilstuna Strängnäs Energi och Miljö AB.

Bolagskoncernen följer den av Kommunfullmäktige beslutade styrmodellen. Detta innebär bland annat att vision och målbild 2030, 4-årig strategisk inriktning, årsplan samt övriga styrande dokument (om inte annat uttryckligen anges) tillämpas i bolagskoncernen. För att ytterligare utöva sitt inflytande över bolagskoncernen fattar Kommunfullmäktige årligen beslut om ägardirektiv. Ägardirektiven är ett sätt för Kommunfullmäktige att uttrycka sin vilja, ambition och målsättning med de i bolagsform bedrivna verksamheterna och utgör en viktig parameter för respektive bolags styrelses och verkställande direktörs arbete. Ägardirektiv riktade till Eskilstuna Energi & Miljö AB gäller även dotterbolagen.

Ägardirektiven har som ambition att vara långsiktiga och innehåller en ägaridé per bolag. Ägaridén formulerar respektive bolags syfte och inriktning på lång sikt. Ägardirektiven innehåller även 4-åriga respektive 1-åriga direktiv. De 4-åriga direktiven konkretiserar och kompletterar de strategiska målen i strategisk inriktning utifrån respektive bolags verksamhet. De 1-åriga direktiven formulerar uppdrag att genomföra under angivet år.

Utöver de bolagsspecifika direktiven innehåller ägardirektiven generella direktiv som gäller under en fyraårsperiod. Dessa direktiv är applicerbara på bolagskoncernen som helhet och respektive bolag bidrar utifrån sitt uppdrag.

Det ankommer på respektive bolags styrelse och verkställande direktör att följa ägardirektiven. En aktiv ägarstyrning är viktigt och vid minst två tillfällen per år sker dialog och uppföljning av ägardirektiven mellan ägaren och respektive bolag.

Kommunfullmäktiges beslut om ägarstyrning finns utförligare beskrivet i policy för ägarstyrning av Eskilstuna kommuns hel- och delägda bolag.

## Ägardirektiv för år 2024 till Eskilstuna Kommunföretag AB

Antagna av kommunfullmäktige 2023-06-20--21 § 84

### Eskilstuna Kommunföretag AB

#### Ägaridé

Moderbolaget är bolagskoncernens samlades kraft och ska leda och samordna bolagskoncernen och verka för en ökad samverkan mellan bolagen och kommunen.

Moderbolaget ska verka för att bolagskoncernen bedrivs effektivt med utgångspunkt i affärsmässig samhällsnytta. Detta innebär att långsiktighet, social-, miljömässig- och ekonomisk hållbarhet samt effektiv användning av resurser går före kortsiktig vinstmaximering. Verksamheter och investeringar ska sammantaget drivas ekonomisk stabilt och ge såväl rimlig avkastning, enligt ägarens direktiv, som bidra till en utveckling som skapar andra värden och nyttor för invånarna i Eskilstuna. Detta innebär att bolagskoncernen ska uppfylla ägarens krav på avkastning men att insatser med nytta för Eskilstunas utveckling och attraktivitet kan genomföras även om dessa isolerat inte bidrar till ett stärkt ekonomiskt resultat.

#### Ägardirektiv 2024-2027

Moderbolaget ska:

- Säkerställa att verksamheten i Eskilstuna kommuns bolag bedrivs med utgångspunkt i affärsmässig samhällsnytta.
- Säkerställa att bolagen drivs på ett sätt som vårdar kapital och ger skälig ekonomisk avkastning med hänsyn till ekonomisk-, social- och miljömässig hållbar utveckling.
- Säkerställa koncernens långsiktiga ekonomiska utveckling och stabilitet så att koncernen och de olika dotterbolagen långsiktigt kan bidra till Eskilstunas utveckling.
- Säkerställa att kommunövergripande styrande dokument samt beslut av kommunfullmäktige implementeras i bolagens verksamhetsplanering.

#### Ägardirektiv 2024

Moderbolaget ska:

- Genomföra en förstudie om för- och nackdelar av ett breddat ägande av Eskilstuna Energi och Miljö AB, eller delar av bolaget (värmerörelsen), samt möjliggöra ett eventuellt beslut om ett breddat ägande. En förutsättning för ett breddat ägande är att Eskilstuna kommun, direkt eller indirekt, bibehåller minst 51 procent av ägandet och den fulla demokratiska kontrollen.

#### Finansiella ägardirektiv

Moderbolaget ska:

- Arbeta för att successivt höja bolagskoncernens årliga resultatnivå.
- Lämna ordinarie utdelning på 140 miljoner kronor. Eventuell extra utdelning fastställs i samband med delår 2 2024.
- Årligen fördela utdelningen mellan dotterbolagen. Här utgör reavinster vid försäljning en del. Eskilstuna Kommunfastigheter AB ska årligen avsätta 22

miljoner av sitt resultat i särskild utdelning till ägaren, som ska användas till bostadssocialt arbete i kommunen.

- Säkerställa att den genomsnittliga soliditeten i Eskilstuna Energi och Miljö AB och Eskilstuna Kommunfastigheter AB inte understiger 17 procent.

### **Uppföljning**

Moderbolaget ska i samband med delår och årsbokslut redovisa:

- Status och färdiggrad av strategiska mål och ägardirektiv.
- De tre viktigaste åtgärderna som vidtagits i bolagskoncernen för fler arbetstillfällen i Eskilstuna, för att stärka näringslivsklimatet med fokus på små och medelstora företag samt förbättra den upplevda tryggheten i Eskilstuna.
- Hur många arbetssökande, kvinnor respektive män, som erbjudits praktikplatser och anställningar via upphandlingar.
- Bolagskoncernens långsiktiga ekonomiska förmåga och resultatuppfyllnad.
- Självkostnadsbaserad och kommersiell verksamhet uppdelad, inklusive ekonomi och relevanta nyckeltal.

Moderbolaget ska årligen redovisa:

- Bolagens totala klimatpåverkan med en redovisning om gjorda och planerade åtgärder för att minska klimatpåverkan i linje med Eskilstuna kommunkoncerns mål att Eskilstuna ska vara klimatpositivt 2045.

All individbaserad statistik ska i den mån möjligt presenteras könsuppdelad.

## **Generella ägardirektiv för bolagskoncernen 2024-2027**

### **Hållbar utveckling**

#### **Höjd utbildningsnivå**

Bolagskoncernen ska:

- Erbjuda arbetsplatsförlagt lärande (APL) till Eskilstunas gymnasieelever.
- Utifrån behov och möjligheter erbjuda sommarjobb och feriepraktikplatser under alla lovperioder till de Eskilstunaungdomar som behöver platser.

#### **Tryggt och självständigt liv**

Bolagskoncernen ska:

- Jämställdhetsperspektivet är en självklar och naturlig del i allt arbete i kommunkoncernen.
- Ställa krav på att de företag som vid upphandling av entreprenader och tjänster får uppdragen, utifrån behov och möjlighet, erbjuder kvinnor och män som står utanför arbetsmarknaden i Eskilstuna anställningar, praktik och utbildningsinsatser. Arbetet ska ske i samarbete med Arbetsmarknads- och vuxenutbildningsförvaltningen och näringslivsenheten.

#### **Sveriges bästa kommun för företagande**

Bolagskoncernen ska:

- Arbeta för ett förbättrat näringslivsklimat med ambitionen att nå målet Sveriges bästa kommun för små och medelstora företag.
- Stärka sitt arbete med upphandling med fokus på att underlätta för lokala anbudsgivare och leverantörer att lämna anbud.
- Erbjuda paketlösningar med jobb och bostad till personer som söker jobb inom bristyrken i Eskilstuna samt till anställda i företag som expanderar eller nyetablerar sig i Eskilstuna. Arbetet ska ske i samverkan med kommunen och fastighetsägare i Eskilstuna.

#### **Ökad attraktionskraft**

Bolagskoncernen ska:

- Arbeta för att bidra till utveckling och uppväxling av MDU. Det kan ske genom nya samarbeten, forskningsprojekt, fler studentbostäder och bostäder för forskare, roligare studentliv, praktikplatser mm.
- Värna om Eskilstunas platsvarumärke.

#### **Klimatsmart**

Bolagskoncernen ska:

- Stärka sin profil avseende hållbarhet. Detta ska ske med fokus på att uppmuntra och stötta samt i samverkan med det lokala näringslivet. Här är folklig förankring på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet viktigt. Samtidigt ska ett innovativt kreativt förhållningsätt i framkant för en hållbar omställning finnas. Detta är viktig för lokal framgång.
- Arbeta offensivt i sitt miljö- och klimatarbete. All om-, ny- eller tillbyggnation ska utgå från kostnadseffektiva lösningar med låg

miljöpåverkan och energieffektiva lösningar. Bolagskoncernens miljöarbete ska vara i framkant.

- Möjliggöra för att öka installationen av solceller, både på egna fastigheter, solcellsparkar och i hela Eskilstuna.
- Utarbeta en 4-årsplan för klimatet i syfte att minska koncernens och Eskilstunas klimatpåverkan och bidra till att Eskilstuna blir klimatpositivt 2045. Arbetet ska ske i samverkan med kommunen.

### **Ett tryggt och socialt hållbart Eskilstuna**

Bolagskoncernen ska:

- Arbeta för att minska segregation, otrygghet och arbetslöshet. Särskilt fokus ska riktas mot prioriterade stadsdelar.
- Analysera behov och utarbeta ett program för att sätta upp fler kameror och belysning där det behövs samt prova värmekameror, AI-kameror och ljudupptagning.
- Arbeta för att motverka den grova organiserade brottsligheten. Arbetet ska ske i samverkan med kommunen och berörda myndigheter.
- Ha nolltolerans mot narkotika och utifrån möjligheter i kollektivavtal genomföra drogtester av anställda samt utreda möjligheten till frivilliga drogtester.

### **Stärkt civil beredskap**

-

### **Effektiv organisation**

#### **Stabil ekonomi**

Bolagskoncernen ska:

- I likhet med övriga kommunen ligger bolagskoncernens samlade effektiviseringskrav på minst 1,5 procent årligen.
- Arbeta för att hyror, taxor och avgifter hålls konkurrenskraftiga genom ständiga effektiviseringar och kostnadsbesparingar.
- Löpande miljöinvesteringar ska göras med hänsyn tagen till dess lönsamhet och respektive bolags ekonomiska situation.

#### **Ökad utvecklingstakt**

Bolagskoncernen ska:

- Genomföra ett effektiviseringsarbete med fokus på att förflytta resurser från administration och ineffektiva processer till förmån för bolagens huvuduppgifter.
- Arbeta för att öka bolagskoncernens digitala mognad. I arbetet ingår samverkan inom kommunkoncernen, där så är lämpligt.
- Aktivt arbeta för att motverka fusk med bidrag, skattesmitning, lönedumpning och dumpning av villkor. Arbetet ska ske i samverkan med kommunen, arbetsmarknadens parter och berörda myndigheter.
- Delta i kommunkoncernens arbete för att motverka välfärdsbrottslighet.

- Arbeta för att ta tillvara synergier inom kommunkoncernen avseende inköp och upphandling, effektivare administration IT och i arbetet med att omsätta programmet för digitala transformation.

**Attraktiv arbetsgivare**

-

## **Eskilstuna Kommunfastigheter AB**

### **Ägaridé**

Bolaget ska bidra till utvecklingen av Eskilstuna genom att, med hög kompetens och ett stort och hållbart ansvarstagande, äga, förvalta och bygga bostäder och lokaler samt bedriva en effektiv förvaltning av kommunala lokaler.

Målsättningen är ett modernt och hållbart fastighetsbestånd med trygga och tillgängliga bostadsområden och bostäder med god service. Bolaget ska som föredöme och genom samarbeten stödja utvecklingen av Eskilstuna.

Bolaget ska bidra till utvecklingen i Eskilstuna så att livet får plats och platser får liv.

### **Ägardirektiv 2024-2027**

Bolaget ska:

- Arbeta med stadsdelsutveckling, bland annat tillsammans med kommunens förvaltningar, boende och ideella organisationer.
- Arbeta för blandad bostadsutformning och blandade upplåtelse- och ägandeformer i bostadsområdena.
- Utveckla modellen för hur tillgången till allmännyttiga lägenheter ska ske. Syftet är att prioritera sådan inflyttning till kommunen som är baserad på arbete och utbildning och samtidigt inte underlätta för inflyttning där kopplingen till arbetsmarknad och studier är svag eller obefintlig.
- Arbeta för att motverka segregation.
- Tillämpa modellen med inkomstkrav vid nyproduktion, utöver försörjnings- och etableringsstöd, i fler stadsdelar utifrån framtagna strategier. Syftet är att bidra till minskad segregation och ökad trygghet i och mellan stadsdelar.
- Stärka tryggheten runt lokalerna i samverkan med hyresgäster.
- Arbeta för att förebygga och förhindra våld i nära relationer.
- Arbeta för att öka tillgängligheten i bostadsområden och i lägenheter för att möjliggöra kvarboende vid stigande ålder eller funktionsnedsättning.
- Ge människor med särskilda sociala behov möjlighet till ett tryggt boende. För detta ändamål ska bolaget erbjuda lägenheter till förhyrning för bostadssociala ändamål till Eskilstuna kommuns förvaltningar. Hyresgästerna ska successivt få ordinarie kontrakt.
- Arbeta mot trångboddhet. Insatserna med att hitta fusk, olovlig andrahandsuthyrning, brott mot hyresavtal etc. ska intensifieras ytterligare i samverkan med fastighetsägare, berörda nämnder och myndigheter.
- Ha kapacitet att bygga 300 lägenheter i genomsnitt per år över konjunkturcyklerna, med störst insats under lågkonjunktur. Fokus ska vara på ekonomiskt tillgängliga bostäder för studenter, ungdomar, äldre samt funktionsnedsatta kvinnor och män och att stödja kommunens bostadssociala och sociala förbyggande arbete för befintliga kommuninvånare.

- Arbeta för att bygga bostäder i noder, serviceorter och stråk i enlighet med ÖP2030 med syftet att bibehålla relationen mellan boende på landsbygd och de två tätorterna.
- Fokusera på hyresrätter, trygghetsboende, studentbostäder, stadsradhus och radhus vid nybyggnation.
- Avyttra cirka 50 procent av det som byggs över tid i syfte att nå rimliga hyresnivåer på nybyggnation och stärka kommunens ekonomi.
- Arbeta för att minska det totala energibehovet för bolagets egna bostäder och lokaler med 30 procent till år 2030 jämfört med 2007, i enlighet med ”Allmännyttans klimatinitiativ”.
- Sträva efter byggande i trä för en minskad klimatpåverkan. Bolaget ska minst bygga efter kraven i SGBC miljöbyggnad silver, såväl för verksamhetsfastigheter som för bostäder.
- Bygga ut laddplatser för elbilar på bolagets bostadsområden och verksamhetsfastigheter.

#### **Ägardirektiv 2024**

Bolaget ska:

- Följa utveckling och risker av att använda återvunnet material i byggnation.



## Destination Eskilstuna AB

### Ägaridé

Bolaget ska vara kommunkoncernens samlade kraft i att utveckla Eskilstuna som en destination för privat- och affärsturism. Detta genom att utveckla besöksanledningar, värva möten och evenemang samt marknadsföra Eskilstuna som en attraktiv plats för invånare, besökare och företag att uppleva, leva och verka i.

### Ägardirektiv 2024-2027

Bolaget ska:

- Stärka kommunens platsvarumärke genom att utvecklingsarbete och kommunikation utgår från Eskilstunas varumärkesplattform med tillhörande kommunikationskoncept.
- Arbeta för destinationsutveckling. Det innebär att utveckla, paketera och lyfta fram reseanledningar. Arbetet ska ske i samverkan med kommunens förvaltningar och bolag, besöksnäringen, den civila sektorn samt förenings- och näringsliv.
- Utveckla kommunens scener och arenor till välbesökta och väl använda mötesplatser för lokala, nationella och internationella aktiviteter och evenemang. Arbetet ska ske i samverkan Eskilstuna Kommunfastigheter AB och Kultur- och fritidsförvaltningen.
- Marknadsföra Eskilstuna som en plats för besök, boende, studier och arbete samt driva turistinformation i den form som når flest besökande flickor och pojkar, kvinnor och män. Allt större fokus ska läggas på att fånga upp potentiella besökare genom inspiration och bra erbjudanden.
- Utveckla mötes- och evenemangsstrategin samt värva konferenser, möten och evenemang till Eskilstuna. Bolaget ska utifrån evenemangsstrategin vara kommunkoncernens samordnande aktör och i vissa fall stå för projektledning av större evenemang, vilket innebär att utveckla evenemang på nivå 3 samt ansvara för evenemang på nivå 4-5 som värvas till Eskilstuna. I uppdraget ingår att driva Convention Bureau.
- Verka för att växla upp sin budget med extern finansiering.

### Ägardirektiv 2024

Bolaget ska:

- Lägga särskilt fokus på att utveckla förändrade arbetsformer inom bolaget utifrån de rekommendationer som framkommit i utredningen av bolaget.
- Vara en aktiv part i kommunkoncernens in- och medflyttarservice och den fortsatta utvecklingen av denna service i samarbete med andra aktörer.
- Delta i planeringen av och initiera aktiviteter som stärker ett framtida kongress- och kulturhus i Eskilstuna.
- Delta aktivt i arbetet med att utveckla Eskilstuna centrum attraktivitet i samverkan med näringslivet och berörda kommunala förvaltningar.

## **Eskilstuna Logistik och Etablering AB**

### **Ägaridé**

Bolaget ska verka för ökad sysselsättning och högre lönenivåer i Eskilstuna genom att attrahera nya företag att etablera sig i Eskilstuna.

Med ett stort kundfokus och genom klimatsmarta och hållbara etablerings-, logistik- och transportlösningar bidrar bolaget till Eskilstunas attraktivitet.

### **Ägardirektiv 2024-2027**

Bolaget ska:

- Arbeta för fler jobb genom nya företagsetableringar i Eskilstuna.
- Delta i utveckling av etableringsområden.
- Arbeta för ökade volymer på Eskilstuna kombiterminal.
- Verka för utveckling av flygplatsområdet utifrån olika inriktningar.
- Arbeta för att kvinnor och män i Eskilstuna ska ha kompetensförsörjningsplaner som matchar nya etableringars behov, i av bolaget prioriterade branscher. Arbetet ska ske i samverkan med näringslivsenheten och Arbetsmarknads- och vuxenutbildningsförvaltningen.
- Arbeta för att de kvinnor och män som får jobb i nyetablerade företag också bosätter sig i Eskilstuna. Arbetet ska ske i samverkan med berörda bolag och förvaltningar.
- Verka för praktikplatser i samband stora byggnationer som sker vid nyetableringar.
- Arbeta för att kapaciteten i överliggande elnät nyttjas effektivt genom att uppmuntra företag som etablerar sig att satsa på egen elproduktion och så effektiv egen elanvändning som möjligt. Syftet är att säkerställa att etableringar av företag med stort effektbehov inte hindras.

### **Ägardirektiv 2024**

Bolaget ska:

- Ta fram underlag om alternativ markanvändning för flygplatsområdet med fokus på att maximera antalet jobb. En samlad dialog med Försvarmakten och Region Sörmland om fortsatt användning av området ska hållas i samverkan med kommunen. Flygplatsens resultat ska förbättras.

## **Eskilstuna Energi och Miljö AB**

### **Ägaridé**

Bolaget ska bidra till att utveckla Eskilstuna till en än mer attraktiv plats att bo och verka i. Med hög kompetens och lyhördhet för kundens önskemål stödjer bolaget det lokala näringslivets gröna omställning och bidrar till att göra Eskilstuna till en ledstjärna inom miljöområdet. Målsättningen är moderna och driftsäkra lösningar inom bolagets affärsområden som ligger i framkant och även driver utveckling mot ett ännu mer hållbart Eskilstuna.

Bolaget ska bidra till utvecklingen i Eskilstuna och skapa hållbar samhällsnytta för nuvarande och kommande generationer.

Bolaget ska agera så att det med Strängnäs samägda driftbolaget, Eskilstuna Strängnäs Energi och Miljö, verkar i linje med ägaridén för bolaget.

### **Ägardirektiv 2024-2027**

Bolaget ska:

- Bedriva en aktiv omvärldsbevakning och driva utveckling av produkter och tjänster i befintliga och eventuella nya affärsområden. Syftet är att säkra bolagets långsiktiga lönsamhet och stärka hållbarhetsprofilen. Bolaget ska inte konkurrera genom att marknadsföra och sälja produkter och tjänster som det lokala näringslivet tillhandahåller.
- Arbeta för att öka tillgången på lokal effekt genom att utveckla lösningar som främjar ett effektivt nyttjande av elnätet.
- Möjliggöra för utbyggnad av lokala produktionsanläggningar för förnybar el med lokala aktörer.
- Verka för att bygga ut den publika laddinfrastrukturen för elfordon i kommunen med lönsamhet över tid.
- Bolaget ska arbeta för att kapaciteten i överliggande elnät ökar, dels genom att delta i påverkan på regional och nationell nivå, dels genom att uppmuntra företag som etablerar sig att satsa på egen elproduktion och så effektiv egen elanvändning som möjligt. Syftet är att säkra att etableringar av företag med stort effektbehov inte hindras.
- Förvalta och förädla VA-anläggningar så att de klarar dagens och framtidens behov och krav vad gäller säkerhet, kapacitet och kvalitet.
- Säkra en reservvattentäkt för Eskilstuna.
- Delta i arbetet med stadsutveckling med fokus på effektutgång, dagvatten och el-/värmeförsörjning.
- Kontinuitetsplanera och genomför åtgärder för att samhällsviktig verksamhet ska kunna drivas under samhällsstörningar och ytterst i krig. Arbetet ska ske i samverkan med kommunen.
- Arbeta för att öka miljökunskandet bland barn och ungdomar inom de fyra områdena avfall, energi, klimat och vatten.
- Delta i samt delfinansiera det kommunkoncerngemensamma utbildningsprojektet EcoFriends.

**Ägardirektiv 2024**

Bolaget ska:

- Utredda fler elproduktionsmöjligheter samt stärka effekttillgången i syfte att säkerställa framtida elförsörjning.
- Undersöka tekniska lösningar för att öka energiproduktionen och stärka effektbalansen, i samverkan med näringslivet.
- Utredda ett effektbaserat taxsystem för alla kundgrupper, effektbörs och system för energilager.
- Utarbeta en prismodell för elnätet som har en positiv påverkan på effektläget och stimulerar en grön omställning.
- Utredda hur bolaget kan bli en aktiv part och erbjuda kunder att delta i frekvensmarknadens olika möjligheter.
- Genomföra en förstudie om avskiljning av koldioxid (BioCCS).
- Utveckla ReTuna som besöksmål i syfte att öka antalet besökare och ytterligare stärka varumärket. Arbetet ska ske i samverkan med Destination Eskilstuna.
- Delta i och finansiera det årliga evenemanget Nattljus.