



Ovanåkers kommun

Riskhantering kommunala bolag

Granskningsrapport, lekmannarevision

Offentlig sektor

KPMG AB

Januari 2015

Antal sidor: 18

Innehåll

1.	Sammanfattning	1
2.	Bakgrund	3
2.1	Varför granska risker?	3
2.2	Vad menar vi med risker?	3
3.	Syfte	4
4.	Avgränsning	4
5.	Revisionskriterier	4
5.1	Kommunallagen	5
5.2	Aktiebolagslagen	5
5.3	Interna regelverk och policys	5
6.	Genomförande av granskningen	5
7.	Kommunkoncernen	6
8.	Alfta-Edsbyn Fastighets AB (AEFAB)	6
8.1	Bolaget	6
8.2	Arbetet i styrelsen	6
8.3	Riskinventering och riskanalys	7
8.4	Bedömning och rekommendationer	11
9.	Alfta Industricenter AB (AICAB)	12
9.1	Bolaget	12
9.2	Arbetet i styrelsen	13
9.3	Riskinventering och riskanalys	13
9.4	Bedömning och rekommendationer	14
10.	Helsinge Net Ovanåker AB	14
10.1	Bolaget	14
10.2	Arbetet i styrelsen	15
10.3	Riskinventering och riskanalys	15
10.4	Bedömning och rekommendationer	18

1. Sammanfattning

KPMG har av Ovanåkers kommuns lekmannarevisorer fått i uppdrag att granska de helägda kommunala bolagens arbete med riskidentifiering och riskanalyser. Granskningen är den fördjupade granskning som lekmannarevisorerna valt att genomföra under 2014.

I stort sett all affärsverksamhet innehåller en nivå av risktagning. Riskerna kan vara finansiella, men även vara verksamhetsrelaterade, personalrelaterade eller förtroenderelaterade. I och med att det oftast finns risker i ett bolag, är det av stor vikt att både styrelse och företagsledning aktivt arbetar med att identifiera och analysera riskerna. Analysen leder ofta till att man finner sätt att minimera risken eller att det bedöms att risken ligger på en acceptabel nivå

Ovanåkers kommuns lekmannarevisorer bedömer att det finns en risk för att bolagens ledning genom avsaknad av ett strukturerat arbete på både styrelse och verksamhetsnivå missar risker som bolagen är exponerade för. Att ha kontroll över riskexponeringen och aktivt välja risknivå är väsentligt för att uppnå ägarens mål med bolagen.

Vår bedömning är att de kommunala bolagen i granskningen har risker inom flera områden men att styrelse och ledning hanterar riskerna med gott omdöme och goda rutiner varför risknivån generellt måste anses relativt låg.

AEFAB har genomfört en omfattande förändringsresa. Bolaget har nu en tillfredsställande soliditet och bolaget klarar det gamla resultatkrav som kommunen har ställt upp men resultatnivån ligger under det nya ägardirektivet. Samtidigt är idag både räntenivåer och elpriser på en mycket låg nivå och bolaget har i stort sett inte några vakanser i sitt hyresbestånd. Detta talar för att resultatet borde ligga i topp.

Underhållsbehovet är enligt uppgift relativt stort och i detta läge bör det vara rimligt att stora satsningar på underhåll sker. Om inte underhållet håller en hög takt nu så kommer det inte bli lättare när räntor och elpriser går upp. Som framgår av årsredovisningar och planer så gör också bolaget nu större satsningar på underhåll.

För AEFAB är uthyrningsläget också mycket högt vilket är bra. Krav uppstår då på att bolaget bör bygga bostäder. Vi bedömer att det är viktigt att utbyggnaden sker i rimlig takt och med en risknivå som bolaget kan hantera och som klarar det nya lagkravet bland annat vad gäller marknadsmässighet. Bolaget har en stor låneskuld jämfört med motsvarande företag och är därmed mera känsliga för ränteutvecklingen. Styrelse och ledning har dock en sund inställning och vi bedömer att man kan göra en rimlig avvägning framöver mellan nybyggnation och ekonomiska risker.

Helsing Net har en relativt snabbt utbyggnadstakt av nätet vilket gör att de ekonomiska ramarna kan bli ansträngda. Man satsar dock med kommunens goda minne eftersom bredbandsutbyggnad anses som en mycket central fråga för kommunen.

Styrelserna i respektive bolag förefaller bedriva ett gott arbete. Rapportering till och avstämning med ks och kf garanteras genom att respektive ordförande sitter med i ks. Dessutom tar VD i respektive bolag påtagliga initiativ för att medverka på ks och kf för att informera. Därför bedömer vi att ägarstyrningen fungerar tillfredsställande och då ”i båda riktningarna”.

I rapporten finns ett antal saker som påpekas specifikt enligt följande:

- När det gäller bolagen så hanteras risker i respektive styrelse och inom den gemensamma förvaltningen. Det kunde dock vara bra om respektive styrelse utvecklade ett systematiskt riskarbete t.ex. med en årlig dokumenterad genomgång. Detta tror vi både kan identifiera ytterligare riskområden, ge styrelsen ett större inflytande och ansvar för riskarbetet samtidigt som det ger bolagen möjligheter att utanför det lagstadgade riskarbetet prioritera mellan olika insatser på riskområdet. Vi tror också att det är viktigt att med hänvisning till ägarstyrningen och kommunstyrelsens uppsiktsplikt informera ägaren på ett systematiskt sätt om vilka risker bolagen tar och hur stora riskerna är.
- Det finns varierande grad av koncernsamordning inom kommunen. En ökad koncernsamordning tror vi skulle vara till fördel såväl ur risk- som effektivitetssynvinkel. Exempel på områden kan vara internkontrollarbete, värdegrundsarbete och koncerngemensam riskbedömning.
- Förhållandet och ansvaret mellan kommun och respektive bolag borde tydligare klargöras för att förhindra konflikter och dubbelarbete respektive att saker faller mellan stolarna.
- Bolagsaffären där kommunen ska överta ägandet av AICAB borde snarast genomföras för att bland annat skapa en tydligare besluts- och rapporteringsgång.
- Koncernen bör mera samlat se över sitt underhållsbehov av fastigheter så att det inte sker en eftersläpning och som långsiktigt skapar ekonomiska problem.

2. Bakgrund

Vi har av Ovanåkers kommuns lekmannarevisorer i de helägda kommunala bolagen fått i uppdrag att granska de kommunala bolagens arbete med riskidentifiering och riskanalys. Uppdraget är den fördjupade granskning man beslutat sig för att genomföra inom lekmannarevisionen år 2014.

I stort sett all affärsverksamhet innehåller en nivå av risktagning. Riskerna kan vara finansiella, men även vara verksamhetsrelaterade, personalrelaterade eller förtroenderelaterade. I och med att det oftast finns risker i ett bolag, är det av stor vikt att både styrelse och företagsledning aktivt arbetar med att identifiera och analysera riskerna. Analysen leder ofta till att man finner sätt att minimera risken eller att det bedöms att risken ligger på en acceptabel nivå

Ovanåkers kommuns lekmannarevisorer bedömer att det finns en risk för att bolagens ledning genom avsaknad av ett strukturerat arbete på både styrelse och verksamhetsnivå missar risker som bolagen är exponerade för. Att ha kontroll över riskexponeringen och aktivt välja risknivå är väsentligt för att uppnå ägarens mål med bolagen.

2.1 Varför granska risker?

Vanligtvis när revisionen tittar på risker i de kommunala bolagen utgår man från den interna kontrollen och dess struktur. Att bolagen ska ha en tillfredsställande intern kontroll anges både i Aktiebolagslagen och i Kommunallagen. I denna granskning har vi valt att vidga och samtidigt smalna av perspektivet för att på så sätt också se på hur arbetet med risker ser ut generellt. Även om den interna kontrollen ska täcka in de viktigaste riskerna, är det i normalfallet som så att styrelsen är medveten om betydligt fler risker än vad de som omfattas av den interna kontrollen. Genom att titta på riskarbetet mer generellt, har vår ambition varit att få en mer heltäckande bild av bolagens arbete och riskmedvetande. Granskningsrapporten bör även ses som ett stöd i processen kring intern kontroll.

Vad är det då som vi anser vara viktigt när det gäller bolagens riskarbete? I revisionens strävan efter att kunna placera ansvar på rätt instans är det för oss mycket viktigt att styrelsen i sin roll arbetar aktivt med att identifiera och analysera risker som kan medföra skada för bolaget. I sin strategiska roll anser vi att det är styrelsens uppgift att i dialog med ägaren välja risknivå för bolaget. Om en situation skulle uppstå som hotar bolaget och som sker på grund av dålig eller utebliven riskhantering bör det inte vara allt för lätt att lägga allt ansvar på den verkställande nivån i bolaget. Ägaren måste kunna lita på att bolagens styrelser har kontroll över den strategiska nivån och de strategiska beslut som tas. Detta är inte något som är unikt för kommunalt ägda bolag, men systemet med politiskt valda styrelser skapar i vissa fall behov av större insatser vad gäller information och utbildning av styrelsen än vad gäller ”professionella styrelser”.

2.2 Vad menar vi med risker?

Definitionen av risk kan se olika ut beroende på vem man talar med. I denna granskning har vi berört ett stort spektrum av risker. Riskerna skiljer sig åt mellan bolagen i mindre omfattning, men många delar är även gemensamma.

I granskningen har vi utgått från en bruttolista med tänkbara eventuella risker inom följande delområden:

- **Ekonomi** (ränterisker, lånestopp, kundförluster)
- **Extraordinära händelser** (elbortfall, vattenflöden, strejker, isolering, störning VA, pandemi)
- **Arbetsmiljö/personal** (olyckor, dödsfall, skyddsronder, incidenthantering)
- **IT-säkerhet** (reservkraft, lagring, behörighetshantering, störningar i kommunikationer)
- **Specifika verksamhetsrisker** (underhåll, omvärld, kompetens)
- **Juridiska risker** (avtalsrisker, sekretess, bristande ägarstyrning, mutor & bestickning)
- **Övriga risker** (förtroendeskada, förskingring, tvister, sabotage, brand, mapping, stöld)

Det finns säkerligen ytterligare risker men vår bedömning är dock att spridningen av risker är tillräckligt stor för att kunna bilda oss en uppfattning om hur bolagen och dess styrelser arbetar med riskidentifiering och riskanalys.

Det ligger inte någon viktning mellan områdena. Vår uppgift i denna granskning har inte primärt varit att analysera vilka risker som är viktigast för bolagen.

3. Syfte

Syftet med granskningen är att bedöma om de kommunala bolagen arbetar systematiskt och effektivt med att identifiera och analysera olika former av risker.

Vi har därför granskat

- Om de kommunala bolagen har gjort en riskinventering utifrån affärsplan och verksamhetsmål. Syftet med inventeringen bör vara att identifiera de väsentligaste riskerna som kan påverka bolagets mål.
- Om det utifrån ovanstående identifiering finns en analys av riskerna.

4. Avgränsning

Granskningen har omfattat Alfta-Edsbyn Fastighets AB (AEFAB), Alfta Industricenter AB (AICAB) och HelsingNet Ovanåker AB. Granskningen har innefattat det läge bolagen har kunnat uppvisa under andra halvåret 2014.

5. Revisionskriterier

Vi bedömer i denna revisionsrapport om verksamheterna uppfyller krav som ställs i nedanstående lagar, föreskrifter och beslut. I och med bredden på granskningen är det främst de övergripande

regleringarna vi uttalar oss om, således innebär granskningen inte att vi bedömer att bolagen uppfyller samtliga regleringar som återfinns i nedanstående lagar, föreskrifter och beslut.

5.1 Kommunallagen

De kommunala bolagen omfattas inte bara av Aktiebolagslagen utan de har också kommunallagen att förhålla sig till. Revisorernas uppgifter framgår ur 9 kapitlet 9 § kommunallagen. Där står att de revisorer som är utsedda i företag enligt 3 kapitlet 17-18 §§ granskar verksamheten i företagen på samma sätt som nämnd. Det vill säga att revisorerna prövar om verksamheten sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt, om räkenskaperna är rättvisande och om den interna kontrollen som görs inom nämnderna (företagen) är tillräcklig. Detta återfinnes även i Aktiebolagslagens 10 kapitel 3 §.

5.2 Aktiebolagslagen

Styrelsen i ett aktiebolag är enligt 8 kapitlet 4 § aktiebolagslagen övergripande ansvariga för bolagets organisation och förvaltning av dess angelägenheter. Bland styrelsens uppgifter ingår enligt 8 kapitlet 4 § ABL att se till att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska förhållanden i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt. Av denna bestämmelse följer enligt Anders Hult och Carl Svernlöv¹ en plikt för styrelsen att skapa ett system för intern kontroll och riskhantering inom företaget. Författarna menar att även om mycket starkt fokus ligger på den finansiella rapporteringen har **inte** styrelsens ansvar för övriga delar av riskhantering och internkontroll tonats ner. Det finns fortfarande ett lika stort ansvar efter uppdateringarna av ABL att genomföra arbetet med dessa delar.

5.3 Interna regelverk och policys

När det gäller interna regelverk och policys har vi kunnat identifiera ett antal som är aktuella för granskningen, såväl för respektive bolag som för kommunkoncernen. Delar av dessa regelverk och policys berör även bolagens risker i en eller annan form.

6. Genomförande av granskningen

Granskningen har genomförts av konsult Bengt Hansson från KPMG AB och har omfattat intervjuer med VD, ekonomichef och styrelseordförande i respektive bolag samt dokumentstudie av relevanta dokument.

Rapporten har sakgranskats av Mikael Reijer och Per Wiklander på AEFAB samt Johan Sigfridsson på Helsing Net AB.

¹ Hult & Svernlöv, Styrelsens roll i riskarbetet, Balans 3/2012

7. Kommunkoncernen

Denna granskningsrapport omfattar en del av Ovanåkers kommunkoncern och behandlar bolagen Alfta-Edsbyn Fastighets AB (AEFAB), Alfta Industricenter (AICAB) och Helsinge Net Ovanåker AB. I granskningen uttalar vi oss om varje bolag för sig. Bolagen AEFAB och AICAB har dock gemensam förvaltning, personal och VD och därför har flera av frågorna samordnats i rapporten.

8. Alfta-Edsbyn Fastighets AB (AEFAB)

8.1 Bolaget

AEFAB är Ovanåkers kommuns helägda bostadsbolag. Per 2013-12-31 äger och förvaltar bolaget 1 571 lägenheter varav 649 finns i Alfta och 922 i Edsbyn. Total lägenhetsyta uppgår till ca 100 000 m². De flesta bostadbestånden är byggda under 1960-1980-talet, under åren med stöd av miljonprogrammet. En nybyggnation skedde av området Triangeln 2008 och under 2014 slutfördes återuppbyggnaden av Öjollas efter en brand. Genom återuppbyggnaden tillkom ytterligare 29 lägenheter.

AEFAB's anställda förvaltar och administrerar såväl AEFAB som AICAB. De arbetar med allt från ledning, administration och service, fastighetsförvaltning, byggnadsteknik, el- och driftsfrågor till information och marknad. Största delen av personalen är fastighetsskötare, lokalvårdare och hantverkare.

Bolaget har under 2014 flyttat sin verksamhet från Edsbyn till Alfta där man nu delar en fastighet tillsammans med Helsinge Vatten AB.

AEFAB har också ett förvaltningsuppdrag inom kommunkoncernen. De förvaltar verksamhetslokaler, kommersiella lokaler och andra fastigheter åt Ovanåkers kommun som bland annat skolor, förskolor, äldreboende, sim- och sporthallar, bibliotek samt hotellen. Omfattningen av kommunuppdraget är ca 68 000 m² med ett femtiotal byggnader och dessutom genomförs investeringar i dessa fastigheter på uppdrag av Ovanåkers kommun. Förvaltningsuppdraget särredovisas i bokföringen.

8.2 Arbetet i styrelsen

Styrelsen i AEFAB består av 5 valda ledamöter samt VD. Styrelsens ordförande är tillika 1:e vice ordförande i ks.

Styrelsen arbetar med sedvanliga styrelsefrågor. De risker som man ser och följer upp är ekonomiska risker, investeringar, likviditet, ränterisker, etc. Vad händer t.ex. om det blir ett kallt år. Man arbetar dock inte bara med risker utan försöker också se möjligheter.

Man har fastställt en affärsplan, en finanspolicy togs fram under 2013 och styrelsen har även fastställt en internkontrollplan. Alla dessa delar följs upp löpande.

Man anser att det är viktigt att ha en aktiv och kompetent styrelse och för att säkerställa detta gör styrelsen varje år själv en utvärdering av sitt arbete, hur styrelsemöten fungerat och hur VD har skött sitt arbete. Den bedömning man gör är att styrelsen lever upp till det mål som man har. Man har också mycket diskussioner innan beslut tas men sedan är man lojala när ett beslut har tagits.

En risk som alltid finns är att det kan bli en i stort sett ny styrelse vid ett kommunalval. Hittills har man dock lyckats uppnå en hög grad av kontinuitet.

VD tar oftast själv initiativet till att få komma till ks och kf för att informera, rapportera och för att stämma av frågor. Dessa besök sker regelbundet, ca 3-4 gånger per år.

Styrelsens ordförande anser att AEFAB har gjort en otrolig resa under de senaste åren. Bolaget har förändrat organisation, blivit mer marknadsorienterade och ökat uthyrningsgraden kraftigt. Samarbetet med VD är bra och företaget agerar. Ordföranden har även en viktig poäng i det han säger: *”Även att inte göra något är en risk...”*.

8.3 Riskinventering och riskanalys

Företaget pekar i sin årsredovisning för 2013 ut de stora utmaningar som i sig också utgör risker.

1. Förnyelse av bolagets fastigheter
2. Påbörja nyproduktion med hänsyn till efterfrågan på bostäder
3. Säkerställande av en hållbar utveckling

Nedan inventeras risker och ett försök till riskanalys görs.

Ekonomi

Under 2013 redovisade bolaget en nettoomsättning på 125,4 mkr exkluderat en försäkringsersättning för branden vid Öjollas. Resultatet före skatt och avskrivning utöver plan uppgick till +7 mkr (8,8 %).

Respektive verksamhetsdel gav följande resultat:

	Allmän- nyttan	Förvaltn- uppdrag	Bolaget totalt
Nettoomsättning	96,3	29,0	125,3
Driftskostnader	-49,9	-25,4	-75,3
Underhållskostnader	-13,7	-3,9	-17,6
Avskrivningar	-10,1	-0,1	-10,2
Resultat före gemensamma kostnader	22,6	-0,4	22,2
Ej fördelade kostnader:			
Fastighetsskatt			-1,0
Central administration			-2,0
Finansiella intäkter			0,3
Finansiella kostnader			-12,5
Resultat bolaget totalt			7,0

Några nyckeltal under den senaste femårsperioden visas nedan:

	2013	2012	2011	2010	2009
Resultat, mkr	1,3	2,7	2,4	0,7	-20,3
Eget kapital, mkr	41,8	36,5	32,2	28,9	28,2
Solditet	10,4%	9,6%	8,8%	8,0%	7,8%
Investeringar, mkr	28,5	8,1	11,1	3,2	66,7
Vakanser årets utgång	0,5%	2,0%	2,0%	3,0%	6,0%

Som framgår ovan så har företaget klarat ett positivt resultat de senaste 4 åren även om man inte har en resultatnivå som är långsiktigt hållbar. En bidragande orsak till att man håller upp resultatet är att vakanserna minskat över åren, förvisso till viss del beroende på hyresrabatter. Det förefaller dock ha varit en framgångsrik väg genom att man även fått människor från hela Sverige att flytta till kommunen.

Bolagets egna kapital har också successivt ökat och 2013 klarar man målet på 10 % soliditet som finns uppställt i ägardirektivet. Man har även låtit ett företag göra en marknadsvärdring av bolagets fastighetsinnehav och detta värde låg betydligt över bokfört värde. Med detta värde som grund så skulle soliditeten ligga på ca 30 %.

Bolaget ska enligt ett nytt ägardirektiv ha ett långsiktigt resultat motsvarande 10 % av eget kapital. Detta motsvarar en vinst på ca 3,8 mkr. Ingen utdelning sker dock till kommunen utan pengarna återinvesteras i bolaget. Vår bedömning är att ägardirektivet borde utvecklas ytterligare och i högre grad relatera till marknadsmässiga värden.

Vår bedömning är att bolagets ekonomi successivt är på väg att stärkas vilket tyder på en ordnad verksamhet och en framgångsrik inriktning.

Bostadsbyggande

Bolaget har ett mål att starta minst ett bostadsprojekt per år och en ambition att bygga minst 10 – 20 lägenheter årligen.

Bolaget brottas liksom många andra kommunala bostadsbolag med avvägningar mellan krav från ägaren på att bygga mer och att kunna bygga till rimliga priser och därmed undvika investeringar som är negativa för bolaget. Historiskt har bolaget haft många tomma lägenheter men i nuläget har man mycket få lägenheter som vid granskningstillfället inte var uthyrda. Till stor del har tidiga vakanser berott på att kommunen under flera år har minskat sitt invånarantal.

Styrelsen hanterar frågan om nybyggnationer på ett ansvarsfullt sätt. Den modell som man följer är att först ska allt vara uthyrt. Sedan ska man tjäna pengar och slutligen kan man bygga. Livscykeln för fastigheten måste vara med i kalkylen. För att kunna bygga anser man att måste få en hyresnivå på maximalt 1 400 kr/m². För att kunna klara den nivån anser man att man även måste bli bättre på nybyggnation.

Det är glädjande att uthyrningsläget är så bra, men samtidigt ser vi en viss risk med att bolaget har så få vakanta lägenheter. Risken är inte främst bolagets, utan ägarens. Ägaren kommunen riskerar alltid i enlighet med Lagen om särskilt stöd och Socialtjänstlagen att få betala ersättning om man inte lyckas hitta exempelvis lämpligt boende vid olika former av insatser. Behovet kan ändras snabbt och med en så låg vakansgrad kan det drabba ägaren ekonomiskt.

Intäkter från uthyrning

Bolaget har haft en kontinuerlig ökning av de årliga hyresintäkterna från 82,2 mkr 2009 till 90,6 mkr för 2013 (+10,2 %). För år 2013 utgjorde bruttohyran 94,7 mkr, medan nettohyran blev 90,6 mkr. Avgående poster var outhyrda lägenheter och övriga objekt med -3,1 mkr och hyresrabatter med -1,5 mkr.

Hyresuppörelsen för 2015 utmynnade i en hyreshöjning på 1,15 %. Hyresgästföreningen hade yrkat på oförändrad hyresnivå. Bedömningen är att AEFAB har haft behov av en hyreshöjning på i storleksordningen 2 %. Denna lägre höjning innebär att man förmodligen måste prioritera inom budgeten och skära ned på underhållsåtgärder vilket på sikt innebär en risk.

Fastighetsunderhåll

När det gäller bostadsbolag generellt är bristande underhåll en stor risk. AEFAB orkar dock med dagens räntenivå och elpriser hålla en god takt i underhållsplanen. Bolaget har haft en omfattande satsning på underhåll de senaste åren, mellan 12 – 16 mkr, och trots en befarad låg hyreshöjning gör bolaget en omfattande satsning på underhåll även för 2015, både på fastighetsnivå och på lägenhetsnivå.

Ytterligare riskfaktorer är om driftskostnaderna skjuter i höjden.

Räntekostnader

AEFAB har lån på ca 300 mkr. Med den stora upplåning som bolaget har är ränterisk en stor affärsrisk. För att långsiktigt säkra upp räntenivån har man övergått till att arbeta med ränteswappar. Detta görs i samverkan mellan bolaget och Nordea. Bolaget har även en egen kompetens kring detta som borgar för relativt låga risker. Räntekostnaderna för 2013 uppgick till 12,5 mkr.

Företaget följer gällande finanspolicy. Borgensavgift utgår till Ovanåkers kommun med 0,3 %.

Personal

Personalstyrkan uppgick 2013-12-31 till 60 personer (54 årsarbetare) som gemensamt administrerar och förvaltar de båda bolagen Alfta-Edsbyns Fastighets AB, AEFAB, och Alfta Industricenter AB, AICAB.

Personalen är central inom företaget och en förutsättning för att företaget ska kunna utvecklas. De senaste två åren har hela organisationen strukturerats om och ansvar har delegerats inklusive budgetansvar. Stora utbildningsinsatser har även gjorts för att få en fungerande och kompetent personal vilket delvis även hänger samman med nyrekrytering av personal. I budgeten finns nu 500 tkr avsatt för utbildning.

Man anser det jätteviktigt att alla utvecklas. Bolaget har också mycket egen personal som gör en stor del av byggnationer och underhållsarbete. Bolaget har t.ex. snickare, rörmokare och målare anställda.

För att få personalen att arbeta mot samma mål och att få ett enhetligt arbetssätt har ett omfattande arbete lagts ned på att samla instruktioner, policys och liknande i företagets intranät. En viktig målsättning med detta är att även dokumentera rutiner och göra företaget mindre beroende av nyckelpersoner. I intranätet kommer även att finnas mallar för att förenkla arbetet och för att ha en enhetlig profil utåt.

I intranätet finns särskilda avsnitt om riskhantering. Man arbetar även aktivt med riskhantering på möten.

Marknadsarbetet har förändrats. Tidigare satt man i princip och väntade på att kunder skulle ringa. Idag arbetar personalen på ett helt annat sätt med kundvård och marknadsbearbetning. Detta ger inte bara att man får fler kunder utan det medverkar till att personalen i bolaget utvecklas och vill arbeta kvar i bolaget.

Arbetsmiljö

Arbetsmiljöfrågor prioriteras. Det finns en arbetsmiljöplan på alla byggprojekt. Man har också samverkansmöten där man ser över risker.

IT-stöd och IT-säkerhet

Kommunens IT-enhet sköter drift av serverpark och även IT-säkerhet. Man anser att detta fungerar bra och man litar på kommunen. Man har inte analyserat detta som en risk i styrelsen. Genom att kommunrevision genomfört granskning av IT-säkerhet i kommunen kan vi konstatera att det finns betydande risker inom området.

Bolaget har samma ekonomisystem som kommunen och har programmet Insikt för att ta ut rapporter. Momentum körs som verksamhetssystem. Man försöker gå ifrån Excel för att få en säkrare rapportering.

Kommunen

Samarbetet med kommunen har fungerat bra under många år och de förvaltningsuppdrag som har tagits fram är tydliga.

Under det senaste året har kommunen börjat bygga upp en egen kompetens inom fastighetsområdet genom att anställa en fastighetsstrateg vilket bedöms som bra. Efter detta har kommunen utökat med ytterligare personal och i praktiken har detta medfört en otydlighet mellan vad kommunen ska göra och vad som är AEFAB's roll. Det finns stor risk för att kommunens resurser används på ett felaktigt sätt. För att lösa denna fråga har AEFAB's VD fått i uppdrag av ks-au att se över hur arbetet kan bedrivas effektivare.

Politiskt ser inte AEFAB några problem men däremot fungerar det inte som önskvärt i alla lägen mellan kommunens tjänstemän och AEFAB's. Detta gäller inte enbart inom det tekniska området utan även inom andra områden. Detta bedöms som en risk.

Juridiska risker

Till juridiska risker kan räknas avtalsrisker, sekretess, bristande ägarstyrning, mutor och bestickning.

Företaget hanterar många avtal och man använder standardiserade avtal så långt det är möjligt, dels för att sköta arbetet effektivt och dels för att säkerställa en kvalitet på avtalen.

Inom företaget har man pratat om mutor och satt upp regler t.ex. om att personalen måste betala själva när man är ute med leverantörer. Företaget har inte haft någon förskingring men för att förhindra detta är det viktigt med intern kontroll och ordentliga attestregler.

8.4 Bedömning och rekommendationer

AEFAB har en tillfredsställande soliditet och bolaget klarar det resultatkrav som kommunen har ställt upp. Samtidigt är idag både räntenivåer och elpriser på en mycket låg nivå och bolaget har i stort sett inte några vakanser i sitt hyresbestånd. Detta talar för att resultatet borde ligga i topp.

Underhållsbehovet är enligt uppgift relativt stort och i detta läge bör det vara rimligt att stora satsningar på underhåll sker. Om inte underhållet håller en hög takt nu så kommer det inte att bli lättare när räntor och elpriser går upp. Som framgår av årsredovisningar och planer så gör också bolaget nu större satsningar på underhåll.

För AEFAB är uthyrningsläget också mycket högt vilket är bra. Krav uppstår då på att bolaget bör bygga bostäder. Vi bedömer att det är viktigt att utbyggnaden sker i rimlig takt och med en risknivå som bolaget kan hantera. Bolaget har en stor låneskuld och är därmed känsliga bland annat för ränteutvecklingen. En känslighetsanalys visar att 1 % förändring av hyresnivån ger +/- 0,9 mkr i resultatförändring medan en förändring av räntenivån med 1 % ger en resultatförändring med +/- 2,9 mkr. I denna fråga visar dock styrelsen en sund inställning och man gör en prioritering där man säger att först ska i princip allt vara uthyrt, sedan ska vi ha lönsamhet och sedan bygger vi.

AEFAB och AICAB har en gemensam förvaltning och drift. Vår bedömning är att denna del hanteras på ett bra sätt. Bolaget har gjort en stor förändringsresa och förändrat organisation, blivit mer marknadsorienterade och satsat på utveckling av personal och deras kompetens. Bolaget har också ordnade rutiner för arbetsmiljöfrågor, upphandling, IT-stöd med mera.

Det finns ett visst koncerntänkande inom Ovanåkers kommun och bolagen i denna rapport utnyttjar flera kommunala resurser samt följer gemensamma policydokument. Förmodligen kan dock koncerntänkandet inom Ovanåkers kommun utvecklas ytterligare, t ex inom riskområdet.

Förhållandet mellan de roller som kommunens tjänstemän har respektive AEFAB's personal bör klargöras. I annat fall uppstår såväl risker för konflikter som för dubbelarbete eller att ärenden faller mellan stolarna.

När det gäller styrelsen så behandlas risker löpande på styrelsemöten och en utvärdering sker årligen av styrelsens verksamhet och VD's arbete. Det kunde dock vara bra om styrelsen även gjorde en årlig systematisk genomgång av alla risker och dokumentera detta arbete. Vi tror också att det är viktigt att med hänvisning till ägarstyrningen och kommunstyrelsens uppsiktsplikt informera ägaren på ett systematiskt sätt om vilka risker bolagen tar och hur stora riskerna är.

9. Alfta Industricenter AB (AICAB)

9.1 Bolaget

Alfta Industricenter AB, AICAB, bedriver uthyrning och förvaltning av näringslivsfastigheter. *"AICAB erbjuder verksamhetslokaler, nätverkande och att vara en central samarbetspartner genom att skapa en plattform där företagsledarna kan få stöd när de står inför utmaningarna att fatta strategiska beslut avseende lokalbehov för att utvecklas och få sina bolag att växa".*

AICAB äger idag Industricenter som tidigare var ÖSA's lokaler. Man äger även gården Ol-Anders och "IP" i Edsbyn.

Ägare

AICAB är helägt dotterbolag till OKAB Näringsliv AB som i sin tur är ett helägt dotterbolag till Ovanåkers kommun. Styrelsen i AICAB består av tre valda ledamöter.

OKAB bedriver ingen egen verksamhet och är under avveckling. De sista avtalen är avvecklade eller överförda kring årsskiftet 2013/2014. Bolaget har inte heller några styrdokument för framtiden. Enligt beslut ska OKAB sälja AICAB till Ovanåkers kommun. AICAB kommer därmed att bli ett 100 % ägt dotterbolag till Ovanåkers kommun.

Förvaltare

AEFAB förutom sin bostadsverksamhet inom allmännyttan även två förvaltningsuppdrag inom kommunkoncernen. Dels förvaltar man verksamhetslokaler, kommersiella lokaler och andra fastigheter åt Ovanåkers kommun som bland annat skolor, förskolor, äldreboende, sim- och

sporthallar, bibliotek samt hotellen. Dessutom ansvarar AEFAB för förvaltningen av kontors- och industrilokaler till Alfta Industricenter AB. Omfattningen av uppdraget till Alfta Industricenter AB är förvaltning av ca 35 000 m², med fem fastigheter där Alfta Industricenter är den största. Under 2014 räknar man med att ha vakanser på ca 4 000 m² eller drygt 11 %.

Ekonomi

AICAB redovisade för 2013 ett resultat på +121 tkr (föregående år -544 tkr).

Bolagets finansiering har förändrats från att vara koncerninterna lån till extern upplåning. Låneskulden uppgick 2013-12-31 till 37 mkr varav 30 mkr till Kommuninvest och 7 mkr genom kommunens koncernkonto.

9.2 Arbetet i styrelsen

AICAB saknar idag affärsplan, styrkort och ägardirektiv vilket ska arbetas fram i samråd mellan ägaren kommunen och AICAB's styrelse. Verksamheten är nu fokuserad på att skapa långsiktiga hyresavtal samt att få fler företag att flytta till kommunen och etablera sin verksamhet på Industricenter.

Från styrelsens sida framhålls även att bolaget behöver lyfta service och kvalitet på utförda arbeten mot fastigheterna och kunderna. Därför görs en översyn av avtal och fastighetsskötsel.

9.3 Riskinventering och riskanalys

Eftersom AEFAB är förvaltare av AICAB så behandlas frågor kring förvaltning, personal, IT, mm under avsnittet om AEFAB. Nedan noteras några specifika delar kring AICAB.

Ägande och styrelse

AICAB's styrelse rapporterar idag till OKAB. Detsamma gäller AICAB's VD som rapporterar till OKAB's VD som tillika är kommunchef. Denna lösning anses rörig och inte optimal. För att få en mer rationell hantering och kortare beslutsväg så är bedömningen att försäljningen av AICAB till kommunen borde verkställas så snart som möjligt.

Investeringar

Bolaget har stora investeringsbehov. Uthyrningsläget är relativt gott men underhållet av fastigheterna styrs inte av behovet utan mer av resultatet.

Personal

AICAB har ingen egen personal. Bolaget debiteras månadsvis för tjänst som VD och ekonom med 70 % av en heltidstjänst. Fastighetsskötare köps av AEFAB på löpande räkning.

Kunder

Bolaget har 5 - 6 stora hyresgäster och många små. Uthyrningsgraden är närmare 90 % i dag men kundstocken bedöms vara en risk.

Övriga noteringar

Bolagsordningen bör ses över och uppdateras. I bolagsordningen anges att bolaget har till uppgift att köpa och förvalta fastigheter i Alfta. AICAB har dock två fastigheter i Edsbyn.

9.4 Bedömning och rekommendationer

Det primära bör vara att bolagsaffären genomförs snarast för att skapa en tydligare besluts- och rapporteringsgång.

Underhållsplan och –behov bör ses över för att få en ordentlig sammanställning över vad som behöver göras. En långsiktig eftersläpning av underhåll riskerar att leda till större problem för företaget.

Bolagsordningen bör ses över och uppdateras.

10. Helsing Net Ovanåker AB

10.1 Bolaget

Bolaget investerar i infrastruktur för datakommunikation och levererar bredband till hushåll och företag i Ovanåkers kommun. Bolaget ägs till 100 % av Ovanåkers kommun.

Bolagets historia

Bollnäs och Ovanåkers kommuner bildade 1998 det gemensamt ägda bolaget Helsing Net AB. Syftet var att samordna resurser för att bygga IT-infrastruktur till företag och privatpersoner i regionen som andra marknadsaktörer inte visade något intresse för att göra.

Efter att ortssammanbindande fibernät byggts genom samverkan i länet och telestationerna anslutits för att möjliggöra internetleveranser via telenätet, har verksamheten inriktats till att ansluta bostads- och företagsfastigheter med fiber "ända fram".

Under 2010 träffade kommunerna Bollnäs och Ovanåker en överenskommelse om att dela upp bolaget i två skilda bolag, ett för vardera kommunen. Då bildades Helsing Net Ovanåker AB, som ägs till 100 % av Ovanåkers kommun. Bolagets uppdrag är att fortsätta fiberutbyggnaden i kommunen med den långsiktiga målsättningen att erbjuda 95 % av företagen och 90 % av hushållen möjlighet att ansluta sig till höghastighetsbredband.

En av målsättningarna med uppdelningen var att kunna fokusera mer på lokal närvaro och service i respektive kommuner.

Ekonomi

För 2013 omsatte bolaget 7,4 mkr och redovisade ett nollresultat. Eget kapital uppgår till 5,8 mkr, obeskattade reserver 1,1 mkr och balansomslutning 29,2 mkr, vilket ger en soliditet på 22,8 %.

Investeringsstakten har varit hög. Under 2013 investerades ca 15 mkr.

Verksamheten

Verksamheten under 2013 och 2014 har dominerats av investeringar i fiberutbyggnad. Tendensen har varit att andelen hushåll som anslutits successivt ökat.

10.2 Arbetet i styrelsen

Styrelsen i Helsinge Net Ovanåker AB består av 5 valda ledamöter samt VD.

Ordförande sitter med i ks. Ordföranden rapporterar löpande om i vilka områden man planerar att bygga ut. Ks vet att man inte kan bygga mer än i den takt som man gör. Ks bedöms nöjda med den information som man får. Årlig information lämnas även till kf dit bolaget regelmässigt bjuds in.

I själva styrelsearbetet lägger man störst fokus på frågor kring utbyggnad av nät i olika områden och de ekonomiska risker som detta medför. Stort fokus läggs även på bolagets ekonomi i allmänhet. I övrigt hanteras sedvanliga styrelsefrågor.

Bedömningen som ordförande och VD gör är att styrelsen är delaktig och väl informerad. På mötena för man en bra dialog där det framförs kloka synpunkter. ”Här är det ingen politik och inga motsättningar”. Alla har ett gemensamt mål och anser att bolagets verksamhet är till nytta för kommunens invånare.

10.3 Riskinventering och riskanalys

Nedan inventeras risker och ett försök till riskanalys görs.

Utbyggnad av fibernät

Verksamheten under 2013 och 2014 har dominerats av investeringar i fiberutbyggnad. Det innebär i sig en risk och frågan som man har att hantera är hur stora risker som bolaget kan ta och vilka konsekvenser som dessa risker kan innebära. Företaget anger i sin årsredovisning för 2013 att ”bolaget kommer även kommande år att genomföra omfattande investeringar i fiberinfrastruktur. Mot bakgrund av investeringarnas långsiktiga karaktär kan lönsamhet normalt inte påräknas de inledande åren”.

I dagsläget har ca 700 – 800 hushåll (villor) anslutit sig. Man täcker därigenom 65 % av alla hushåll om man även räknar de anslutningar som skett genom AEFAB och den lilla volym som Telia har inom kommunen.

För att hantera riskerna gör bolaget en noggrann riskanalys inför varje utbyggnadsprojekt. Nedanstående blankett används för riskanalys av nya fiberprojekt. Blanketten innehåller 32 aktiviteter fördelade mellan områdena ekonomi, kanalisation, organisation, teknik, och övrigt. Varje aktivitet värdesätts från 1 – 5 för begreppen sannolikhet och konsekvens där 1 är liten risk och 5 är hög risk/kritisk. Riskbedömning för sannolikhet och konsekvens multipliceras med varandra och ger ett riskvärde för varje aktivitet. Riskvärdena kan alltså ges ett värde mellan 0 – 25 där ett lågt värde ger liten påverkan och värden över 15 och uppåt indikerar att projektet bör ses över och en projektstart kan ifrågasättas.

Riskanalys fiberprojekt

Östra Alfta

Summa riskvärde	1-9	Liten påverkan
	10-14	Behöver ses över
	15-25	Stor, ev avgörande inverkan
	20-25	Tveksam projektstart

Nr	Projektaktivitet /	Område	Beskrivning av risk	Värde 1=liten 5=hög/kritisk			Åtgärder
				Sannolikhet	Konsekvens	Riskvärde	
1	Tillgänglighetskrav	Ekonomi	Höga tillgänglighetskrav utöver ordinarie SLA ökar kostnader	0	5		Risken bedöms som nr FTTH och ska ha stam
2	Investeringskostnad	Ekonomi	Risk för prisökning på överhettad marknad	2	3	6	Risken bedöms som låg anbud, ingen åtgärd
3	Materialleverans	Ekonomi	Risk för leveransproblem på överhettad marknad	2	3	6	Ramavtalet har löpt ut, för viss försening på le leverantören
4	Bidrag	Ekonomi	Hinder för möjlighet till bidrag	3	3	9	Bidragsreglerna (mål 2 lämna ansökan, Vi skil Utskick till boende, tel svarar
5	Anslutningsgrad	Ekonomi	För litet kundintresset	2	5	10	
6	Anslutningstillväxt	Ekonomi	Finns möjlighet till efteranslutningar för kunder?	1	3	3	Efteranmälningar förbe
7	Ekonomisk konkurrens	Ekonomi	konkurrerande aktörer	1	3	3	inga i dagsläget, inger
8	Likviditet	Ekonomi	kan vi finansiera projektet? Lånemöjlighet, borgen etc.	1	5	5	Ansökan om höjt bol godkänt av kommun Ekonomichef
9	Finansiering	Ekonomi	Dålig lönsamhet, när ger projektet ett positivt resultat?	3	5	15	Kalkyl där brytgräns ackumulerat positivt och anslutningsgrad
10	Redundans fysisk	Kanalisation	Krav på redundanta fysiska ledningar	1	3	3	Ingen extra redundans

Bolaget anser att man börjar få mer och mer säkra kalkyler vilket också är rimligt genom att man fått successiv erfarenhet av de utbyggnader som man genomfört.

Bolaget har från kommunen ett uppdrag att fortsätta fiberutbyggnaden i kommunen med den långsiktiga målsättningen att erbjuda 95 % av företagen och 90 % av hushållen möjlighet att ansluta sig till höghastighetsbroadband. Det är dock viktigt att kommunen och bolaget har en löpande dialog om takten och den risknivå som bolaget kan ta.

Den plan som man har baseras i stort sett på att man gör en större utbyggnad och två mindre per år.

Juridiska risker - Upphandlingar och entreprenader

Alla upphandlingar görs genom kommunalförbundet Inköp Gävleborg. Genom att utnyttja detta stöd får man god hjälp och bedömer att man minskar risken för skadestånd och badwill.

Prisbilden vad gäller entreprenader är mycket beroende på tillgång och efterfrågan. Det finns en risk framöver att prisbilden ökar för grävföretag.

Samverkan med kommunen

Helsing Net har en löpande samverkan med den Tekniska förvaltningen inom Ovanåkers kommun. Varje år i december kallar dessutom Tekniska till en gemensam genomgång av planerade grävningar av va, el, nät, mm. Detta för att undvika onödiga grävningar utan att man i stället kan samordna dem. Detta leder till minskad risk för kostnadsfördyringar.

Ekonomi

Bolaget är högt belånat. Idag har bolaget lån på 15 mkr och räntekostnader för 2014 beräknas hamna på ca 0,5 mkr. Vad gäller finansieringsfrågor har man en löpande dialog med kommunen och primärt med dess ekonomichef.

En del av investeringarna har finansierats med EU-medel. 2013 upphörde innevarande programperiod för bredbandsutbyggnad. I väntan på start av nya programperioder har inga EU-medel gått att söka under 2014. Detta har medfört att bolaget under 2014 koncentrerat utbyggnaderna till ej bidragsberättigade områden (Edsbyns centralort) och områden med tät struktur (Alftas centralort). Fortfarande är det oklart om vad som kommer att gälla för 2015.

Generellt är nätutbyggnad ingen ”mjölkossa”. Bolaget tar ut rimliga avgifter och det övergripande målet är att utbyggnaden ska vara bra ur ett kommunperspektiv så att man erbjuda kommuninvånarna tjänster som i princip ingen annan aktör brytt sig om. Idag tar bolaget ut en nätavgift på 174 kr per månad. Man har också låga kostnader.

Personal

Bolaget är litet och personalen på 5 personer sitter samlad i en lokal i centrala Edsbyn. Personalen består av VD, 2 tekniker, 1 försäljare och en administratör.

Man bedömer att det är en fördel att vara ett litet företag. Man är lätttröliga och får en stor välsignelse. Det gör det också lättare att informera all personal. Samtidigt är det viktigt att få en rimlig arbetsinsats för personalen och helst kanske ytterligare personal skulle behöva anställas men ur risksynpunkt måste man anställa i en rimlig takt. Man täcker därför upp behoven genom att ta in konsulter.

IT-stöd och IT-säkerhet

Bolaget måste ha en hög IT-säkerhet och bra driftsnivå. Annars skapas badwill.

Det är t.ex. viktigt att ha redundans så att datatrafiken får att trafiken kan fungera även fast t.ex. en ledning grävs av eller att en dataserver havererar. Bolaget bedömer att de systemlösningar som man använder fungerar bra och med hög driftssäkerhet.

Spelregler och marknad

En osäkerhet finns alltid kring spelregler och möjliga förändringar av dessa. Idag levereras förutom fiber även Internet i nätet. Idag tillhandahåller man denna typ av tjänst, dels för att göra produkten mer attraktiv och dels för att det inte finns några leverantörer som verkar intresserade.

På sikt kanske det kommer att finnas intresse från leverantörer att erbjuda tjänster när nätet byggs ut. Företaget har också som ambition att nätet ska vara öppet.

I sig kan ovanstående vara en risk men företaget tror inte på någon förändring inom de närmaste 3 åren. På denna tid hinner man även bygga upp ekonomin.

Ovanåkers kommun är den geografiska marknad som man verkar på. Inom Norrsken som Helsing Net samverkar med sker en diskussion om att man även ska kunna gå in i andra kommuner. Norrsken AB är en rikstäckande leverantör som har ett nära samarbete med svenska stadsnät. Merparten av stadsnäten i Dalarna, södra och mellersta Norrland är också delägare i Norrsken och detta gäller även Helsing Net. Man har en teknisk plattform som kan erbjuda tjänster på "Layer 2-nivå med Ethernetgränssnitt" – lösningar som är baserade på fiber, våglängdsteknik och Ethernet. Norrsken är inte en Internetleverantör men däremot transporterar de Internettjänster, TV/bild, telefoni/tal och intern företagskommunikation för alla behov.

10.4 Bedömning och rekommendationer

Det finns inte inom bolaget och styrelsen någon nedskrivna policy kring riskhantering. Även om bolaget är litet och styrelsen har bra kontroll så bör en sådan policy arbetas fram. Det vore också bra om styrelsen en gång per år gjorde en dokumenterad riskanalys för bolagets alla delar.

När det gäller riskanalys för enskilda projekt så är vår bedömning att bolaget har ett bra och strukturerat arbete. Det finns en blankett som dokumenterar ett antal frågeställningar och dessa värdesätts med begreppen sannolikhet och konsekvent. Det ger en tydlig bild av det planerade projektet och bör vara en stor hjälp vid bedömning av ett beslut om utbyggnad.

Bolagets har från kommunen ett uppdrag att fortsätta fiberutbyggnaden i kommunen med den långsiktiga målsättningen att erbjuda 95 % av företagen och 90 % av hushållen möjlighet att ansluta sig till höghastighetsbredband. Det är dock viktigt att kommunen och bolaget har en löpande dialog om takten och den risknivå som bolaget kan ta.

KPMG dag som ovan

Bengt Hansson
Konsult