
Granskningsredogörelse
Tillväxtarbete -
samordning inom koncernen

Skellefteå Stadshus AB

Bo Rehnberg
Cert. kommunal revisor

Mars 2013



Innehållsförteckning

1.	Sammanfattning	1
2.	Inledning	2
2.1.	Bakgrund	2
2.2.	Revisionsfråga	2
2.3.	Revisionskriterier	2
2.4.	Metod.....	2
3.	Granskningsresultat	3
3.1.	Strategi och mål.....	3
3.2.	Samordning mellan bolagen.....	4
3.3.	Uppföljning, mätning och utvärdering.....	5
3.4.	Måluppfyllelse	6

1. *Sammanfattning*

På uppdrag av lekmannarevisorn i Skellefteå Stadshus AB har PwC genomfört en granskning med inriktning hur moderbolaget samordnar koncernens tillväxtarbete. Syftet med granskningen tar utgångspunkt från aktiebolagslagens 10:e kapitel.

Granskningen visar att samordningen av koncernens insatser för att skapa tillväxt i allt väsentligt sker på ett ändamålsenligt sätt. Däremot bedöms den interna kontrollen inom området i vissa avseenden vara otillräcklig. Den sammantagna revisionella bedömningen baseras på följande:

- Moderbolagets styrelse har dokumenterat strategier och mål för att åstadkomma utveckling/tillväxt i kommunen. Upprättade strategier och mål är förenliga med de direktiv som utfärdats av ägaren Skellefteå kommun
- Moderbolaget har under granskningsperioden reviderat ägardirektiv till dotterbolagen. Revideringen har medfört att dotterbolagen fått ett mer tydligt uppdrag att bidra till utveckling och tillväxt
- Moderbolaget har i rimlig grad samordnat dotterbolagens insatser inom området utveckling/tillväxt under år 2012
- Uppföljning, mätning och utvärdering av resultat och effekter inom området är i vissa avseenden otillräcklig. Bedömningen baseras på att uppföljning och redovisning varken fullt ut motsvarar de krav som ställs i ägardirektiv eller sker på ett enhetligt sätt
- Bolagskoncernen redovisar god måluppfyllelse inom området. Bedömningen baseras på att alla dotterbolag i delårsrapport 2/12 signalerar måluppfyllelse inom perspektivet utveckling/tillväxt

För att utveckla koncernens tillväxtarbete bör följande rekommendationer prioriteras:

- Utveckla mätning, uppföljning och utvärdering inom området. Här bör bl a prövas om ägardirektiven till dotterbolagen bör förtydligas
- Moderbolaget låter inte dotterbolagen avvika från Skellefteå kommuns/moderbolagets styrmodell: vision och önskat läge. Ägarens vision och önskat läge har ett tydligt fokus på att åstadkomma tillväxt i kommunen
- Pröva om bolagskoncernens övergripande mål inom perspektivet utveckling/tillväxt ska kompletteras med konkreta delmål

2. Inledning

2.1. Bakgrund

Lekmannarevisionen i Skellefteå Stadshus har med hänsyn till risk och väsentlighet bedömt det angeläget att göra en granskning hur moderbolaget samordnar koncernens tillväxtarbete.

Skellefteå kommun har i olika styrande dokument betonat vikten av att skapa tillväxt inom kommunen. I moderbolagets uppdrag ingår att arbeta med samordning inom den kommunala bolagskoncernen. Ett bristfälligt arbete inom området kan riskera att koncernens verksamhet inte bedrivs på avsett sätt och att ägarens tillväxtmål inte uppnås.

Ansvaret för att verkställa och bedriva bolagets verksamhet i enlighet med ägarens direktiv vilar på bolagsstyrelse och VD.

2.2. Revisionsfråga

Syftet med granskningen är att pröva om samordning av koncernens insatser för att skapa tillväxt sker på ett ändamålsenligt sätt och med tillräcklig intern kontroll. Granskningen tar utgångspunkt från aktiebolagslagens tionde kapitel. Följande revisionsfrågor ska besvaras:

- Har styrelsen dokumenterat strategi och mätbara mål för att åstadkomma utveckling/tillväxt i kommunen? Är dessa förenliga med ägarnas direktiv?
- Sker det i rimlig grad samordning av dotterbolagens insatser inom området?
- Är uppföljning, mätning och utvärdering av resultat och effekter tillräcklig?
- När koncernen måluppfyllelse?

I tid avgränsas granskningen främst till kalenderåret 2012.

2.3. Revisionskriterier

Följande styrande dokument utgör revisionskriterier i denna granskning:

- Direktiv från ägaren i form av ägardirektiv och kommunens långsiktiga tillväxtprogram
- Bolagsordning
- Bolagsinterna strategier och mål

2.4. Metod

Granskningen har skett genom analys av relevant dokumentation. Därutöver har bolagets VD intervjuats.

3. Granskningsresultat

3.1. Strategi och mål

Ägaren har i olika styrande dokument såväl betonat vikten av att skapa tillväxt, som redogjort vilket ansvar och uppdrag som vilar på moderbolaget Skellefteå Stadshus. I kommunens ägardirektiv till Skellefteå Stadshus anges bl a att moderbolaget ska arbeta för att bolagen bidrar till kommunens utveckling och tillväxt.

Moderbolagets mål och strategier för att åstadkomma tillväxt kommer framför allt till uttryck i följande styrdokument:

1. Ägardirektiv och bolagsordningar för dotterbolagen
2. Budget och styrkort för koncernen 2013

Styrelsen har under år 2012 behandlat reviderade ägardirektiv och bolagsordningar för dotterbolagen. Granskningen visar att i *ägardirektiv* har det införts ett nytt avsnitt ”ägaridé”, i vilket det bl a betonas att respektive dotterbolag ska bidra till kommunens utveckling och tillväxt. Direktiven ger vägledning inom vilka områden bolagen ska agera. Direktiven säkerställer även att dotterbolagen ska arbeta mot de mål som anges i kommunfullmäktiges mål- och resultatstyrning samt utforma mål som möjliggör jämförelser över tiden.

Av dotterbolagens bolagsordningar framgår det kommunala ändamålet med bolaget, d v s vilken service/nyttighet som bolaget ska tillhandha medborgarna. I två av bolagsordningarna återfinns begreppet ”tillväxt”: Fastighets AB Polaris och Skellefteå City Airport.

De nya ägardirektiven och bolagsordningarna ska behandlas av dotterbolagens bolagsstämmor under våren 2013.

Moderbolagets styrning inom området kommer även till uttryck i det koncernövergripande styrkort och årligen fastställs av styrelsen. Styrkort för år 2013 har behandlats av styrelsen i augusti 2012. Granskningen visar följande:

- Styrkortets struktur överensstämmer med det som fastställts av kommunfullmäktige, d v s: vision, önskat läge, perspektiv, mål och fokusområden
- Inom perspektivet ”utveckling/ tillväxt” finns ett övergripande mål: långsiktig hållbar utveckling. Målet överensstämmer med det som fastställts av kommunfullmäktige
- Inom perspektivet ”utveckling/tillväxt” finns tre fokusområden, bl a att bolagen ska bidra till Skellefteås utveckling¹. Valda fokusområde är i flertalet fall i överensstämmelse med fullmäktiges styrkort
- Av beslutsunderlaget framgår att dotterbolagen har möjlighet att anpassa vision, fokusområden och mål till bolagens speciella förutsättningar

¹ Nytt från år 2013

Granskningen kan inte styrka att styrelsen – utifrån övergripande mål – fastställt mätbara resultatmål för moderbolaget.

3.1 Revisionell bedömning: Moderbolagets styrelse har dokumenterat strategier och mål för att åstadkomma utveckling/tillväxt i kommunen. Upprättade strategier och mål är förenliga med de direktiv som utfärdats av ägaren Skellefteå kommun.

För att utveckla styrningen inom området bör styrelsen komplettera övergripande mål med konkreta delmål inom området tillväxt.

3.2. Samordning inom bolagskoncernen

Av bolagsordning och ägardirektiv framgår att moderbolaget ansvarar för att sköta samordningen inom bolagskoncernen.

Moderbolagets samordning inom området utveckling/tillväxt har under 2012 framför allt skett genom följande aktiviteter:

- En samordning har skett vid upprättande av ägardirektiv. Av direktiven framgår att alla dotterbolag har till uppgift att bidra till kommunens utveckling och tillväxt
- Genom att upprätta ett koncernövergripande styrkort för år 2013 samordnas koncernens insatser inom respektive perspektiv, däribland utveckling/tillväxt
- I dotterbolagens arbete med upprättande av intern budget/styrkort sker en kontinuerlig dialog och samordning mellan moder- och dotterbolag. Samordningen rör bl a styrkortsperspektivet utveckling/tillväxt
- Inom koncernen sker kontinuerliga VD-träffar. Vid dessa träffar diskuteras och samordnas bl a ärenden som kopplar till kommunens utveckling och tillväxt

Granskning av dotterbolagens styrkort för år 2013 visar att samtliga bolag har upprättat styrkort i enlighet med mål- och resultatstyrning. I styrkorten återfinns vision, önskat läge samt mål och fokusområden inom respektive perspektiv. Inom perspektivet utveckling/tillväxt överensstämmer mål och fokusområden med det koncernstyrkort som fastställts av moderbolaget. Däremot är det endast ett bolag, Fastighets AB Polaris, som valt samma vision och önskat läge som återfinns i det koncernövergripande styrkortet. Granskning av övriga bolags vision och önskat läge visar att dessa inte har någon tydlig koppling till kommunens övergripande tillväxtmål, t ex befolkningsmålet 80 000 invånare år 2030.

Med undantag för ovan redovisad iakttagelse har det inte framkommit något som tyder på att det moderbolaget inte i tillräcklig grad samordnar bolagens insatser inom området.

3.2 Revisionell bedömning: Moderbolaget bedöms i rimlig grad samordna dotterbolagens insatser inom området utveckling/tillväxt. Bedömningen baseras på att moderbolaget i tillräcklig grad kan verifiera sina samordningsinsatser under år 2012.

För framtiden föreslås att moderbolaget inte tillåter dotterbolagen att avvika från Skellefteå kommuns/moderbolagets styrmodell: vision och önskat läge.

3.3. Uppföljning, mätning och utvärdering

Granskning av ägardirektiv till Skellefteå Stadshus visar att moderbolaget årligen i årsredovisningens förvaltningsberättelse ska redovisa hur verksamheten har bedrivits och utvecklats mot bakgrund av det kommunala ändamålet med bolaget. Därutöver har ägaren inte preciserat hur moderbolaget ska följa upp och utvärdera sitt kommunala uppdrag, t ex inom området tillväxt.

Granskning av moderbolagets direktiv till dotterbolagen visar att de är utformade på samma sätt som redovisats ovan.

Moderbolagets uppföljning av dotterbolagen sker företrädesvis genom VD-rapporter, delårsrapporter och årsredovisning. Granskning visar följande:

- Delårsrapport 2012-08-31 för Skellefteå Stadshus AB (behandlad av SSAB:s styrelse 2012-09-19): Rapporten innehåller en redovisning av viktiga händelser/utvecklingstendenser i moder- och dotterbolag. Vissa av dessa aktiviteter har tydlig koppling till kommunens arbete att åstadkomma tillväxt i kommunen. I rapporten görs även en systematisk uppföljning av 2012 års mål i styrkort för dotterbolagen. Av rapporten framgår inte vilka underlag (t ex mätetal) som ligger till grund gjorda bedömningar, t ex inom perspektivet utveckling/tillväxt. I de fall dotterbolagen redovisar bristande måluppfyllelse innehåller rapporten förklarande kommentarer.
- Årsredovisning 2011 för dotterbolagen (behandlad av SSAB:s styrelse 2012-03-13): I respektive förvaltningsberättelse lämnas en redogörelse hur bolagens verksamhet har bedrivits och utvecklats under det gångna året. Däremot framgår inte tydligt hur denna utveckling står i förhållande till bolagets kommunala ändamål. I flertalet förvaltningsberättelser, med undantag för Skellefteå Kraft och Skelleftebuss, lämnas även en redovisning av måluppfyllelse i förhållande till det styrkort som antagits av ägaren.
- Årsredovisning 2011 för Skellefteå Stadshus AB (behandlad av SSAB:s styrelse 2012-03-13): I förvaltningsberättelsen lämnas en redogörelse hur dotterbolagens verksamhet har bedrivits och utvecklats under det gångna året. Däremot sker det ingen systematisk analys hur denna utveckling står i förhållande till moder- och dotterbolagens kommunala ändamål. Förvaltningsberättelsen saknar även en uppföljning/redovisning av mål i koncernens styrkort 2011.

Företrädare för bolaget framhåller att den löpande uppföljning som sker inom moderbolaget många gånger har koppling till ärenden som rör området utveckling/tillväxt.

3.3 Revisionell bedömning: Uppföljning, mätning och utvärdering av resultat och effekter inom området bedöms i vissa avseenden vara otillräcklig. Bedömningen baseras på att den uppföljning och redovisning som lämnas i årsredovisning för moder- och dotterbolag inte fullt ut motsvarar de krav som ställs i ägardirektiv.

För att utveckla området lämnas följande förslag till moderbolagets styrelse:

- 1) Vidta åtgärder för att återrapporteringen från dotterbolagen följer gällande ägardirektiv.
- 2) Pröva om ägardirektiv till dotterbolagen bör förtydligas när det gäller uppföljning och återrapportering. Vår granskning indikerar att befintlig återrapportering inte sker på ett enhetligt sätt.
- 3) Pröva om att måttetal i högre grad ska utgöra underlag för bedömning av måluppfyllelse inom perspektivet utveckling/tillväxt.

Ovan angivna förslag motiveras bl a av att moder- och dotterbolag från år 2013 fått ett mer tydligt uppdrag att bidra till utveckling och tillväxt inom kommunen.

3.4. Måluppfyllelse

Mål och måluppfyllelse för bolagskoncernen ska enligt ägardirektiv redovisas i årsredovisning. Därutöver noteras att uppföljning av måluppfyllelse även sker i delårsrapporter.

Granskningen visar att moderbolagets styrelse i september 2012 behandlat delårsrapport 2012-08-31. Rapporten innefattar den verksamhet som bedrivs i moder- och dotterbolag. Av rapporten framgår att samtliga dotterbolag redovisar måluppfyllelse inom perspektivet utveckling/tillväxt.² Granskningen visar att styrelsen beslutar att godkänna upprättad delårsrapport som överlämna den till kommunfullmäktige.

Granskning av årsredovisning visar att den saknar samma systematiska redovisning av måluppfyllelsen inom perspektivet utveckling/tillväxt.

3.4 Revisionell bedömning: Bolagskoncernen redovisar god måluppfyllelse inom området. Bedömningen baseras på att alla dotterbolag i delårsrapport 2/12 signalerar måluppfyllelse inom perspektivet utveckling/tillväxt.

2013-03-14

*Bo Rehnberg, projekt- och
uppdragsledare*

² Inom perspektivet återfinns bl a fokusområdet ”skapa värde för Skellefteå”