
Granskningsredogörelse
Bolagens tillväxtarbete

Fastighets AB Polaris
Skelleftebostäder AB

Bo Rehnberg
Cert. kommunal revisor

februari 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.....	5
3.3.	Uppföljning, mätning och utvärdering.....	5
3.4.	Måluppfyllelse	6

1. *Sammanfattning*

På uppdrag av lekmannarevisorerna i Fastighets AB Polaris respektive Skelleftebostäder AB har PwC genomfört en gemensam granskning med inriktning hur bolagen arbetar med att skapa tillväxt i Skellefteå kommun.

Utifrån genomförd granskning görs en revisionell bedömning att bolagens insatser inom området endast delvis sker på ett ändamålsenligt sätt och med tillräcklig intern kontroll. Den sammantagna revisionella bedömningen baseras på följande:

- Bolagsstyrelserna har upprättat dokumenterade strategier för att fullgöra sitt arbete att främja tillväxt i kommunen. Bolagens strategier inom området bedöms inte vara oförenliga med varandra.
- Bolagsstyrelserna har inte i tillräcklig utsträckning upprättat mätbara mål som tydligt kopplar till kommunens tillväxtmål. Till följd av detta bedöms även bolagens uppföljning, mätning och utvärdering av sitt tillväxtarbete inte vara tillräcklig.
- Bolagen har i huvudsak uppnått bolagsinterna tillväxtmål för år 2012.
- Ägarens höga ekonomiska mål/avkastningskrav på respektive bolag har negativ inverkan på bolagens förutsättningar att bedriva ett aktivt arbete med att åstadkomma utveckling/tillväxt.

För att utveckla bolagens tillväxtarbete lämnas följande rekommendationer:

- Respektive styrelse formulerar – inom ramen för sitt styrkort – mätbara resultatmål för sitt tillväxtarbete. Målen ska ha tydlig koppling till kommunens övergripande tillväxtmål
- Bolagen fastställer vilka mätetal som ska användas för att följa upp bolagens tillväxtarbete. Ett exempel på mätetal kan vara vakansgrad (centralort/ytterområde, typ av lokal/lägenhet mm)
- Bolagen initierar ett ägarsamråd för att diskutera nivån på de ekonomiska mål som framöver ska gälla för respektive bolag. Överläggningen tar utgångspunkt från bolagens förutsättningar att främja utveckling/tillväxt i kommunen

2. Inledning

2.1. Bakgrund

Lekmannarevisorerna i Polaris och Skebo har med hänsyn till risk och väsentlighet bedömt det angeläget att göra en gemensam granskning hur bolagen samordnar sitt tillväxtarbete.

Skellefteå kommun har i olika styrande dokument betonat vikten av att dels skapa tillväxt inom kommunen, dels att eftersträva ökad samordning. I Polaris och Skebo uppdrag ingår att bygga och tillhandahålla näringslivslokaler och bostäder. I Polaris ansvar ingår även att verka för att utveckla näringslivet i kommunen. Ett obalanserat utbud av ändamålsenliga lokaler och bostäder kan riskera att kommunen går miste om företagsetableringar och nya arbetstillfällen.

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

2.2. Revisionsfråga

Syftet med granskningen är att pröva om bolagens 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 respektive styrelse dokumenterat strategi och mätbara mål för att åstadkomma utveckling/tillväxt i kommunen? Är dessa förenliga med varandra?
- Sker det i rimlig grad samordning av bolagens insatser inom området?
- Är uppföljning, mätning och utvärdering av resultat och effekter tillräcklig?
- När bolagen måluppfyllelse?

I tid avgränsas granskningen främst till kalenderåret 2012.

2.3. Revisionskriterier

Följande styrande dokument utgör revisionskriterier i denna granskning:

- Bolagsordning och ägardirektiv
- Bolagsinterna strategier och mål

2.4. Metod

Granskningen har skett genom analys av relevant dokumentation (kommunens tillväxtprogram, ägardirektiv, bolagsordningar, styrelseprotokoll, styrkort, budget och tertialrapporter). Därutöver har VD i Skebo/t f VD Polaris intervjuats.

3. Granskningsresultat

Skellefteå kommun har som mål att växa, både vad gäller befolkning och näringsliv. Ett av de långsiktiga målen är att kommunen år 2030 ska ha 80 000 invånare. I uppdraget för styrelse, nämnder och kommunägda bolag ingår att målmedvetet arbeta mot och förverkliga fastställda mål.

I bolagsordning och ägardirektiv utövas även styrning över bolagens verksamhet. Här anges bl a att bolagens styrelse och VD ska arbeta mot de verksamhets- och ekonomiska mål som anges i kommunfullmäktiges mål- och resultatstyrning samt årsbudget.

3.1. Strategi och mål

Av bolagens interna styrdokument framgår att respektive styrelse ska fastställa målsättningar, policies och strategiska planer för bolagen.

Bolagens dokumenterade strategier och mål för att åstadkomma utveckling och tillväxt i kommunen kommer framför allt till uttryck i *styrkort* och *budget* och kommande år.

Styrelserna har under hösten 2012 behandlat förslag till styrkort 2013. Granskning av dessa *styrkort* visar följande:

- Bolagens styrkort följer den struktur som tillämpas av Skellefteå kommun. I styrkortet redovisas vision, önskat läge samt inom respektive perspektiv a) övergripande mål, b) fokusområden och c) bolagsinterna mål.
- Skelleftebostäder har fastställt en vision och önskat läge som avviker från det som anges i såväl kommunens övergripande styrkort som det styrkort som utformats av moderbolaget Skellefteå Stadshus. Till följd av detta har Skebos styrkort inte samma fokus på tillväxt och befolkningsökning som övriga nämnder och bolag (t ex Polaris)
- Båda bolagen har upprättat förslag till övergripande mål och fokusområden inom perspektivet Utveckling/tillväxt. Mål och fokusområden överensstämmer med de områden som anvisats av kommunfullmäktige/moderbolaget Skellefteå Stadshus
- Båda bolagen har upprättat förslag till interna mål inom perspektivet Utveckling/tillväxt. Målen fokuserar på följande: 1) minskad energianvändning (Polaris, Skebo), utveckla Campusområdet (Polaris), främja bostadsförsörjningen (Skebo). Mål avseende minskad energianvändning är konkreta resultatmål medan övriga mål snarare få ses som inriktningsmål.
- I Polaris styrkort återfinns en redovisning av vilka aktiviteter som ska vidtas för att nå uppfyllelse inom t ex perspektivet Utveckling/tillväxt. Motsvarande redovisning saknas i Skebos styrkort.

Respektive styrelsen har under året även behandlat drift- och investeringsbudget för kommande år. Granskning av respektive *budget* visar följande:

- Skebos planering avser åren 2013-2017. I dokumentet redovisas bl a ekonomiskt resultat, planerade investeringar och nybyggnationer. Under perioden planeras nybyggnation av knappt 400 lägenheter, varav merparten är hänförlig till kommunens äldre- och handikappomsorg. Övriga investeringsprojekt är främst hänförliga till förtätning av bostadsbeståndet i Skellefteå centrum.
- Polaris planering avser åren 2013-2015. I dokumentet återfinns bl a ekonomiskt resultat och årlig investeringsram. Av budgeten framgår att investeringsvolymen är högre än genomsnittet för tidigare år. Investeringsramen är inte fördelad på enskilda investeringsprojekt.

Enligt speciallagstiftning¹ ska bolagens verksamhet bedrivas på affärsmässiga grunder. En genomgång av ägardirektiv visar att Skebo och Polaris har följande ekonomiska mål att förhålla sig till:

- Bolaget ska på lång sikt uppnå en avkastning på fastighetsrörelsen på minst 8 procent (Polaris)
- Bolaget ska generera en direktavkastning på 7-8 procent på fastigheternas marknadsvärde. Bolaget ska successivt öka sin soliditet så att den uppgår till minst 15 procent (Skebo)

Granskningen visar att dessa ekonomiska mål har påtaglig inverkan på bolagens strategier och målsättningar för framtiden.

Ägardirektiven innehåller även andra mål som kopplar till bolagens arbete med utveckling/tillväxt, t ex att Skebo ska utge en bostadsgaranti för studenter på högskola och universitet i Skellefteå kommun.

I övrigt noteras att inom Skebo för närvarande pågår ett arbete att ta fram en strategisk plan för bolaget. Syftet med planen är att vara ett styrinstrument för de närmaste 10 åren.

3.1 Revisionell bedömning: Respektive bolagsstyrelse bedöms ha upprättat dokumenterade strategier för att åstadkomma utveckling/tillväxt i kommunen. Bedömningen baseras bl a på att styrkortet anger fokusområden för att nå kommunens långsiktiga tillväxtmål.

Däremot bedöms styrelserna inte ha upprättat mätbara mål som tydligt kopplar till kommunens tillväxtmål. De konkreta resultatmål som antagits av bolagens styrelser (minska energianvändning) saknar enligt vår mening tydlig koppling till kommunens tillväxtmål.

Bolagens strategier och mål för att åstadkomma utveckling/tillväxt bedöms inte vara oförenliga med varandra.

¹ Lag (2010:879) om allmännyttiga bostadsaktiebolag, lag (2009:47) om vissa kommunala befogenheter

Ägaren bedöms ställa förhållandevis höga avkastningskrav på Skebo och Polaris. Dessa vinstkrav har negativ inverkan på bolagens förutsättningar att bedriva ett aktivt arbete med att åstadkomma utveckling/tillväxt.

För framtiden föreslås att respektive styrelse formulerar mätbara resultatmål för sitt tillväxtarbete. De bör även ske ett ägarsamråd avseende nivån på de ekonomiska mål som framöver ska gälla för respektive bolag.

3.2. Samordning mellan bolagen

Granskningen visar att det sker en fortlöpande samordning av bolagens insatser för att åstadkomma utveckling/tillväxt i kommunen.

Nedan följer exempel på sådana insatser:

- Framtidsdagar: Företrädare för kommunens nämnder och styrelser medverkar på årliga framtidsdagar. Fokus riktas bl a mot kommunens arbete för att åstadkomma utveckling/tillväxt
- VD-gruppen: Syftet med gruppen är att åstadkomma gemensam koncernnytta. I gruppen diskuteras bl a samordning och följsamhet till utfärdade ägardirektiv.
- Samordningsinsatser i enskilda projekt, t ex utveckling av Campus och f d Erisoft Ursviken

Företrädare för bolagen upplever att det i skäligen utsträckning sker en samordning av bolagens insatser för att åstadkomma tillväxt.

3.2 Revisionell bedömning: Skebo och Polaris bedöms i rimlig grad samordna sina insatser för att åstadkomma tillväxt. Bedömningen baseras på att bolagen kan verifiera sina samordningsinsatser inom området.

3.3. Uppföljning, mätning och utvärdering

I ägardirektiv för Polaris och Skebo ställs vissa krav på hur bolagen ska följa upp och redovisa sin verksamhet. Därutöver har respektive styrelse utfärdat bolagsinternas anvisningar för uppföljning och rapportering.

Granskningen visar att dokumenterad uppföljning och redovisning av bolagens tillväxtarbete framför allt sker i delårsrapporter och årsredovisning. Granskning av delårsrapporter för april och augusti 2012 visar följande:

- Bolagens rapporter följer den struktur som tillämpas av Skellefteå kommun. I respektive rapport redovisas bl a periodens utfall och årsprognos för driftbudget, investeringsbudget och styrkort 2012 samt analys/aktiva åtgärder
- I delårsrapporterna sker det en systematisk uppföljning och redovisning av bolagens mål inom respektive styrkortsperspektiv, t ex Utveckling/tillväxt.
- I Polaris delårsrapporter under rubriken "viktiga händelser och utvecklingstendenser" redovisas exempel på aktiviteter som vidtagits för att främja tillväxten inom Skellefteå kommun.

När det gäller mätning och mätetal noteras att båda bolagen använder nyckeltalet *vakansgrad*, d v s tomma lägenheter/lokaler i förhållande till totalt bestånd. Av Skebos styrelseprotokoll framgår att det även en särredovisning av nyckeltalet mellan centralorten och ytterområdena. Styrelseprotokoll kan inte styrka att Polaris använder motsvarande särredovisning.

Av redovisningen framgår att vakansgraden under år 2012 i Skebo har varit mycket låg (under 1 %) medan motsvarande nyckeltal i Polaris uppgått till ca 6 %. Granskningen visar att Polaris använt detta mätetal för att bedöma måluppfyllelse inom perspektivet Utveckling/tillväxt år 2012.

Därutöver har båda styrelserna i enskilda ärenden under året behandlat frågor och fått information som kan kopplas till kommunens tillväxtarbete. Ett exempel är att styrelsen i Skebo i november 2012 informerats om att Migrationsverket vill utöka sin verksamhet i kommunen. Till följd av det låga vakanstalet har bolaget inte kunnat erbjuda några lägenheter.

3.3 Revisionell bedömning: Till följd av att varken Polaris eller Skebo har fastställt konkreta resultatmål inom perspektivet Utveckling/tillväxt år 2012, som tydligt kopplar till kommunens tillväxtmål, bedöms bolagens uppföljning, mätning och utvärdering av tillväxtarbetet inte vara tillräcklig.

Granskningen visar att båda bolagen använder tillförlitliga rutiner att följa upp och utvärdera resultat och effekter i förhållande till upprättade styrkort. Vår bedömning är att ifall bolagen – inom ramen för sina styrkort – utvecklar sina tillväxtmål kommer uppföljning och kontroll inom området väsentligt förbättras.

Vi rekommenderar även bolagen att fastställa vilka mätetal som ska användas för att följa upp bolagens tillväxtarbete. Ett exempel på ett sådant mätetal kan vara vakansgrad (centralort/ytterområde, typ av lokal/lägenhet mm).

3.4. Måluppfyllelse

I bolagens delårsrapporter för 2012 redovisas mål och måluppfyllelse i förhållande till upprättat styrkort. Måluppfyllelsen redovisas i form av trafikljussignal: grön (måluppfyllelse), gul (delvis måluppfyllelse), röd (ej måluppfyllelse).

Skebo

Mål	DR 1/12	DR 2/12
1. Bostadsgaranti för alla universitetsstudenter (perspektivet Medborgare/kund)	Grön	Grön
2. - (perspektivet Utveckling/tillväxt)	-	-

Granskningen visar att måluppfyllelse (nr 1) baseras på uppmätt resultat.

Polaris

<i>Mål</i>	<i>DR 1/12</i>	<i>DR 2/12</i>
1. Utveckling av Campusområdet (perspektivet Medborgare/kund)	Grön	Grön
2. Vakansgrad 2-4 procent (perspektivet Utveckling/tillväxt)	Röd	Röd

Granskningen visar att uppföljning av mål nr 1 baseras på genomförda/planerade aktiviteter medan underlag för mål nr 2 utgörs av uppmätt resultat (6 %).

3.4 Revisionell bedömning: Granskningen visar att bolagen når måloppfyllelse för två av tre mål som kopplar till bolagens tillväxtarbete. Ej måloppfyllelse redovisas för Polaris mål avseende alltför hög vakansgrad.

Vår sammantagna bedömning är att bolagen i huvudsak uppnått fastställda mål för sitt tillväxtarbete år 2012.

2013-02-18

*Bo Rehnberg, projekt- och
uppdragsledare*