

Granskningsredogörelse

Strategisk styrning

Skellefteå Kraft

Bo Rehnberg
Cert. kommunal revisor

Mars 2016

Innehåll

1.	Sammanfattning	2
2.	Inledning	3
2.1.	Bakgrund	3
2.2.	Syfte och revisionsfrågor	3
2.3.	Metod och avgränsning	3
3.	Granskningsresultat	4
3.1.	Riskinventering och riskanalys	4
3.2.	Strategi och planer	5
3.3.	Ägardialog.....	5
4.	Avslutning.....	7
4.1.	Revisionell bedömning	7
4.2.	Rekommendationer.....	7

1. **Sammanfattning**

Lekmannarevisorns uppdrag regleras i lagstiftning och god revisionsred i kommunal verksamhet. Granskning ska ske utifrån en bedömning av risk och väsentlighet.

Aktuell granskning har inriktats mot området strategisk styrning. Följande delområden har granskats:

- Arbetet med riskanalyser
- Strategisk styrning av bolagsstyrelsen
- Dialog med ägaren

Utifrån genomförd revision görs en sammantagen bedömning att granskade områden hanteras på ett ändamålsenligt sätt och att den interna kontrollen till övervägande del är tillräcklig. Underlag för revisionell bedömning redovisas i följande avsnitt.

Granskningen utgör underlag för den granskningsrapport som lämnas till årsstämman.

För framtiden lämnas följande rekommendation:

- Bolagsstyrelsen prövar om formerna för bolagets dialog med ägaren i ökad grad ska regleras i *styrelsens arbetsordning* respektive *instruktion avseende arbetsfördelning mellan styrelse och VD*

2. Inledning

2.1. Bakgrund

Lekmannarevisorn har med hänsyn till risk och väsentlighet bedömt det angeläget att göra en granskning mot området strategisk styrning.

Skellefteå Kraft har en central roll inom stadshuskoncernen, inte minst ur ett finansiellt perspektiv. I ägardirektiv återfinns verksamhetsmässiga och ekonomiska mål för bolaget. Huvuddelen av kraftkoncernens verksamhet bedrivs på en marknad som kännetecknas av en allt hårdare konkurrens. Brister i den strategiska styrningen kan riskera att verksamheten inte bedrivs på avsett sätt.

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

2.2. Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen är att pröva om verksamheten bedrivs på ett ändamålsenligt sätt samt med tillräcklig intern kontroll. Inom ramen för granskningen ska följande revisionsfrågor besvaras:

- Är arbetet med riskanalyser strukturerat, dokumenterat och heltäckande? Fokus på både kommunalt ändamål och ekonomi
- Är styrelsens styrning i form av strategier och planer tillräcklig? Fokus på både kommunalt ändamål och ekonomi
- Bedrivs dialog mellan bolag och ägare på ett ändamålsenligt sätt?

Följande revisionskriterier kommer att användas i granskningen: Kommun- och bolagsinterna styrdokument som rör granskningsområdet.

2.3. Metod och avgränsning

Analys av för granskningen relevant dokumentation samt intervjuer med VD och styrelseordförande.

I tid avgränsas granskningen i huvudsak till verksamhetsåret 2015. I övrigt se bakgrund och revisionsfråga.

3. Granskningsresultat

3.1. Riskinventering och riskanalys

3.1.1. Iakttagelser

Av ägardirektiv för Skellefteå Kraft AB framgår att bolaget ska genomföra risk- och sårbarhetsanalyser för sina väsentliga verksamheter. I ägarpolicy för kommunägda bolag anges att bolagen årligen ska lämna rapport till kommunstyrelsen hur bolagens riskhantering är organiserad och hur arbetet har fungerat under året.

Bolagsstyrelsens styrning inom området kommer framför allt till uttryck i följande styrdokument:

1. Riskpolicy för Skellefteå Kraft
2. Internkontrollplan

Granskning av riskpolicyn visar följande:

- Styrdokumentet omfattar kraftkoncernens samtliga verksamheter
- Styrdokumentet beskriver mål, syfte, definitioner, ansvarsfördelning, organisation, dokumentation, arbetsätt och processer.
- Styrdokumentet omfattar såväl finansiella som icke-finansiella risker

Riskpolicyn revideras årligen av styrelsen i moderbolaget.

I internkontrollplan redovisas riskområden och planerade kontrollaktiviteter under året. Granskning visar att planen innefattar finansiella och icke-finansiella risker. Styrelsen har i februari 2016 behandlat uppföljning/utvärdering av internkontrollplan 2015. Av rapporteringen framgår att det inte noterats några allvarliga avvikelser i samband med genomförda kontroller.

Vid intervjuer framkommer att bolaget under de två senaste åren har fokuserat på att utveckla interna processer när det gäller riskhantering. Syftet med riskhanteringsarbetet är bland annat att stödja och verkställa koncernens strategi.

Granskningen visar att bolaget – i bolagsstyrningsrapport 2015 – avlämnat rapport till ägaren avseende internt arbete med riskhantering.

3.1.2. Bedömning

Bolagets arbete med riskanalyser är strukturerat, dokumenterat och heltäckande. Bedömningen baseras på följande iakttagelser:

- Att styrelsen i rimlig grad utformat styrdokument som anger formerna för hur kraftkoncernen ska arbeta med inventering och analys av finansiella och icke-finansiella risker
- Att bolagets verksamheter kontinuerligt arbetar med riskhantering och riskanalys
- Att bolaget avlämnat rapport till ägaren i enlighet med ägardirektiv

3.2. Strategi och planer

3.2.1. Iakttagelser

I ägardirektiv ställs krav på att bolaget upprättar verksamhetsplan/budget för påföljande år enligt ägarens anvisningar.

Styrningen av bolagets verksamhet sker genom ett antal policydokument. I ett av dessa dokument – verksamhetspolicy – framhålls att företaget ska tillgodose ägarens krav på affärsmässig samhällsnytta.

Av styrelsens arbetsordning, som beslutats av styrelsen, framgår att styrningen av bolagets verksamhet främst sker genom:

1. Strategisk plan
2. Budget

Granskningen visar att bolagsstyrelsen under 2015 antagit strategisk plan 2020 samt budget 2016-2018. Granskningen av styrdokumentet visar följande:

- Att styrdokumentet innehåller vision, affärsidé, mål och strategiska fokusområden på koncernnivå
- Att styrdokumentet innehåller fokusområden, prioriteringar, mål och resurser per affärsområde (AO)
- Att styrdokumentet omfattar hela kraftkoncernen.

I strategisk plan redovisas ägarnas krav på företaget som det kommer till uttryck i ägardirektiv, bolagsordning och övergripande styrkort 2015. I planen återfinns en handfull interna mätbara mål som kopplar till uppdrag från ägaren.

Vid intervjuer framkommer följande:

- Företrädare för styrelsen upplever att styrelsen rimlig grad ges möjlighet att vara delaktig i bolagets strategiarbete
- Företrädare för verksamheten upplever att styrelsen under 2015 ställt ökade krav på delaktighet i arbetet med strategi och planer
- Företrädare för styrelsen och verksamheten efterlyser tydligare mål från ägaren när det gäller den samhällsnytta som bolaget ska tillhandahålla

Granskningen visar att till vissa delar finns en personunion mellan företagens organisation för *strategisk planering* och *riskhantering* (se avsnitt 3.1).

3.2.2. Bedömning

Styrelsens styrning i form av strategier och planer är tillräcklig. Bedömningen baseras på följande iakttagelser:

- Att styrelsen i rimlig grad kan verifiera att den utövar styrning inom området
- Att styrdokumentet omfattar hela kraftkoncernen
- Att styrelsen upprättat styrdokument i enlighet med ägardirektiv samt att dokumentet i rimlig grad kopplar till de uppdrag som tilldelats av ägaren

3.3. Ägardialog

3.3.1. Iakttagelser

Ägarstyrningen av kommunens bolag sker framför allt genom följande styrdokument:

- Ägarpolicy kommunägda bolag
- Bolagsordning och ägardirektiv för respektive bolag

Granskningen visar att ägarens styrdokument i låg grad reglerar formerna (vem gör vad osv.) för dialog mellan ägare och dess bolag. Motsvarande iakttagelse görs även vid granskning av följande bolagsinterna styrdokument: *styrelsens arbetsordning* respektive *instruktion avseende arbetsfördelning mellan styrelse och VD*.

Granskningen visar att dialogen med ägaren sker på flera nivåer i organisationen.

- VD företräder bolaget vid träffar med SSAB:s Vd, Vd:ar i SSAB-koncernen samt styrelsen i Skellefteå Stadshus. Dessa träffar sker kontinuerligt.
- Styrelseordförande företräder bolaget vid träffar på politisk nivå. Dessa träffar har fram till år 2016 inte skett planmässigt. Enligt uppgift ska formen för dessa träffar utvecklas under år 2016.

Granskningen visar att styrelseordförande i september 2015 har informerat övriga styrelsen om dialog med ägaren. Styrelsen konstaterar vid detta tillfälle att ägardialog med hela bolagsstyrelsen skulle vara värdefullt.

Företrädare för bolaget upplever att dialogen mellan bolag och ägare kan vidareutvecklas. Framför allt önskar bolaget att föra en diskussion med ägaren om mål och inriktning för kraftkoncernens verksamhet.

3.3.2. Bedömning

Dialog mellan bolag och ägare bedöms till övervägande del bedrivas på ett ändamålsenligt sätt. Bedömningen baseras på att bolaget kan verifiera att det på olika sätt för en ägardialog. I sammanhanget konstateras att formerna för ägardialog i låg utsträckning är reglerat i styrdokument. Detta gäller styrdokument både inom bolaget som de som beslutats av ägaren.

4. Avslutning

4.1. Revisionell bedömning

Kontrollmål	Kommentar
Är arbetet med riskanalyser strukturerat, dokumenterat och heltäckande? Fokus på både kommunalt ändamål och ekonomi	<p>Uppfyllt</p> <p>Bedömningen baseras på följande iakttagelser:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Att styrelsen i rimlig grad utformat styrdokument som anger formerna för hur kraftkoncernen ska arbeta med inventering och analys av finansiella och icke-finansiella risker. - Att bolagets verksamheter kontinuerligt arbetar med riskhantering och riskanalys - Att bolaget avlämnat rapport till ägaren i enlighet med ägardirektiv
Är styrelsens styrning i form av strategier och planer tillräcklig? Fokus på både kommunalt ändamål och ekonomi.	<p>Uppfyllt</p> <p>Bedömningen baseras på följande iakttagelser:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Att styrelsen i rimlig grad kan verifiera att den utövar styrning inom området - Att styrdokumentet omfattar hela kraftkoncernen - Att styrelsen upprättat styrdokument i enlighet med ägardirektiv samt att dokumenten i rimlig grad kopplar till de uppdrag som tilldelats av ägaren
Bedrivs dialog mellan bolag och ägare på ett ändamålsenligt sätt?	<p>Till övervägande del uppfyllt</p> <p>Bedömningen baseras på att bolaget kan verifiera att den på olika sätt för en ägardialog. I sammanhanget konstateras att formerna för ägardialog i låg utsträckning är reglerat i styrande dokument.</p>

Utifrån genomförd revision görs en sammantagen bedömning att granskade områden hanteras på ett ändamålsenligt sätt och att den interna kontrollen till övervägande del är tillräcklig.

4.2. Rekommendationer

För framtiden lämnas följande rekommendation:

- Bolagsstyrelsen prövar om formerna för bolagets dialog med ägaren i ökad grad ska regleras i *styrelsens arbetsordning* respektive *instruktion avseende arbetsfördelning mellan styrelse och VD*

2016-03-23

Bo Rehnberg

Projekt- och uppdragsledare