

# Lekmannarevisionsrapport, Högbo Bruk AB:s långsiktiga finansiella analys

Sandviken kommun

2019-04-11

Hanna Franck Larsson, Per Larson och Hugo Horstmann, PwC

---



# Sammanfattning

Lekmannarevisorerna i Sandviken kommun har utifrån sin riskanalys beslutat att för 2017 granska om styrelsen säkerställt att bolagen inom Stadshuskoncernen arbetar med en tillfredställande långsiktig finansiell analys.

Högbo Bruk AB är ägare till bruks- och fritidsområdet Högbo Bruk och förvaltar dess mark och anläggningar. Sandvikens kommun har till bolaget bland annat överlämnat uppgifterna att förvalta kommunens samlade skogsinnehav, bedriva kultur- och fritidsverksamhet i Högbo samt utveckla den kulturhistoriska miljön i Högbo.

Efter genomförd granskning är vår sammanfattande bedömning att styrelsen i Högbo Bruk delvis har säkerställt att bolaget arbetar med en tillfredsställande långsiktig finansiell analys.

Efter genomförd granskning rekommenderar vi styrelsen att:

- Utveckla arbetet med långsiktig finansiell planering genom att anta styrdokument som är aktuella för detta.
- Dokumentera rutinerna för arbetet med omvärldsanalyser, vilken typ av omvärldsanalys bolagets ledning bör utföra samt hur detta skall återrapportera till styrelsen för en ökad systematiken kring detta.
- Uppdra åt bolaget att ta fram rutinbeskrivningar avseende anställningsavtal och upphandling (med angivna beloppsgränser och ansvarig tjänsteperson).

Våra bedömningar och rekommendationer baserar vi på våra kontrollfrågor samt bolagsspecifika frågor.

# Kontrollfrågor

Kontrollfråga	Bedömning
Vilka styrdokument eller uppdrag har styrelsen beslutat om gällande en långsiktig planering?	<b>Delvis uppfylld</b> Vi bedömer att bolaget följer de anvisningar som finns från kommunfullmäktige i fråga om finansiering och investeringar. Enligt bolagsstyrningsrapporten har bolaget regelbundet rapporterat styrelsen om risker och hur justeringar i verksamheterna har gjorts utifrån förändrade förutsättningar. Vi kan dock inte se att styrelsen har antagit styrdokument eller uppdrag som underlättar långsiktig planering.
Hur arbetar bolaget med omvärldsanalyser i syfte att öka kunskapen om nuläge och utveckling?	<b>Delvis uppfylld</b> Vi bedömer att det saknas heltäckande dokumentation över hur bolaget aktivt arbetar systematiskt med omvärldsanalys. Viss omvärldsanalys sker i affärsplanen och bolaget tar del av omvärldsanalyser som Högbro Brukshotell upprättar.
På vilket sätt arbetar bolaget med långsiktiga ekonomiska kalkyler och bedömningar, inklusive känslighets- eller riskanalys?	<b>Uppfylld</b> Vi bedömer att bolaget arbetar tillfredsställande med långsiktiga ekonomiska kalkyler och bedömningar utifrån bolagets karaktär och omfattning.
I vilken utsträckning finns en koppling till den fysiska planeringen i kommunen?	<b>Uppfylld</b> Det finns tillräcklig koppling till den fysiska planeringen utifrån bolagets karaktär och omfattning.
Finns rutiner för tecknande av avtal?	<b>Ej uppfylld</b> Bolaget har inga skriftliga rutiner för anställningsavtal eller hur upphandling ska ske. Det pågår dock ett arbete med att ta fram rutiner för anställningsavtal.

# Bakgrund

Under 2017 togs en långsiktig finansiell analys och långtidsprognos fram för kommunen. Utredningen visade enligt årsredovisningen 2017 på en stark utveckling men även stora utmaningar. En åldrande befolkning i kombination med inflyttning innebär att satsningar och investeringar är nödvändiga för att möta de behov som finns fram till år 2030. Långsiktig planering med årliga effektiviseringar är nödvändigt för att kunna hantera kostnadsökningar.

Av årsredovisningen för 2017 framgår att Stadshuskoncernen redovisar ett resultat efter finansiella poster på 89,9 (101,5) mkr vilket innebär en positiv budgetavvikelse med totalt 12,6 mkr. Avkastningen på eget kapital uppgår totalt sett till 13 % för hela koncernen år 2017 och koncernens externa omsättning fortsätter att öka. Investeringsvolymen är fortsatt hög.

Då kommunkoncernen har en del ekonomiska utmaningar framåt är långsiktiga beräkningar nödvändiga gällande ledningen och styrningen av respektive bolags verksamhet. Det gäller också strategier för finansiering av investeringarna, det vill säga hur mycket som kan/bör finansieras externt, med lån, och hur stor andel som ska egenfinansieras. Vald strategi påverkar givetvis de finansiella målen, inte minst kravet på resultat.

Mot bakgrund av detta har lekmannarevisorerna i sin riskanalys bedömt att det är väsentligt att bolagens långsiktiga finansiella analys är tillfredsställande. De har därför beslutat om att ge PwC i uppdrag att genomföra en granskning av hur bolagen inom Stadshuskoncernen arbetar med finansiella analyser.

# Metod och revisionsfråga

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier bl.a. av ägardirektiv och bolagsordning. Intervju och avstämning har skett med:

- VD
- Ekonomiansvarig

## Revisionsfråga

*Har styrelsen i Högbö Bruk säkerställt att bolaget arbetar med en tillfredställande långsiktig finansiell analys?*

Följande kontrollfrågor har varit utgångspunkt för granskningen:

1. Vilka styrdokument eller uppdrag har styrelsen beslutat om gällande en långsiktig planering?
2. Hur arbetar bolaget med omvärldsanalyser i syfte att öka kunskapen om nuläge och utveckling?
3. På vilket sätt arbetar bolaget med långsiktiga ekonomiska kalkyler och bedömningar, inklusive känslighets- eller riskanalys?
4. I vilken utsträckning finns en koppling till den fysiska planeringen i kommunen?

Samt bolagsspecifik fråga:

5. Finns rutiner för tecknande av avtal?

# Granskningsresultat

## *Kontrollfråga 1:*

Vilka styrdokument eller uppdrag har styrelsen beslutat om gällande en långsiktig planering?

### ***Iakttagelser***

#### **Koncernövergripande företagspolicy**

Kommunfullmäktige beslutade 2012 om en gemensam företagspolicy som är gällande för samtliga bolag i stadshuskoncernen. I företagspolicyn framgår att ägandet av bolagen utgår från fullmäktige, men att en del uppgifter är delegerade till kommunstyrelsen. Det åligger emellertid fullmäktige att ta ställning i principiellt viktiga frågor eller annat som är av större vikt innan bolagens styrelser fattar beslut.

Företagspolicyn betonar vikten att styrelsen ska aktivt verka för att utveckla bolagens organisation och verksamhet. Styrelsen ska tillgodose att bolaget har en väl fungerande ledning och följa upp bolagets verksamhet mot fullmäktiges fastställda syfte med verksamheten samt de mål och riktlinjer som ägaren beslutat om.

Styrelsen ska årligen utvärdera sitt arbete, analysera om styrelsen saknar någon kompetens för att kunna utföra sina uppgifter, om styrelsens arbetsformer fungerar samt om den är organiserad på ett lämpligt sätt när det gäller arbetsfördelning och utskottsarbete. I den årliga bolagsstyrningsrapporten ska styrelsen redovisa hur denna uppföljning skett. Styrelsen ska även tillse att kontrollen över bolagets ekonomiska situation är tillfredställande, att bolagets riskexponering är väl avvägd samt att redovisning och finansförvaltning håller hög kvalitet.

# Granskningsresultat

## *Kontrollfråga 1:*

Vilka styrdokument eller uppdrag har styrelsen beslutat om gällande en långsiktig planering?

### ***Iakttagelser***

#### **Årligt uppdrag**

Enligt budget 2018 ska kommunstyrelsen utfärda ägarens årliga uppdrag till de kommunala bolagen. Årliga uppdraget till Högbo Bruk år 2018 omfattade att förvalta kommunens samlade skogsinnehav, bedriva kultur och fritidsverksamhet i Högbo, leda och genomföra arbetsmarknadsinsatser i bolagets och i kommunens skogar samt förvalta och utveckla den kulturhistoriska miljön i Högbo med herrgårdar, ekonomibyggnader, stugor etc.

Enligt det årliga uppdraget ska lämpliga rutiner tas fram för ekonomisk uppföljning och verksamhetsuppföljning. I bolagsstyrningsrapporten 2017 framgår att styrelsen har fastställt rapporteringspunkter i särskilt ordning, och således kunnat delgivits tillräcklig rapportering.

#### **Koncernövergripande finanspolicy**

Fullmäktige antog i januari 2016 en finanspolicy som anger ramar och riktlinjer för hur finansieringsverksamheten inom stadshuskoncernen ska bedrivas.

Ekonomikontoret inom Sandvikens kommun har en finansfunktion som sköter de helägda bolagens externa upplåning i samråd med bolagen. De kommunala bolagens upplåning sker alltså genom vidareutlåning från kommunen. Finanspolicyn dikterar också villkoren för bolagens lån i fråga om hantering av finansiella risker, låneportföljens kapitalbindning och ränterisk samt hantering av finansiella derivat så som ränte-swappar.

# Granskningsresultat

## Kontrollfråga 1:

Vilka styrdokument eller uppdrag har styrelsen beslutat om gällande en långsiktig planering?

### **Iakttagelser**

#### **Ägardirektiv**

Högbo Bruks ägardirektiv antogs av kommunfullmäktige år 2004. Enligt direktivet ska bolaget på affärsmässiga grunder förvalta och utveckla kommunkoncernens totala skogsinnehav med beaktande av miljöaspekterna och det rörliga friluftslivets behov. Vidare ska bolaget på affärsmässiga grunder förvalta och bygga lokaler vilka bidrar till utvecklingen av Högbo Bruk.

Av Högbo Bruks ägardirektiv framgår att bolagets verksamhet ska bedrivas på affärsmässiga grunder samt ha en ekonomisk ställning som medger utveckling av bolagets verksamheter utan ägartillskott. Det finns inget uttryckt avkastningskrav för bolaget.

Enligt uppgift pågår ett arbete med att uppdatera ägardirektivet.

#### **Bolagsstyrningsrapport**

Vi har tagit del av Högbo Bruks bolagsstyrningsrapport för 2017, i vilken det framgår att de av styrelsen fattade beslut i form av direktiv, policies, riktlinjer, strategier eller specifika ärenden har överlämnats till bolagets ledning för verkställighet. Rapportering av fullgörelse har lämnats till styrelsen fortlöpande och vid ordinarie sammanträden i form av delårsrapport och årsredovisning. Enligt rapporten har bolaget hanterat verksamhetsrisker genom regelbunden uppföljning och aktiv omvärldsbevakning samt justerat verksamheten utifrån omvärldsförändringar.



# Granskningsresultat

## *Kontrollfråga 1:*

Vilka styrdokument eller uppdrag har styrelsen beslutat om gällande en långsiktig planering?

### ***Iakttagelser***

#### **Affärsplan**

Av affärsplanen framgår en resultatbudget för att bolaget ska nå en långsiktigt hållbar ekonomi i balans. Affärsplanen upprättades 2015 och planperioden är 2015-2018.

#### **Iakttagelser från intervjuer**

Vid intervjuer framkommer att styrelsen antog riktlinjer för finansieringsverksamheten 2010 utifrån Sandvikens kommuns finanspolicy som fastställdes 2007. Sedan dess har bolagskoncernen fått en egen finanspolicy. Styrelsen har inte på senare tid beslutat om riktlinjer eller uppdrag rörande långsiktig finansiell analys.

# Granskningsresultat

## *Kontrollfråga 1:*

Vilka styrdokument eller uppdrag har styrelsen beslutat om gällande en långsiktig planering?

## ***Bedömning och rekommendationer***

Kontrollfrågan bedöms som delvis uppfylld.

Vi bedömer att bolaget följer de anvisningar som finns från kommunfullmäktige i fråga om finansiering och investeringar. Enligt bolagsstyrningsrapporten har bolaget regelbundet rapporterat styrelsen om risker och hur justeringar i verksamheterna har gjorts utifrån förändrade förutsättningar. Vi kan dock inte se att styrelsen har antagit styrdokument eller uppdrag som underlättar långsiktig planering.

Vi rekommenderar att styrelsen utvecklar arbetet med långsiktig finansiell planering genom att anta styrdokument och uppdrag som underlättar och tydliggör arbetet med detta.

# Granskningsresultat

## Kontrollfråga 2:

Hur arbetar bolaget med omvärldsanalyser i syfte att öka kunskapen om nuläge och utveckling?

### **Iakttagelser**

#### **Koncernövergripande planeringsförutsättningar 2019**

Som en inledande del av kommunens och bolagens budgetprocess 2019 upprättades ett dokument där de gemensamma planeringsförutsättningarna beskrivs. I dokumentet analyseras bland annat framtida investeringsvolym och skatteintäkter. För perioden 2018-2020 beräknas investeringar för 1,2 mdkr effektueras, vilket är ovanligt hög nivå för kommunkoncernen. Enligt analyserna kommer investeringarna att öka bolagskoncernens upplåningsbehov med 600 mnkr under perioden. I fråga om skatteintäkter konstateras att kommunens eget skatteunderlag inte ökar i paritet med riket, vilket huvudsakligen förklaras av en hög arbetslöshet. Vikten av adekvat utformade befolkningsprognoser för att kunna göra riktiga skatteunderlagskalkyler understryks i dokumentet.

#### **Affärsplan**

Högbo Bruks affärsplan togs fram under 2015 och den ekonomiska planperioden avser 2015-2018. I affärsplanen finns en SWOT-analys (styrkor, svagheter, möjligheter, hot). I SWOT-analysen behandlas möjligheter och hot som rör omvärldens inverkan på bolagets verksamheter. Därutöver finns ett kapitel för omvärldsanalys i affärsplanen. Det framgår att bolaget bland annat baseras sin omvärldsbevakning på analyser gjorda av Högbo Brukshotell eftersom deras prognoser förväntas få följd effekter för Högbo Bruk. Omvärldsanalysen beaktar även andra satsningar som är aktuella för bolaget. I affärsplanen har bolaget även ett kapitel om framtiden – *Högbo om 10 år* – samt strategier och tillvägagångssätt för att nå uppsatta mål.

Enligt Högbo Bruks bolagsstyrningsrapport har bolaget hanterat verksamhetsrisker genom en regelbunden uppföljning och aktiv omvärldsanalys och justeringar i verksamheten anpassat till förändringarna.

# Granskningsresultat

## *Kontrollfråga 2:*

Hur arbetar bolaget med omvärldsanalyser i syfte att öka kunskapen om nuläge och utveckling?

### ***Iakttagelser***

#### **Affärsplan**

I förvaltningsberättelsen i årsredovisningen 2017 görs en utfästelse om visionen för Högbo Bruk av bolagets VD. Det framgår att bolaget ska vara det självklara valet då det gäller konferenser, utflykter, motion, hälsa och upplevelser för alla åldrar. Avseende framtida utveckling nämns att längdskidåkning och mountainbike fortsätter att vara mycket populärt och en vidareutveckling av skidanläggningen och mountainbikespårarna med dess kringsservice fortsätter.

#### **Iakttagelser från intervjuer**

Vid genomförda intervjuer framhåller verksamhetsföreträdare att omvärldsanalys är en stående punkt på dagordningen till styrelsemötet där man tar upp omvärldsanalyser. Dock har detta mer muntligen informerats om. I något fall har även en sammanställd dokumentation funnits.

# Granskningsresultat

## *Kontrollfråga 2:*

Hur arbetar bolaget med omvärldsanalyser i syfte att öka kunskapen om nuläge och utveckling?

## ***Bedömning och rekommendationer***

Kontrollfrågan bedöms som delvis uppfylld.

Vi bedömer att bolaget delvis arbetar med omvärldsanalyser. Bolagets affärsplan sträcker sig fram till och med 2018 men innehåller dock en omfattande analys av bolagets omvärld. Vi noterar även att bolaget tar del av omvärldsanalyser som Högbo Brukshotell upprättar. Däremot saknas det heltäckande dokumentation och rutiner över hur bolaget arbetar med omvärldsanalys.

Vi rekommenderar styrelsen att dokumentera vilken typ av omvärldsanalys bolagets ledning bör utföra och återrapporera till styrelsen.

# Granskningsresultat

## *Kontrollfråga 3:*

På vilket sätt arbetar bolaget med långsiktiga ekonomiska kalkyler och bedömningar, inklusive känslighets- eller riskanalys?

## ***Iakttagelser***

### **Affärsplan**

I affärsplanen har bolaget gjort resultatkalkyler planperioden utifrån antaganden om större anslag från ägaren, bidrag från olika arbetsmarknadspolitiska åtgärder samt intäkter från skogsbruket och kostnader hänförliga till personal, avskrivningar, räntor etc. Det finns även en investeringsbudget för planperioden som förväntas omfatta 3,4-4,0 mnkr årligen. Enligt bolagets bedömning förväntas investeringarna 2017 och 2018 utöka bolagets externa finansiering, men det framgår inte hur mycket som ska lånefinansieras eller hur detta förväntas förändra bolagets räntekostnader. I resultatbudgeten har bolaget dock räknat med ökande räntor och avskrivningar 2017 och 2018 jämfört med 2016.

### **Iakttagelser från intervjuer**

Verksamhetsföreträdare framhåller att återrapportering till Sandviken Stadshus AB sker några gånger om året.

Rörande finansiering finns det en dialog med kommunen som även bistår bolaget med IT-tjänster. Bolaget följer de finansieringslösningar som kommunen föreslår och räntediskussioner har även förts mellan kommunen och styrelsen inom ramen för internbanken. Det uppges av verksamhetsföreträdare att det finns en öppenhet och vilja att ta emot den hjälp som kan erhållas inom detta område.

# Granskningsresultat

## *Kontrollfråga 3:*

På vilket sätt arbetar bolaget med långsiktiga ekonomiska kalkyler och bedömningar, inklusive känslighets- eller riskanalys?

## ***Iakttagelser***

### **Iakttagelser från intervjuer**

Bolaget är i hög grad beroende av samarbetet med hotellet. Utifrån hotellets ekonomiska utveckling uppges även bolagets finansiella ställning stärkts. Verksamhetsföreträdare framhåller att det finns önskemål från den privata aktör som driver hotellet att bygga ut hotellfastigheten som ägs av Högbo Bruk. Avtalet med den privata aktören ska skrivas om, nuvarande kontrakt sträcker sig till 2025. Vidare framhåller verksamhetsföreträdare att bolaget äger marken som skulle kunna säljas till kommunen för att minska Högbo Bruks skulder.

Enligt intervjuer görs ekonomiska kalkyler men dessa dokumenteras inte alltid, t.ex. konsekvensanalys gällande skidspåret om det finns snö respektive om det är snöfritt.

### ***Bedömning och rekommendationer***

Vi bedömer att kontrollmålet är uppfyllt.

Vi konstaterar att bolaget följer centrala anvisningar och har en dialog med Sandviken Stadshus AB om frågor som rör finansiering. Vidare innehåller affärsplanen antaganden om högre avskrivnings- och räntekostnader utifrån antagande om extern finansiering.

Mot bakgrund av verksamhetens karaktär bedömer vi att bolagets långsiktiga kalkyler och bedömningar är tillräckligt underbyggda.

# Granskningsresultat

## *Kontrollfråga 4:*

I vilken utsträckning finns en koppling till den fysiska planeringen i kommunen?

## ***Iakttagelser***

### **Översiktsplan**

Sandvikens kommun antog en ny översiktsplan i december 2018. Planen sträcker sig fram till år 2030 och beskriver en önskvärd utveckling för kommunens mark- och vattenområden.

Det framgår av översiktsplanen att besöksnäringen i Sandvikens kommun fortsätter att utvecklas med nya trender och verksamheter och Högbo Bruk nämns som en viktig turistnod.

I ortsanalysen för Sandviken och Högbo anges en strategi vara att de värden som Högbo Bruk med omgivning erbjuder ska värnas och utvecklas. Högbo Bruk anges även vara ett värdefullt område som är ett viktigt strategisk utvecklingsområde för turism och besöksnäring.

## ***Bedömning och rekommendationer***

Vi bedömer att kontrollmålet är uppfyllt.

Vi konstaterar att det finns tillräcklig koppling till den fysiska planeringen utifrån bolagets karaktär och omfattning.



# Granskningsresultat

## *Kontrollfråga 5:*

Finns rutiner för tecknande av avtal?

### ***Iakttagelser***

#### **Iakttagelser från intervjuer**

VD och styrelseordförande är firmatecknare. Vid mindre avtal kan bolaget teckna avtal, men om det rörs sig om större upphandlingar tillämpas upphandling genom kommunen.

Det finns inga skriftliga rutinbeskrivningar för hur tecknande av avtal ska ske. Det finns dock rutinmässiga kommunala upphandlingar som omfattar Högbo Bruk, t.ex. upphandling av byggmaterial.

Verksamhetsföreträdare framhåller att det pågår ett arbete med att skapa dokumenterade rutiner för anställningsavtal. Det har även varit en brist på personal tidigare som bidragit till att upprättandet av rutiner har blivit lidande.

Ett arbete med att upprätta rutiner avseende tecknande av avtal har dock påbörjats. Det finns en blankett för dokumentation av direktupphandling sedan tidigare.

#### ***Bedömning och rekommendationer***

Kontrollfrågan bedöms som ej uppfylld.

Vi konstaterar att bolaget inte har skriftliga rutiner för hur upphandling ska ske eller anställningsavtal.

Vi rekommenderar styrelsen att säkerställa att rutinbeskrivningar avseende anställningsavtal och upphandling (med angivna beloppsgränser och ansvarig tjänsteperson) utarbetas.



Högbo Bruks AB

Sandvikens Stadshus AB (kännedom)  
Kommunfullmäktige (kännedom)  
Kommunstyrelsen (kännedom)

## Lekmannarevision 2018.

På uppdrag av lekmannarevisorerna i Sandvikens kommun har PwC granskat verksamheten i Sandvikens kommuns bolag med fokus på bolagets arbete med långsiktig finansiell analys.

Lekmannarevisorerna överlämnar härmed rapport avseende granskningen.

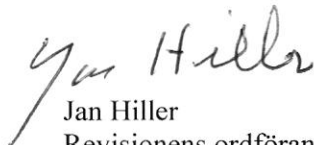
Revisorerna har beslutat

**att** godkänna revisionsrapporten samt

**att** överlämna revisionsrapporten till Högbo Bruks AB för beaktande samt

**att** överlämna revisionsrapporten till Sandvikens Stadshus AB, kommunstyrelsen och kommunfullmäktige för kännedom.

Med vänlig hälsning

  
Jan Hiller  
Revisionens ordförande/lekmannarevisor