



Luleå kommun

Lekmannarevision
Resultat av styrelseenkät 2013
Revisionsrapport

Offentlig sektor

KPMG AB

13 december 2013

Antal sidor: 17

Innehåll

1.	Sammanfattning	1
2.	Bakgrund	2
3.	Syfte	2
4.	Urval, svarsfrekvens samt tolkning av svaren	2
5.	Resultatet av enkäten	4
5.1	Vilken information och kompetensutveckling har du erbjudits för det uppdrag du har i bolaget (tid, innehåll etc.) och anser du att förutsättningarna för uppdraget är tillfredsställande?	4
5.2	På vilket sätt är hela styrelsen engagerad i styrelsearbetet?	4
5.3	Vilka direktiv har ägaren gett det bolag som du är styrelseledamot i och hur har Du fått del av direktiven?	5
5.4	Vilka förutsättningar finns för bolaget att arbeta med koncernnyttan? Vilka avvägningar gör bolaget mellan affärsmässighet och medborgarnytta?	5
5.5	Vilka risker bedömer du att bolaget har ur följande perspektiv: a) Affärsmässiga; <i>konjunktur, politiska beslut, underhållsmässiga.</i> b) Administrativa; <i>IT- säkerhet, Bolagets interna kontroll, ledning, bemanning</i> c) Redovisningsmässiga; <i>värderingsmässiga, kravrutiner, avgränsning – investering/underhåll</i>	6
5.6	Hur arbetar styrelsen för att identifiera, hantera och följa upp bolagets risker?	11
5.7	På vilket sätt utvärderar styrelsen hur bolagets system för intern kontroll fungerar?	11
5.8	På vilket sätt får styrelsen ekonomisk redovisning om bolaget och tycker du att redovisningen är tillfredsställande?	12
5.9	Om styrelsen ska fatta ett viktigt beslut, hur lång tid i förväg får du underlag för beslutet och finner du det tillfredsställande?	13
	a) <i>Hur lång tid i förväg får du underlag för beslutet och finner du det tillfredsställande?</i>	13
	b) <i>Vad anser du om kvaliteten i beslutsunderlagen?</i>	14
5.10	På vilket sätt och hur ofta behandlar styrelsen långsiktiga strategiska frågor för bolaget?	14
5.11	Den kommunala verksamheten ska bedrivas ändamålsenligt och effektivt, d.v.s. det ska finnas en tillräcklig intern styrning och kontroll av verksamheten. Utöver detta finns det krav i lagstiftning för respektive bolags verksamhetsområde.	15

1. Sammanfattning

Luleå kommuns revisorer har i egenskap av lekmannarevisorer inom Luleå Kommunföretag koncernen beslutat att genomföra en enkätundersökning ställd till styrelseledamöterna inom koncernen. Syftet med enkäten är bl a att kartlägga om styrelseledamöterna anser sig ha fått goda förutsättningar för sitt uppdrag i form av information och utbildning. Svaren i enkäten har tolkats och sammanställts av KPMG. Vi kan konstatera att svarsfrekvensen, 68 %, är högre än när en motsvarande enkät genomfördes 2008.

Vår sammanfattning och tolkning av resultatet av enkäten framgår nedan.

- Den sammantagna bilden är att ledamöterna är nöjda med den utbildning och kompetensutveckling de får och bedömer att förutsättningarna för uppdraget är tillfredsställande. Några har svarat att tiden att hinna med sitt uppdrag är en kritisk punkt, vi vill poängtera att samtliga ledamöter har samma ansvar oaktat möjlighet att lägga tid på uppdraget.
- I de flesta styrelserna verkar det finnas ett stort engagemang och brett deltagande. Vi anser att detta är värt att arbeta för att bevara och att det är viktigt för styrelserna att föra dialog kring hur det breda engagemanget kan bevaras alternativt utvecklas.
- Ledamöterna i stort har kännedom om ägarens direktiv. Vi har noterat, precis som i tidigare enkätundersökningar, att några av ledamöterna anser att ägardirektiven bör förtydligas för att säkerställa en tydligare styrning.
- Bolagen har koncernnytta, affärsmässighet och medborgarnyttan framför ögonen. Från vissa av svaren framgår att samordningen mellan bolagen skulle kunna förstärkas för en ökad koncernnytta.
- I första hand beskrivs risker som rör beroende av omvärlden och konjunkturen och en konjunkturkänslighet, ledamöterna ser även risker förknippade med politiska beslut. Risker förknippade med bemanning och investeringsbehov/underhåll har också berörts. Vi noterar särskilt vikten av väl genomförd riskanalys för att bolagen ska kunna förhålla sig till sina risker, det förefaller som de flesta ledamöterna är nöjda med den riskbevakning som bedrivs.
- Synen på hur arbetet med internkontrollen bedrivs spretar lite. Arbetet med uppföljningen av internkontrollen är enligt vår bedömning ett förbättringsområde.
- Ledamöterna anser att redovisningen av sina respektive bolags ekonomi är tillfredsställande.
- Av svaren framgår att de flesta anser att de får beslutsunderlagen i god tid och att kvaliteten på underlagen är god.
- Det är positivt att styrelsen har avsatt särskilda dagar när de strategiska frågorna diskuteras.
- Vår rekommendation är att styrelserna går igenom vilka mål, styrdokument och vilken lagstiftning som styr respektive bolags verksamhet.

2. Bakgrund

Luleå kommuns revisorer har i egenskap av lekmannarevisorer inom Luleå Kommunföretag-koncernen beslutat att genomföra en enkätundersökning ställd till styrelseledamöter inom koncernen. En motsvarande enkät genomfördes 2008. I rapporten sker i vissa fall hänvisningar till denna undersökning.

3. Syfte

Syftet med enkäten är bl.a. att kartlägga om styrelseledamöterna i bolagen anser sig ha fått goda förutsättningar för sitt uppdrag i form av bl.a. information och utbildning.

4. Urval, svarsfrekvens samt tolkning av svaren

Enkäten har skickats till samtliga styrelseledamöter inom Luleå Kommunföretag-koncernen som har fått sitt uppdrag genom Luleå kommun.

Frågorna har ställts med avseende på det bolag som personen är ledamot i. Om samtliga bolag i en underkoncern har en identisk styrelse avser enkäten underkoncernen som en enhet, vilket gäller Luleå Energi-koncernen.

Enkäten skickades till styrelseledamöterna den 24 juni 2013. I mitten av september sickades en påminnelse till de ledamöter som inte svarat.

I tabellen nedan visas antalet ledamöter som erhållit enkäten och antalet erhållna svar i respektive bolag/underkoncern.

<i>Bolag</i>	<i>Antal ledamöter</i>	<i>Antal svar</i>
Luleå Kommunföretag AB	7	4
Luleå Energi AB inkl Luleå Energi Elnät AB (LEAB-koncernen)	9	6
Lulebo AB	6	6
Lunet AB	2	1
Luleå Lokaltrafik AB (LLT)	5	3
Luleå Renhållning AB	5	5
Luleå Bogserbåts AB	7	6
Nordiskt FlygTeknikCentrum AB	6	2
Luleå Expo AB	7	4
Kronan Exploatering	6	4
Totalt	60	41

Som framgår ovan har totalt ca 68 % av ledamöterna svarat på enkäten vilket är en förbättring i jämförelse med den undersökning som gjordes 2008 då svarsfrekvensen var knappt 50 %.

Vi har försökt att dra generella slutsatser utifrån svaren. Där det finns skillnader mellan svaren för de olika bolagen kommenteras detta särskilt.

Tolkningen av svaren kan sannolikt göras på flera olika sätt. Ett kortfattat svar kan i vissa fall tolkas som att ledamoten inte har tillräcklig kunskap i frågan, ett annat alternativ är att ledamoten uppfattat att ett mer uttömmande svar inte är nödvändigt eller på grund av tidsbrist inte lämnat ett längre svar.

Lekmannarevisorerna har getts möjlighet att ta del av de enskilda svaren för de bolag där de är utsedda. Vi rekommenderar att lekmannarevisorerna följer upp svaren med respektive styrelse.

Avsnitt 5.1 motsvarar enkätens fråga 1 o s v.

Svaren i enkäten har tolkats och sammanställts av Ingegerd Mannfeldt, certifierad kommunal revisor, KPMG och Caroline Fornbrant, konsult KPMG.

5. Resultatet av enkäten

5.1 Vilken information och kompetensutveckling har du erbjudits för det uppdrag du har i bolaget (tid, innehåll etc.) och anser du att förutsättningarna för uppdraget är tillfredsställande?

Den sammantagna bilden är att ledamöterna är nöjda med den utbildning och kompetensutveckling de får och bedömer att förutsättningarna för uppdraget är tillfredsställande. Utbildning sker löpande via information från VD, årliga strategidagar och introduktionsutbildning, svar från flera ledamöter i olika bolag innehåller uppgifter om heldagsutbildningar.

Några ledamöter i Kronan Exploatering AB anger att de inte fått någon kompetensutveckling. I Luleå Expo AB svarar en person att det saknas förutsättningar och möjlighet till utveckling.

I Luleå Energi AB och Lunet AB beskrivs att hela uppdraget måste bedrivas på fritiden eftersom de saknar heltidsarvodering.

Kommentarer

Vi ser positivt på att de flesta ledamöter svarat att de är nöjda med den utbildning och kompetensutveckling de får och bedömer att förutsättningarna för uppdraget är tillfredsställande. Att vissa ledamöter anser att utbildningen är otillräcklig samt att det är svårt att klara av uppdraget enbart på fritiden kan vara problematiskt. Bolagen skulle med fördel kunna inventera utbildningsbehoven och utifrån behoven upprätta riktlinjer och plan för utbildning av styrelseledamöter så att det blir känt för respektive ledamot vilken utbildning/utveckling man kan förvänta sig.

Vi vill poängtera att hela styrelsen har samma ansvar, oavsett den hur tillgången på tid ser ut. Fritidspolitikerns roll är ofta svår att axla och innebär stort ideellt engagemang. Om beslutsunderlagen är väl avpassade och kärnfulla frigörs tid i uppdraget för information och kompetensutveckling. Respektive styrelse (eller ordförande) kan i samråd med tjänstemännen diskutera igenom hur beslutunderlagen ska utformas, vilken mängd och typ av handlingar de som styrelse behöver för att kunna fatta beslut. Ett effektivt sätt för styrelsen att utbilda sig är att i samband med styrelsemöten avsätta tid för olika typer av genomgångar inom styrelsens ansvarsområde och det finns med största sannolikhet stor kunskap inom tjänstemannaorganisationen som kan komma styrelsen till gagn i sitt uppdrag.

5.2 På vilket sätt är hela styrelsen engagerad i styrelsearbetet?

Den samlade bilden är att arbetet i styrelserna bedrivs genom att samtliga deltar och att mötena är väl förberedda. Någon ledamot beskriver sin styrelse som engagerad. Ledamöter i Lulebo, LLT och Luleå Expo beskriver att de försöker att gå från att diskutera detaljer under styrelsemötena till att diskutera strategier och långsiktiga frågor.

I Luleå kommunföretag AB anser flera av ledamöterna att de är delaktiga genom att styrelsen har täta kontakter, bland annat beroende på att de även sitter i kommunstyrelsen och dess utskott tillsammans.

Svaren från Luleå Expo AB och Luleå renhållning AB ger en mer splittrad bild där några svarar att hela styrelsen är engagerad medan andra anser att informationen är bristfällig och att diskussioner inte uppmuntras.

Kommentarer

Det är positivt att hela styrelsen är engagerad i styrelsearbetet och att flera i styrelsen försöker att gå från att diskutera detaljer till att prata om långsiktiga och strategiska frågor, detta är något vi bedömer som viktigt att utveckla och bevara. Vissa svar anger att det är lite si och så med engagemanget, i dessa fall anser vi att styrelsen bör diskutera detta för att stärka engagemanget och hitta en gemensam kultur och diskussionsklimat.

Att man i vissa fall diskuterar styrelsens frågor i andra forum än i styrelsen kan vara problematiskt och riskerar att försämra möjligheten för samtliga ledamöter att delta på lika villkor.

5.3 Vilka direktiv har ägaren gett det bolag som du är styrelseledamot i och hur har Du fått del av direktiven?

Ledamöterna beskriver att de fått del av direktiven genom att läsa själva, att direktiven har gått igenom vid styrelsemöten eller av bolagets VD. Direktiven ges i vissa fall via styrkort. Den generella bilden är att ledamöterna känner till sina direktiv. Flera ledamöter beskriver i sina svar vad direktiven för bolagen innehåller.

I Luleå Energi AB, LLT och Luleå Expo AB anser någon att direktiven är för svaga och otydliga och att detta kan ge upphov till styrfel.

Kommentarer

Vi bedömer utifrån svaren att ledamöterna i stort har kännedom om direktiven. Vi har noterat (precis som i resultatet från 2008 års enkät) att några av ledamöterna anser att ägardirektiven bör förtydligas för att säkerställa en tydligare styrning.

5.4 Vilka förutsättningar finns för bolaget att arbeta med koncernnyttan? Vilka avvägningar gör bolaget mellan affärsmässighet och medborgar-nytta?

Ledamöterna i samtliga bolag beskriver att koncernnyttan alltid finns med. Flera ledamöter svarar att affärsmässighet väger tyngre än medborgarnytta medan några svarar att de två perspektiven väger ungefär lika tungt.

Ledamöter i Lulebo AB och LLT svarar att koncernnyttan skulle kunna bli större om bolagen kom in tidigare i planeringsprocesserna. En ledamot från Luleå Expo AB svarar att förutsättningarna att arbeta med koncernnyttan skulle vara större om bolaget fick ett mer uttalat stöd/långsiktigt uppdrag.

En ledamot i Lunet svarar att affärsmässigheten har kommit mer i fokus sedan ett ärende prövats av Konkurrensverket som innebar att det inte behöver vara någon konflikt mellan affärsnytta och medborgarnytta.

En ledamot i Luleå Bogserbåtsbolag svarar att bolaget bedrivs helt på affärsmässiga principer och att medborgarnytta är en positiv effekt i form av ökad tillväxt och fler arbetstillfällen.

Kommentarer

Av svaren framgår att bolagen har koncernnytta, affärsmässighet och medborgarnytta framför ögonen. Utifrån vissa svar framgår att samordningen mellan bolagen skulle kunna förstärkas för en ökad koncernnytta.

5.5 Vilka risker bedömer du att bolaget har ur följande perspektiv:

- a) Affärsmässiga;** *konjunktur, politiska beslut, underhållsmässiga.*
- b) Administrativa;** *IT- säkerhet, Bolagets interna kontroll, ledning, bemanning*
- c) Redovisningsmässiga;** *värderingsmässiga, kravrutiner, avgränsning -, investering/underhåll*

Luleå Kommunföretag AB

Affärsmässiga; *konjunktur, politiska beslut, underhållsmässiga*

Riskbedömningar finns med i underlagen, de kommer från bolagets VD eller genom att ledamöter i styrelsen ber om en bedömning. Politiska beslut på olika nivåer påverkar verksamheten och svängningar är ibland svåra att förutse. I svaren konstateras att verksamheten är konjunkturkänslig. Riskbedömningen för de stora bolagen i kommunen är låg, för exempelvis Luleå Expo är risken högre eftersom bolaget är väderberoende vid mässor och stadsfestivaler.

Administrativa, IT- säkerhet, Bolagets interna kontroll, ledning, bemanning

IT-risker hanteras i samråd med kommunens IT-avdelning och revisorerna bidrar även med vissa kontroller. Bolaget har ombett revisorerna att särskilt uppmärksamma mutor och egentligheter. Ledning och bemanning ses över, en risk skulle vara om bolaget förlorade sin VD.

Redovisningsmässiga; värderingsmässiga, kravrutiner, avgränsning -, investering/underhåll

Avstämningar görs löpande och vid helårs- och delårsavslut. Varje bolag rapporterar löpande till styrelsen för Luleå Kommunföretag AB som har god kontroll över respektive bolags redovisning.

Luleå Energi-koncernen

Affärsmässiga; *konjunktur, politiska beslut, underhållsmässiga*

De affärsmässiga riskerna som nämns är politiska beslut om en nordisk slutkundsmarknad, timdebitering innebärande mätarbyten, kommande lagändringar (en faktura för kunden - tredjepartsamverkan m m). De politiska riskerna beskrivs som svåra att förutse men kan minimeras genom en organisation med god framförhållning. Kraven på affärsmässighet ställer

krav på stora investeringar. En annan risk är avslutande av avtal mellan Luleå Kommunföretag och SSAB avseende LUKAB.

Administrativa, IT- säkerhet, Bolagets interna kontroll, ledning, bemanning

Ledamöterna svarar att bolaget har en god internkontroll, åtgärdsplaner för områden med hög risk och bra projektrutiner. Risker finns även att nyckelpersoner lämnar bolaget eller att riskpolicyn inte följs.

Redovisningsmässiga; värderingsmässiga, kravrutiner, avgränsning -, investering/underhåll

Reinvesteringsbehov av elnät och pannor är identifierade och relativt omfattande. Goda beslutsunderlag minskar riskerna för att fatta fel beslut. Bolaget har gjort ett gediget arbete med att upphandla och förbereda införande av ett nytt kundinformationssystem men det finns risker förenade med att starta systemet. Flera ledamöter svarar att de har kontroll på bolagets redovisningsmässiga risker.

Lunet AB

Affärsmässiga; konjunktur, politiska beslut, underhållsmässiga

Lunet beskriver att det finns politiska risker som är svåra att förutse. Lunets tidiga satsning på fiber i Luleå Energis verksamheter har gjort att bolaget kunna bygga upp ett kapital vilket gör det lättare att möta konjunktur- och underhållsmässiga risker. Konkurrenten som har ökat från andra aktörer beskrivs som en risk.

Administrativa, IT- säkerhet, Bolagets interna kontroll, ledning, bemanning

Ledamöterna i Lunet beskriver inga administrativa risker men framför att de är identifierade och kartlagda och att åtgärdsplaner finns för högriskområden.

Redovisningsmässiga; värderingsmässiga, kravrutiner, avgränsning -, investering/underhåll

Bolaget utarbetar för tillfället rutiner för kontanthantering. Ett nytt faktureringsystem är under upphandling.

Lulebo AB

Affärsmässiga; konjunktur, politiska beslut, underhållsmässiga

En risk som beskrivs är tolkningen av affärsmässigheten. I Luleå är det bostadsbrist och kostnaden för nyproduktion är hög. Högkonjunkturen driver även upp priserna för renovering av befintligt bestånd. Renoveringsbehovet i bostadsbeståndet är stort. Politiska beslut fattas utan förståelse för verksamheten och politiken behöver tydliggöra sina målsättningar. Risker som beskrivs är förknippade med underhållsmässiga behov. En ledamot svarar att trögheten i detaljplanearbetet är en risk. En risk är även svårigheter att hyra ut lägenheter.

Administrativa, IT- säkerhet, Bolagets interna kontroll, ledning, bemanning

Bolaget har en bra intern kontroll över de administrativa rutinerna. Det finns alltid risker avseende IT-säkerhet och den sårbarhet som styrning via IT-system skapar även om dessa bedöms vara under kontroll. Gällande arbetsmiljörisker har ett stort arbete gjorts i att arbeta fram policys. Kommande pensionsavgångar utgör även en risk för bolaget.

Redovisningsmässiga; värderingsmässiga, kravrutiner, avgränsning -, investering/underhåll

Ledamöterna ser inga redovisningsmässiga risker annat än att få tydliga direktiv från ägaren för att styrelsen ska kunna besluta om rätt investeringar och underhåll.

Luleå Lokaltrafik AB

Affärsmässiga; konjunktur, politiska beslut, underhållsmässiga

Risker som nämns är positiva politiker, gammal busspark, stort underhåll och nya investeringar. Bolagets stora utmaning är kommande övergång till nytt drivmedel vilket visat på att olika roller inte är tydliga. Risken består av stora och lite osäkra investeringar i både bussar och tankmöjligheter samt tillgång till säker leverans av biogas. Här finns ett behov av att politiken förtydligar sina målsättningar.

Administrativa, IT- säkerhet, Bolagets interna kontroll, ledning, bemanning

De administrativa riskerna bedöms som små. Ett arbete pågår för att säkerställa de administrativa rutinerna och ett stort arbete har gjorts och fortsätter vad beträffar arbetsmiljö, rutiner vid kriser etc. En eventuell risk skulle kunna vara bolagets pensionsskuld.

Redovisningsmässiga; värderingsmässiga, kravrutiner, avgränsning -, investering/underhåll

Den redovisningsmässiga risken som framkommer är behov av stora investeringar där resurserna är begränsade.

Luleå Renhållning AB

Affärsmässiga; konjunktur, politiska beslut, underhållsmässiga

Politiska beslut som beskrivs som risker,

- Beslutet om placeringen av återvinningscentralen Kronan.
- Frågan om LOU
- Politiska processer som påverkar bolaget finns både på EU-nivå, nationell nivå och lokalt. Exempelvis frågan om vem som hanterar förpackningsavfall och hur stort ansvar bolagen ska ta för övergången till biogasbränsle.
- Det finns politiska partier som driver en privatisering av verksamheten.

De underhållsmässiga riskerna är stort slitage, riskerna rörande underhållet bedöms i övrigt som små p.g.a. underhåll- och investeringsplaner. Bolaget är starkt beroende av råvarupriser på t ex well och metall. En ledamot svarar att svängningar i konjunkturen är en risk för bolaget medan en ledamot svarar att riskerna i konjunkturen inte är speciellt stora.

Administrativa, IT- säkerhet, Bolagets interna kontroll, ledning, bemanning

Personalproblem är en risk (attityd och hälsa), en annan risk är blandning i arbetslaget avseende kvinnor/män, ålder, kulturell bakgrund och framtida möjlighet till rekryteringar. Någon svarar att de inte ser någon risk att klara bemanningen.

Risker utifrån IT-säkerhet hör samman med låg kunskapsnivå och att IT-systemen inte är färdigutvecklade eller synkade med den nya organisationen, detta kan skapa instabilitet.

Redovisningsmässiga; värderingsmässiga, kravrutiner, avgränsning -, investering/underhåll

Ledamöterna ser inga redovisningsmässiga risker.

Luleå Bogserbåts AB

Affärsmässiga; konjunktur, politiska beslut, underhållsmässiga

Inga akuta risker kan förutses på medellång sikt. Riskerna i gällande politiska beslut bedöms som små.

Bolaget är beroende av konjunkturen och omvärldens efterfrågan på stål och järnmalm. Bolaget är även beroende av LKAB:s och SSAB:s utveckling samt uppmuddring av farled.

Det pågående arbetet att slå samman Luleå hamn och Luleå Bogserbåts AB i ett bolag innehåller en del risker som måste hanteras rätt.

En ledamot svarar att inga direkta risker finns i underhållet eftersom de upprättade underhållsrutinerna följs och bolaget underhållsmässigt är välskött. En annan ledamot svarar att det finns ganska stora risker förknippade med underhållet eftersom båtarna periodvis går i ett väldigt tuft klimat och underhållet är svårt att förutspå.

Administrativa, IT- säkerhet, Bolagets interna kontroll, ledning, bemanning

Bolaget följer de direktiv som har beslutats i kommunen med avseende på IT-säkerhet, intern kontroll, ledning och bemanning och riskerna bedöms i huvudsak som små. Två ledamöter svarar att de inte kan uttala sig om riskerna förknippade med IT-säkerheten. Sammanslagningen med hamnen minskar riskerna för bolaget även om det i samband med själva sammanslagningen finns risker som måste hanteras.

Redovisningsmässiga; värderingsmässiga, kravrutiner, avgränsning -, investering/underhåll
Ser inga direkta risker annat än pågrund av sammanslagningen med hamnen.

Nordiskt FlygTeknikCentrum AB

Affärsmässiga; konjunktur, politiska beslut, underhållsmässiga

Gymnasiets minskning är en risk i bolaget. Risk finns i förändrade regelverk för flyget och kortsiktig statlig finansiering.

Administrativa, IT- säkerhet, Bolagets interna kontroll, ledning, bemanning

Risker finns i bemanningen. Administrationen beskrivs som tunn och bättre samordning behövs.

Redovisningsmässiga; värderingsmässiga, kravrutiner, avgränsning -, investering/underhåll
Administrationen är tunn och det behövs bättre samordning inom koncernen.

Luleå Expo AB

Affärsmässiga; konjunktur, politiska beslut, underhållsmässiga

De affärsmässiga riskerna beror på yttre faktorer som är svåra att påverka. Direktiven från ägaren är oklara. Bolaget är verksamt inom en osäker bransch med stora svängningar vilket är en risk.

Administrativa, IT- säkerhet, Bolagets interna kontroll, ledning, bemanning och Redovisningsmässiga; värderingsmässiga, kravrutiner, avgränsning -, investering/underhåll
Anger inga direkta administrativa eller redovisningsmässiga risker mer än att bolagets verksamhetsstyrning behöver utvecklas.

Kronan exploatering AB

Affärsmässiga; konjunktur, politiska beslut, underhållsmässiga

Stor politisk enighet finns angående den nya stadsdelen vilket ger en låg politisk risk. Konjunkturen kan påverka projektets byggstart. En eventuell risk i framtiden skulle kunna vara bristande uthållighet. En vikande byggbransch är också en risk som slår direkt mot bolagets verksamhet liksom kostnadsutvecklingen för nyproduktion av bostäder. Svårigheter att få externa bostadsföretag att investera i hyresfastigheter. Kommunikationer beskrivs som en risk liksom

förseningen av Norrbotniabanan. Risken finns även i minskad projektledningsförmåga och i samverkan med andra delar av kommunen.

Administrativa, IT- säkerhet, Bolagets interna kontroll, ledning, bemanning

De administrativa riskerna beskrivs som låga, bland annat beroende på en aktiv styrelse med nära samarbete mellan ordförande och VD och att administrativ uppbackning finns inom kommunen. Bemanningen är en risk eftersom VD:n är den enda personen som är anställd i bolaget.

Redovisningsmässiga; värderingsmässiga, kravrutiner, avgränsning -, investering/underhåll

Bolagets stora integrering i koncernen kan göra att det finns en risk att det inte är tydligt hur kostnader ska fördelas och helhetsbilden gällande investering och exploatering blir otydlig.

Kommentarer

I första hand beskrivs risker som rör beroende av omvärlden och konjunkturen och en konjunktürkänslighet (beroenden av efterfrågan på världsmarknaden, utvecklingen i bolag på den privata marknaden, höga produktionskostnader p.g.a. högkonjunktur i byggbranschen).

Politiska beslut beskrivs också som risker, bland annat gällande politiska beslut som fattas utan förståelse för verksamheten samt beslut som är svåra att förutse.

Vi noterar att ett svar anger att revisorerna har ombetts att vara särskilt uppmärksamma på mutor och oegentligheter i bolagen. Vi vill därför uppmärksamma styrelserna på att ansvaret för att det finns fungerande system och rutiner för intern kontroll av bolagets verksamhet, ekonomi, efterlevnad av lagar och förordningar etc ligger på bolagsstyrelserna. Lekmannarevisorns uppdrag är att granska om verksamheten sköts på ett ändamålsenligt och ekonomiskt tillfredsställande sätt enligt ägarens vilja och om bolagets interna kontroll är tillräcklig.

Av några svar framgår att de anser att bolaget har en god intern kontroll och säkerställda administrativa rutiner. Några svar beskriver bemanningen som en risk, antingen i form av nyckelpersonsberoende eller svårigheter att rekrytera för att skapa en mångfald bland de anställda.

De flesta beskriver att de inte ser några redovisningsmässiga risker och svarar att de har god kontroll över redovisningen. Från några bolag har lämnats svar som anger att stora investeringsbehov i en ekonomi som inte medger några större investeringar är en risk.

Det är viktigt att hela styrelsen har god kännedom om bolagets risker och vi ser arbetet med riskanalysen som viktigt. Risker som lyfts och rör omvärlden, eller politiska beslut på riks- eller EU-nivå är svåra att påverka, men en god omvärldsbevakning gör att styrelsen kan minska eventuella negativa konsekvenser, alternativt förstärka de goda. Även risker som t ex för investeringsbehoven kan avhjälpas till viss del om bolaget har en god framförhållning och inventering av bestånd och inventarier.

5.6 Hur arbetar styrelsen för att identifiera, hantera och följa upp bolagets risker?

Samtliga bolag arbetar med att bevaka riskerna för bolagen. Av svaren framgår att risker och utvecklingen i omvärlden diskuteras löpande vid styrelsemötena. Andra beskriver att de arbetar med risker vid årliga strategimöten och/eller i samband med bokslut. VD:n har i flera av bolagen en utpekad roll att bevaka och informera styrelsen om bolagens risker. Styrkort, målområden, kontrollpunkter och ägardialog används för att följa riskerna kontinuerligt. Lunet svarar mer kortfattat än övriga bolag att de vid ett sammanträde behandlar riskrapporten och gör bedömning om eventuella åtgärder som måste vidtas.

Två av ledamöterna i Luleå Expo AB svarar att bolaget inte uttryckligen arbetar med att identifiera sina risker. En ledamot svarar att det görs vid planeringsdagarna.

Omvärldsanalys

Luleå Energi beskriver att de löpande gör riskanalyser med allt starkare fokus på affärs- och finansiella risker. Lulebo genomför riskbedömningar i samtliga investeringsprojekt och följer särskilt ränteutvecklingen och bostadsmarknaden och genomför omvärldsanalyser. LLT bevakar särskilt information om ekonomi, drivmedelspriser och följer upp inställda turer. Luleå Renhållning AB gör sin omvärldsanalys i form av SWOT-analys och följer särskilt råvarupriser, konkurrenter och politiska beslut. Senaste året har huvuddelen av styrelsearbetet i Luleå Renhållning AB handlat om fusionen. Nordiskt FlygTeknik Centrum för diskussioner om uppvaktningar av beslutsfattare, samarbete med andra skolor och med branschen. En ledamot i Luleå Expo AB svarar att de får aktuell information om ekonomin, mässmarknaden och marknaden som sådan. I Kronan Exploatering är de affärsmässiga riskerna identifierade och analyseras ständigt.

Kundundersökningar

Lulebo och LLT arbetar med kundundersökningar och mätningar via bland annat NKI (Nöjd Kund Index). Resultaten för LLT beskrivs som goda då de har Sveriges mest nöjda kunder i stadstrafiken. Även Luleå Expo genomför kundbesöksmätningar.

Kommentarer

Vår bedömning är att ledamöterna generellt är nöjda med hur riskanalyserna i styrelsen bedrivs, detta anser vi vara värt att bevara. Se även kommentarer till avsnitt 5.5.

5.7 På vilket sätt utvärderar styrelsen hur bolagets system för intern kontroll fungerar?

De flesta svarar att de har en internkontroll som behandlas årligen, ofta i samband med strategidagar/dialogmöten, då budget behandlas eller vid framtagande av styrkort. Några av svaren från vissa bolag avviker emellertid,

- Inom Luleå Renhållning AB spretar svaren. En ledamot kan inte svara på frågan, en annan kan inte påminna sig om någon sådan diskussion. Två av ledamöterna svarar att de har god insyn i och redovisning av den interna kontrollen.

- I Luleå Bogserbåts AB svarar alla utom en ledamot att frågan tas upp vid styrelsemötena med jämna mellanrum. Enligt det avvikande svaret bör bolaget bli bättre på att följa den interna kontrollen.
- I Luleå Expo AB svarar två av ledamöterna att bolaget inte har någon intern kontroll och att utvärdering inte har genomförts. Två ledamöter svarar att den interna kontrollen berörs i samband med utarbetande av styrkort och budget samt vid strategidagar.
- För Kronan Exploatering ingår detta som en naturlig del av uppföljningen under året och inte minst vid styrelsearbetet. Två ledamöter beskriver att bolaget är så nytt att internkontrollen inte varit högst prioriterad.

Bolagen beskriver sin interna kontroll enligt följande;

- I Luleå Energi träffar styrelsen hela ledningsgruppen för en dialog om respektive ledningspersons ansvarsområde. Stickprov tas under verksamhetsåret. På senare tid har styrelsen tittat närmare på utvalda frågor i samband med styrelsemötena. Luleå Energi följer upp ägardirektivet.
- Luleå Energi beskriver även att den ekonomiska uppföljningen och revisionsrapporter är bra kontrollpunkter. Lulebo och Luleå Energi hänvisar till revisorernas uppföljningar som ett stöd för interna kontrollen
- Luleå Energi, Lulebo och Lunet arbetar med framtagande och uppföljningar av policys för att säkerställa den interna kontrollen.
- Lulebo har kvalitetssystemet *Lukas*.

Kommentarer

Att svaren spretar lite är enligt vår bedömning (från att den bedrivs tillfredställande, till att man inte vet) kan vara ett tecken på att arbetet med uppföljning av den interna kontrollen skulle vara förtjänt av en mer framträdande plats i respektive styrelses arbete.

5.8 På vilket sätt får styrelsen ekonomisk redovisning om bolaget och tycker du att redovisningen är tillfredsställande?

Svaren ger en bild av att ledamöterna är nöjda med den redovisning de får av bolagens ekonomi. Uppföljningarna sker löpande vid styrelsemötena samt vid delårsuppföljning och bokslut och i vissa fall även vid kvartalsuppföljningar. Flera av ledamöterna svarar att materialet är bra, lättöverskådligt och enkelt att förstå. Lunets rapporter är fördelade på kundkategorier och budget – utfall - prognos

I Luleå Energi och Lunet skickar VD:n varje månad nyhetsbrev som innehåller ekonomiska rapporter.

Bland ledamöterna i Luleå Bogserbåts AB är det en ledamot som anser att den ekonomiska redovisningen inte är tillfredställande på samtliga punkter. Övriga svarande ledamöter är tillfreds med redovisningen.

I Luleå Expos styrelse beskrivs den ekonomiska uppföljningen å ena sidan som att styrelsen får en snabb genomgång av det ekonomiska läget. Någon svarar att uppföljningen är ganska övergripande och skulle kunna göras mer lättöverskådlig. Någon svarar även att rapporter borde skickas ut löpande tillsammans med VD-rapport. Å den andra sidan beskrivs rapporteringen om ekonomin som tillfredsällande.

För Kronan Exploatering är läget lite speciellt eftersom bolaget är så nytt. Det beskrivs att redovisningen kommer att utvecklas i takt med att verksamheten kommer igång på allvar.

Kommentarer

Vår bedömning utifrån de inkomna svaren är att ledamöterna anser att redovisningen av bolagens ekonomi är tillfredsställande.

5.9 Om styrelsen ska fatta ett viktigt beslut, hur lång tid i förväg får du underlag för beslutet och finner du det tillfredsställande?

Hur lång tid i förväg får du underlag för beslutet och finner du det tillfredsställande?

Flera av bolagen beskriver att de har beredande sammanträden inför större beslut vilket uppfattas som väldigt positivt. Ledamöterna anser att de får sina handlingar i god tid och har goda förutsättningar att läsa in sig inför beslut.

Handlingar tillsänds ledamöterna en till fyra veckor innan sammanträdena. Vissa ledamöter tycker att en vecka är tillräckligt medan andra vill ha tre till fyra veckor på sig för föreberedelser. I Nordiskt FlygTeknik Centrum har kallelsen tidigare kommit en till tre dagar innan mötet och inte innehållit så många kommentarer/information, detta har dock blivit bättre de senaste månaderna.

I Luleå Kommunföretag finns en sammanträdesplan upprättad för året. Ofta kommer underlagen i god tid men en ledamot svarar att det förekommer att ärenden läggs direkt på styrelsens bord. Även i Lulebo och i Luleå Renhållning AB förekommer att ärenden läggs direkt på bordet. Ett ärende som lyfts särskilt från Luleå Renhållning AB är tillsättande av bolagets nya VD då beslutet i princip var fattat innan sammanträdet. Av svaren från Luleå Renhållning AB framkommer även att underlagen ofta är tillräckliga men att diskussionerna i styrelsen är för oengagerade.

Sekretessen nämns som något som påverkar vilka handlingar som sänds ut i Luleå Kommunföretag och Luleå Energi.

Kommentarer

De flesta ledamöterna finner att de i tillräckligt god tid får del av beslutsunderlagen inför sammanträdena. Se även vår kommentar till avsnitt 5.1.

b) Vad anser du om kvaliteten i beslutsunderlagen?

De flesta ledamöter svarar att kvaliteten i beslutsunderlagen är okej till mycket goda. Av vissa svar framgår att kvaliteten skulle kunna förbättras. Av svaren från Lulebo framgår av de tre svaren att underlagen normalt sett är goda men att de brister ibland och att det finns utvecklingspotential och ibland kan behöva kompletteras utifrån diskussioner.

Svaren från Luleå Renhållning AB ger en bild av att underlagen är bra, en ledamot upplever att det finns en övilja hos styrelsen att diskutera igenom beslut ordentligt.

I Luleå Bogserbåts AB ger svaren bilden att underlagen i vissa lägen är bra men skulle kunna förbättras. Av ett svar framgår problematiken i att få fram underlag som tar tillräcklig hänsyn till oförutsedda händelser.

I svaren från Luleå Expos styrelse framkommer en viss tveksamhet till beslutsunderlagens kvalitet eftersom det ännu inte sänts ut så många underlag. Någon är tveksam och någon svarar att de kunde vara bättre.

Kommentarer

Vår bedömning är att uppfattningen om kvaliteten på beslutsunderlagen varierar något även om de flesta anser att underlagen vanligtvis håller god kvalitet.

5.10 På vilket sätt och hur ofta behandlar styrelsen långsiktiga strategiska frågor för bolaget?

Långsiktiga och strategiska frågor behandlas löpande vid styrelsernas sammanträden, vid fastställande av ägardirektiv, styrdokument, budget och bokslut. Djupare diskussioner förs en till två gånger per år i samband med strategi-/planeringsdagar. Strategidagarna beskrivs som något positivt. En ledamot i Luleå Renhållning AB tycker att det är för sällan att en gång årligen diskutera långsiktiga frågor.

I Lulebo finns en treårsplan som följs upp vid varje styrelsemöte.

LLT har gjort studiebesök hos andra bolag.

Enligt ett svar från ledamot i Luleå Expos styrelse är styrkortet för stora och övergripande för att bolaget ska kunna göra en strategisk plan som fungerar som en röd tråd i verksamheten.

Arbetet i Kronan Exploatering som är under uppstart beskrivs som att de flesta frågor som hanteras är av karaktären långsiktiga och strategiska.

Kommentarer

Det är positivt att styrelsen har avsatt särskilda dagar när de strategiska frågorna diskuteras.

5.11 Den kommunala verksamheten ska bedrivas ändamålsenligt och effektivt, d.v.s. det ska finnas en tillräcklig intern styrning och kontroll av verksamheten. Utöver detta finns det krav i lagstiftning för respektive bolags verksamhetsområde.

a) Beskriv på vilket sätt bolaget enligt din uppfattning, uppfyller dessa interna och externa mål och krav.

Av flera svar framgår att bolagen bedriver sin verksamhet ändamålsenligt och effektivt och att de har tillräcklig intern styrning och kontroll av verksamheten och lever upp till lagstiftningen inom sitt område. Bilden är dock inte enhetlig där flera svar innebär att de inte känner till om mål och krav uppfylls.

- Luleå Kommunföretag svarar att samtliga bolag arbetar för kund- och medborgarnyttan.
- Ett svar från Luleå Energi AB anger bolaget har en kort historia som helägt kommunalt bolag och att det finns behov av att få respekt för ett aktiebolags regelsystem. Bytet av VD i LKFAB antas även medföra förändringar i uppdragen. Bolaget känner till rollerna och ställer upp på dialoger med Luleå Energi AB:s bästa i sikte.
- Svar från Lulebo och LLT anger att den interna kontrollen och styrningen säkerställs genom uppföljning via NKI, styrkort, ekonomi och policys.
- I Lunet beskrivs informations- och beslutsvägarna till ägarna (LEAB och Lulebo) som korta. Av svaren från Lunet framkommer det, precis som i svaren från Luleå Energi, att den nya VD:n i LKFAB kan komma att göra nya tolkningar samt att Lunet alltid i dialoger har Lunets bästa i sikte.
- Luleå Renhållning AB klarar att leva upp till frågeställningen. Bland annat lyfts utbildning av personalen fram som ett sätt att nå ändamålsenlighet.
- Luleå Bogserbåts AB säkerställer sin interna kontroll bland annat genom att de beslutat att de regelbundet ska prata om strategier och uppföljning på sina sammanträden.
- Nordisk FlygTeknik Centrum svarar kortfattat att gymnasieutbildningen fungerar tillfredsställande.
- Svar från Luleå Expo innehåller dels en kommentar att man inte vet, dels att bolaget bedrivs ändamålsenligt och effektivt i enlighet med kommunens riktlinjer.
- Kronan Exploatering svarar att de använder sig av Luleå kommuns fastslagna styrmodell men att eftersom bolaget är så nytt har de svårt att besvara frågan i nuläget.

b) Områden där bolaget inte uppfyller kraven eller har utvecklingsbehov

- Luleå Kommunföretag AB svarar att de ständigt behöver arbeta med att bli ännu bättre och att effektiviteten i bolagen kan utvecklas.
- Svaren från Luleå Energi AB anger att de har utvecklingsbehov inom områdena arbetsmiljö, säkerhet, effektivitet, balanserade styrkort och kommande mål samt frågor intressanta i media. Utvecklingsområden diskuteras vid bolagets strategidagar. En ledamot svarar att det inte finns några områden där bolaget inte uppfyller kraven eller har utvecklingsbehov.
- I Lulebo svarar en ledamot att de inte känner till något förbättringsområde och om det var känt skulle bolaget jobba med den frågan. Av svaren framkommer även att det alltid går att göra mer men att den ökade bördan för detta måste gagna bolaget och inte bara kräva mer resurser. Statusen på bostadsbeståndet lyfts som ett förbättringsområde där bolaget påbörjat arbetet men ekonomin påverkar tempot.
- Från Lunet har ingen svarat på frågan.
- LLT anser att statusen på bolagets busspark är ett förbättringsområde där arbetet har påbörjats. Andra förbättringsområden är ökad linje- och turtäthet.
- Inom Luleå Renhållning AB nämns utvecklingsområdena ruttoptimering, att se till koncernnyttan, personalfrågor (värdegrund och mångfald), samt informationen till styrelsen.
- Av svaren från Luleå Bogserbåts AB framgår att den interna kontrollen är ett förbättringsområde. Administrativ effektivisering kan ske genom fusion med hamnen, konkurrensfrågor. Av svaren framkommer även att kompetensutvecklingsplan för personalen behöver upprättas samt att behov finns av mer jämställd könsfördelning på båtarna. Marknadsföringen av bolaget skulle även kunna förbättras.
- Från Luleå Expo lyfts personalfrågor, arbetsmiljö och verksamhetsutveckling/kvalitetsstyrning som utvecklingsområden. Någon svarar att styrelsen behöver få kompetensutveckling. Ekonomiska svårigheter lyfts och nya strategier/utvecklingsplaner ska utarbetas för att trygga bolagets fortsatta verksamhet.
- Ledamöterna i Kronan Exploatering AB svarar att bolaget är för nytt för att frågan ska vara relevant och det finns inget konkret att framgöra i dagsläget.


Kommentarer

Vi ser det som positivt att flera av bolagen anger att de följer upp sin verksamhet med hjälp av styrkort och kundundersökningar samt att man försöker styra med policys och prata om strategier och följer upp verksamheten vid styrelsemötena. Att använda sig av beslutat i exempelvis NKI-mätningar ger bra jämförelser med andra bolag/kommuner och kan vara utvecklande för verksamheten.

Vår bedömning utifrån inkomna svar är dock att samtliga ledamöter inte har riktig kontroll på vad deras respektive bolag har för uppdrag. Det är viktigt att varje styrelse känner till hur arbetet bedrivs och vilka områden som prioriteras utifrån fastställda ramar. Utifrån detta är vår rekommendation att styrelserna går igenom vilka mål, styrdokument och vilken lagstiftning som styr respektive bolags verksamhet.

KPMG, dag som ovan


Caroline Fornbrant
Konsult


Ingegerd Mannfeldt
Certifierad kommunal revisor
Kundansvarig