

Styrelsen för Ånge Fastighet  
och Industri AB och  
Ånge Energi AB

För kännedom:  
Kommunstyrelsen  
Kommunfullmäktiges presidium

### **Revisionsrapport: Uppföljande granskning**

KPMG har av lekmannarevisorerna i Ånge Fastighet och Industri AB (ÅFA) och Ånge Energi AB fått i uppdrag att genomföra en uppföljande granskning.

Revisionen önskar att styrelsen för ÅFA och Ånge Energi AB lämnar synpunkter på de slutsatser som finns redovisade i rapporten. Svar önskas senast den 14 augusti 2023.

Av svaret bör det framgå vilka eventuella åtgärder som ska vidtas och när de beräknas vara genomförda.

### **Lekmannarevisorer och revisorer i Ånge kommun**

DocuSigned by:  
  
D2D7FA92A5014B5...  
Roger Sundin

DocuSigned by:  
  
DEA99ABBFECC4F2...  
Alf Hallén



# Uppföljande granskning

Rapport

Ånge Fastighet och Industri AB och Ånge Energi AB

KPMG AB

2023-04-11

Antal sidor 19



**Ånge Fastighet och Industri AB och Ånge Energi AB**  
Uppföljande granskning

2023-04-11

## **Innehållsförteckning**

1	Sammanfattning	3
2	Bakgrund	4
2.1	Syfte, revisionsfrågor och avgränsning	4
2.2	Revisionskriterier	4
2.3	Metod	4
3	Resultat av granskning av ökad uthyrningsgrad	5
3.1	Strategi för hög uthyrningsgrad	5
3.1.1	Uppföljning av uthyrningsgraden	6
3.1.2	Rivningsplaner och underhållsplaner	7
3.1.3	Bedömning	8
4	Resultat av granskning av upphandling	9
4.1	Upphandling, inköpsbefogenhet och avtal	9
4.1.1	Bedömning	11
4.2	Utvärdering och uppföljning	12
4.2.1	Bedömning	13
5	Resultat av granskning av beslut och beslutsunderlag	14
5.1	Protokollsgranskning	14
5.1.1	Efterlevnad av styrdokument	14
5.1.2	Beslut och beslutsunderlag	15
5.1.3	Uppföljning och utvärdering	16
5.1.4	Bedömning	17
6	Slutsats och rekommendationer	18



**Ånge Fastighet och Industri AB och Ånge Energi AB**  
Uppföljande granskning

2023-04-11

## 1 Sammanfattning

KPMG har av lekmannarevisorer i Ånge Fastighet och Industri AB (ÅFA) och Ånge Energi AB fått i uppdrag att följa upp tidigare års granskningar. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2022.

Syftet med granskningen är att bedöma om ansvarig styrelse har vidtagit beslutade åtgärder.

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att ett flertal åtgärder har vidtagits men att det finns utrymme för vidareutveckling.

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi gällande

*Granskning av ökad uthyrningsgrad:*

att fullfölja arbetet med att ta fram underhållsplaner, se avsnitt 3.1.3

*Granskning av upphandling:*

att överväga att inarbeta kontroll av att upphandling sker i enlighet med LOU i ordinarie process, se avsnitt 4.2.1

*Granskning av beslut och beslutsunderlag:*

att styrelsen för respektive bolag tillser att ägardirektiv och arbetsordning efterlevs vad gäller vilka ärenden som ska behandlas på varje sammanträde samt de som är årligen återkommande, se avsnitt 5.1.4

att tillse att det alltid framgår vilket beslutsunderlag som ligger till grund för beslut, se avsnitt 5.1.4

att säkerställa att styrelsen för respektive bolag får återrapportering av väsentliga beslut samt att detta framgår av protokollen, se avsnitt 5.1.4

att dokumentera utvärderingen av respektive styrelses arbete, se avsnitt 5.1.4



**Ånge Fastighet och Industri AB och Ånge Energi AB**  
Uppföljande granskning

2023-04-11

## 2 Bakgrund

Vi har av lekmannarevisor i Ånge Fastighet och Industri AB (ÅFA) och Ånge Energi AB fått i uppdrag att följa upp tidigare års granskningar (inom parentes året för genomförandet):

- Ökad uthyrningsgrad (2021)
- Upphandling (2019)
- Beslut och beslutsunderlag (2017)

Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2022.

Revisionen bedömer att det finns en risk att beslutade åtgärder inte genomförts fullt ut i enlighet med styrelsens svar. Det finns också en risk för att vidtagna åtgärder inte fått avsedd effekt. Det är även väsentligt att fattade beslut genomförs samt att det finns rutiner för att säkra att så sker.

### 2.1 Syfte, revisionsfrågor och avgränsning

Syftet med granskningen var att bedöma om ansvarig styrelse har vidtagit beslutade åtgärder.

Vi har därför granskat

om åtgärder har vidtagits i enlighet med beslut i styrelsen

om styrelsen har följt upp att vidtagna åtgärder efterlevs och fått avsedd effekt

Granskningen avser enbart ÅFA och Ånge Energi AB och således utesluts delarna av de tidigare granskningarna som berör kommunstyrelsen.

### 2.2 Revisionskriterier

Vi kommer att bedöma om rutinerna uppfyller:

- Relevanta lagar och föreskrifter såsom Lagen om offentlig upphandling
- Tillämpbara interna regelverk, policys och beslut

### 2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier intervjuer med berörda tjänstepersoner och förtroendevalda

Rapporten är faktakontrollerad av VD för bolagen, ekonomiansvarig på ÅFA samt upphandlare på Ånge kommun.



**Ånge Fastighet och Industri AB och Ånge Energi AB**  
Uppföljande granskning

2023-04-11

### **3 Resultat av granskning av ökad uthyrningsgrad**

Granskningen baseras på de rekommendationer som lämnades i vår tidigare genomförda granskning.

Den sammanfattade bedömningen i vår tidigare granskning av ökad uthyrningsgrad var att ÅFA inte har bedrivit något strukturerat arbete för att hålla en hög uthyrningsgrad. Dock noterades att frågan fått ökat fokus under andra halvåret 2021 efter kommunstyrelsens uppdrag till kommunchefen att genomföra en översyn av de helägda bolagens struktur, ledning och uppdrag. Vi bedömde dock att arbetet behöver förstärkas ytterligare för att det ska kunna anses vara strukturerat.

#### **3.1 Strategi för hög uthyrningsgrad**

Vid tidpunkten för den tidigare granskningen, december 2021, var vakansgraden 7,5 %.

Av ÅFAs verksamhetsplan 2022-2024<sup>1</sup> framgår ett verksamhetsmål om högt resursnyttjande med ett målvärde på 3,5 %. I maj 2022<sup>2</sup> beslutade styrelsen att justera målet till 5 %.

I vår tidigare granskning noterade vi att det saknas en övergripande strategi för att öka uthyrningsgraden i ÅFAs fastighetsbestånd. Mot bakgrund av detta rekommenderade vi ÅFAs styrelse att baserat på ändamålsenliga underlag utarbeta en strategi för att hålla en hög uthyrningsgrad och löpande följa att strategin efterlevs.

ÅFA har under år 2022 tagit fram en uthyrningsstrategi för bostäder<sup>3</sup>. Av denna framgår bland annat beskrivning av aspekter som kan påverka vakansgraden, t ex befolkningsstatistik och att månadskostnaden i Ånge kommun är högre för hyresrätter än för bostadsrätter och småhus. Detta resulterar i att det sannolikt finns fler lägenheter tillgängliga än vad bostadsbehovet kräver. Kopplat till detta framgår att ÅFA behöver utvärdera om hela fastighetsbeståndet (805 lägenheter) ska behållas. Vidare framgår bland annat hur bolaget har arbetat med att effektivisera uthyrningsprocessen, t ex genom annonsering av lägenheter i marknadsföringskanaler.

I strategin noteras att kommunen delvis har en temporär befolkning på grund av att personer har flyttat till kommunen för arbete, t ex med vindkraftsparker. Detta innebär att befolkningen under en begränsad period ökar vilket påverkar uthyrningsgraden positivt.

---

<sup>1</sup> ÅFA 2021-11-04 § 94

<sup>2</sup> ÅFA 2022-05-16 § 27

<sup>3</sup> ÅFA 2022-04-29 § 21



## Ånge Fastighet och Industri AB och Ånge Energi AB

Uppföljande granskning

2023-04-11

I strategin har tre fokusområden fastställts utifrån potentiella åtgärder för att hålla en hög uthyrningsgrad:

- Arbeta proaktivt med korta ledtider
- Renovering och smart hyressättning
- Marknadsföring med hög klass

Vidare har 14 utvecklingsområden identifierats som syftar till att reducera vakansgraden och öka effektiviteten i uthyrningsarbetet och kan vara relevant att utvärdera i framtiden. Dessa utgörs av bland annat av att jobba uppsökande, aktiv renoveringspolitik, arbeta med temporär migration, hyressänkningar och rabatter, arbeta med handlingsplan för långtidsvakanser och samverka med kommunen för att uppnå bästa möjliga vakansgrad.

Avslutningsvis sammanfattar strategin hur arbete med att hålla en hög uthyrningsgrad ska fortlöpa i tre steg:

- Börja arbeta med de tre fokusområdena
- Arbeta fram en rapporteringsstruktur
- Kontinuerligt utvärdera uthyrningsstrategin och förbättra den

### 3.1.1 Uppföljning av uthyrningsgraden

#### Uppföljning av strategi för hög uthyrningsgrad

Av uthyrningsstrategin framgår att rapportering av arbetet med strategin sker till styrelsen vid önskad tidpunkt, med primärt fokus på vakanser. Det framgår att det fortsättningsvis är viktigt att rapporteringen sker vid en bestämd tidpunkt, förslagsvis varje månad, med fastställda parametrar och nyckeltal. Det finns planer för att ta fram ett konsekvent rapporteringsunderlag, i form av en mall, som ska användas för samtliga rapporteringar till styrelsen.

Vidare framgår av strategin att uppföljning av strategin är väsentligt för att kunna utvärdera om arbetet med strategin fungerar samt att den ger önskad effekt. Uppföljningen ska huvudsakligen ske med utgångspunkt i de tre fokusområdena. ÅFA planerar att uppföljningen ska ske genom:

- Månadsvisa möten inom ÅFA och alla medarbetare
- Löpande dialoger mellan medarbetare på ÅFA för att skapa ett tätt samarbete för att hålla varandra uppdaterade om pågående uppsägningar och renoveringar
- Löpande uppföljning till styrelsen



## Ånge Fastighet och Industri AB och Ånge Energi AB

Uppföljande granskning

2023-04-11

Enligt uppgifter erhållna från bolagets VD sker uppföljning av arbetet med uthyrningsgraden minst en gång i månaden. Detta genom att det tas upp på möten samt genom rapportering till styrelsens ordförande. Vi noterar att uppföljning av vakansgraden framgår av styrelsens sammanträdesprotokoll i VD-rapport. Däremot utgör VD-rapporten inte en punkt på samtliga sammanträden.

Vad gäller mall för rapporteringsunderlag är sådan inte framtagen i dagsläget. Dock kvarstår planen att göra det.

### Övrig uppföljning

Utöver uthyrningsstrategin har "hög vakansgrad på både hyres och lokaldelen" fastställts som en punkt i internkontrollplanen för år 2022<sup>4</sup>. Av uppföljningen av verksamheten framgår, avseende kontrollpunkten, att vakansgrad är lägre än uppsatt mål.

Av bolagets delårsrapport per den sista augusti framgår att målet om en vakansgrad på 5 % är uppfyllt då vakansen vid tillfället låg på 4,2 %.

Vi har tagit del av en utvärdering av ÅFAs verksamhet för verksamhetsåret 2022<sup>5</sup> samt en vakansuppföljningsrapport. Av utvärderingen framgår att vakansgraden uppgår till ca 1,8 %. Enligt uppgift kan en del av vakansgraden förklaras av tillfälliga uthyrningar till följd av temporär befolkning. Däremot finns ingen fast uppskattning av andelen då analys av detta inte har genomförts.

Vidare är VD enligt uppgift medveten om att vakansgraden kan öka om/när den temporärare befolkningen minskar till följd av att pågående projekt färdigställs och arbetskraften flyttar. Däremot ser de positivt på att nya projekt, och således ny befolkning, kan startas upp som ersätter de avslutade projekten.

### 3.1.2 Rivningsplaner och underhållsplaner

I vår tidigare granskning noterade vi att befintlig rivningsplan behöver utvecklas i syfte att säkerställa att rätt fastigheter avvecklas samt att beståndet anpassas till behovet. Kopplat till detta noterade vi att underhållsplanen för yttre och inre underhålls behöver dokumenteras. Mot bakgrund av detta rekommenderade vi ÅFAs styrelsen att upprätta rivningsplaner och underhållsplaner i enlighet med strategin (för hög uthyrningsgrad) och det finns tillräckliga beslutsunderlag för dessa planer samt att planerna löpande följs upp.

Enligt uppgift finns inte rivningsplaner eller underhållsplaner framtagna. Avseende rivningsplaner uppges detta bero på att bolaget inte planerar att riva fler fastigheter.

---

<sup>4</sup> ÅFA 2021-11-04 § 95

<sup>5</sup> ÅFA 2022-11-18 § 87



**Ånge Fastighet och Industri AB och Ånge Energi AB**  
Uppföljande granskning

2023-04-11

Vad gäller underhållsplaner pågår enligt uppgift ett arbete med att ta fram sådana. Pilotprojekt har genomförts i syfte att bland annat finna rätt metod och arbetssätt. Dock uppges att bolaget inte har varit nöjda med projekten. Arbetet fortsätter med nya pilotprojekt.

### **3.1.3 Bedömning**

Vi noterar att en strategi för ökad uthyrningsgrad är framtagen och att uppföljning av arbetet utifrån den genomförs. Vi kan även konstatera att vakansgraden har minskat vilket vi ser positivt på.

Vidare noterar vi att rivningsplaner och underhållsplaner inte har tagits fram i enlighet med strategin för ökad uthyrningsplan. Vi anser att arbetet med att ta fram underhållsplaner ska fullföljas.



## Ånge Fastighet och Industri AB och Ånge Energi AB

Uppföljande granskning

2023-04-11

## 4 Resultat av granskning av upphandling

Granskningen baseras på de rekommendationer som lämnades i vår tidigare genomförda granskning.

Den sammanfattade bedömningen i vår tidigare granskning var att det saknas tillräckliga rutiner för att säkerställa att varor och tjänster upphandlas på rätt sätt. Utifrån det stickprov som vi genomförde bedömde vi att det finns stora brister vad gäller upphandling och avtalshantering.

### 4.1 Upphandling, inköpsbefogenhet och avtal

#### Upphandling

Mot bakgrund av att vi i vår tidigare granskning noterade potentiella brister i de administrativa föreskrifterna rekommenderade vi styrelsen för respektive bolag att se över de administrativa föreskrifterna till förfrågningsunderlaget för att säkerställa att arbetsrättsliga krav tillgodoses inom ramen för LOU/LUF.

I den tidigare granskningen noterades att i de administrativa föreskrifterna hänvisas till "lagstadgad minimilön". Sådan finns inte enligt svensk lagstiftning och således kan det finnas en risk för att föreskriften inte har någon betydelse. Vi har tagit del av Ånge kommuns upphandlingsmyndighets arbetsrättsliga villkor. Vi noterar att denna har reviderats och begreppet "den nationellt lagstadgade minimilönen är lägsta accepterad lönenivå" inte längre används.

Vidare noterades i den tidigare granskningen att båda bolagen uppgav att det saknas särskild kompetens inom LOU och LUF. Således rekommenderade vi bolagens styrelser att säkerställa att det finns tillräcklig kompetens i upphandlingsfrågor, via kommunen eller inom bolagen

Enligt uppgifter erhållna från kommunen hjälper kommunens upphandlare bolagen i upphandlingsjuridiska frågor och arbetar tillsammans med personal från bolagen i sakfrågor, alternativt med konsulter. På detta sätt har åtgärder vidtagits för att säkerställa att kompetens finns vid t ex framtagande av upphandlingsdokument.

För att säkerställa att information om upphandlingar finns tillgänglig används enligt uppgift en prenumerationstjänst på Ånge kommuns hemsida där leverantörer kan registrera sig och få ett utskick när en upphandling publiceras. Vidare kontakter kommunen alla tänkbara och tidigare leverantörer, minst tre leverantörer, när annonserade upphandlingar publiceras på hemsidan.



## Ånge Fastighet och Industri AB och Ånge Energi AB

Uppföljande granskning

2023-04-11

### Inköpsbefogenhet

I vår tidigare granskning noterade vi att dokumentationen som reglerar inköpsbefogenhet inte var daterade och att det inte framgick vem som fastställt dokumenten. Mot bakgrund av detta rekommenderade vi styrelsen för bolagen att i dokumenten som reglerar inköpsbefogenhet tydliggöra när och av vem som fastställt dem.

Vi har tagit del av inköps- och attestinstruktion för ÅFA som enligt uppgift fastställdes 2019-12-06. Av denna framgår vilka som är attest- och inköpsberättigade, däribland VD, ekonomi ansvarig, förvaltare och marknadschef. Vidare framgår attesträttens/inköpsrättens omfattning, det vill säga vilka som har befogenhet inom olika områden.

Vi har tagit del av delegering avseende inköp-, attest och utbetalningsbehörighet för Ånge Energi AB<sup>6</sup> och av denna framgår delegerad behörighet från och med 2020-01-01. VD, fjärrvärmechef, drifttekniker och redovisningsekonom har behörigheter i olika utsträckning.

Vi noterar att det inte heller av nuvarande dokument framgår vem som fastställt dokumenten.

### Avtal

I vår tidigare granskning ansåg vi att bolagen bör överväga en mer ändamålsenlig avtalshantering med bevakning av när avtalen är på väg att löpa ut. Detta då vi noterade att det inte fanns någon automatisk bevakning av avtalstiden. Utifrån detta rekommenderade vi respektive styrelse att säkerställa att undertecknade avtal finns tillgängliga samt att avtal sägs upp och upphandlas i god tid innan de förfaller

Vad gäller avtal finns enligt uppgift en förteckning hos Ånge kommun över samtliga avtal där tidpunkt för upphandling samt avtalstiden framgår. Detta genom att samtliga avtal samlas i en avtalsdatabas som nås via intranätet. Denna är direkt kopplat till upphandlingssystemet.

Vidare är det enligt uppgift ett ständigt pågående arbete att hålla avtalsregistret fullt uppdaterat. T ex genomförs regelbundna möten mellan ÅFA och ansvariga för upphandling på Ånge kommun för att arbeta med detta.

---

<sup>6</sup> Ånge Energi AB 2019-12-06 § 67



**Ånge Fastighet och Industri AB och Ånge Energi AB**  
Uppföljande granskning

2023-04-11

#### **4.1.1 Bedömning**

Vi kan att de administrativa föreskrifterna till förfrågningsunderlaget har uppdaterats.

Vi noterar att kommunen finns till stöd i upphandlingsfrågor och arbetar tillsammans med bolagen för att säkerställa kompetens.

Vidare noterar vi att det finns en förteckning över samtliga avtal där bland annat avtalstiden framgår. Vi ser positivt på detta och att arbete pågår löpande med att hålla avtalsregistret uppdaterat.



## Ånge Fastighet och Industri AB och Ånge Energi AB

Uppföljande granskning

2023-04-11

## 4.2 Utvärdering och uppföljning

I den tidigare granskningen noterade vi att utvärdering av upphandling och avtal är viktigt och bör ske systematiskt för att säkerställa att avtal efterlevs samt att synpunkter på upphandlingen omhändertas till nästa upphandling. Utifrån denna iakttagelse rekommenderade vi bolagens styrelse att införa rutiner för att utvärdera både upphandlingar och avtal.

Vidare rekommenderade vi styrelsen att utifrån riskbedömningen bedöma om det finns behov av att följa upp upphandlingsrutinerna inom ramen för uppföljning av intern kontroll. Detta mot bakgrund av att vi bedömde att styrelsen i riskbedömningen, avseende intern kontroll, bör pröva risken för att varor och tjänster köps utan föregående upphandling eller att avtalet inte efterlevs.

### Intern kontroll

I ÅFAs och Ånge Energi ABs internkontrollplaner för år 2022 har "LOU" valts till uppföljning av intern kontroll utifrån en riskbedömning. Dock noterar vi att "LOU" avser kontroll för att säkerställa att lagar och policys följs. Det framgår ingen direkt koppling till kontroll av att varor och tjänster köps utan föregående upphandling eller att avtalet inte efterlevs.

Av ÅFAs delårsrapport per den sista augusti framgår inga avvikelser för kontrollpunkten. I uppföljningen av ÅFAs verksamhet för verksamhetsåret 2022 framgår däremot att arbete med "LOU" pågår och att det återstår ramavtal som ska upphandlas. Avvikelse framgår inte heller för kontrollpunkten i Ånge Energi ABs delårsrapport per den sista augusti<sup>7</sup>.

Utöver uppföljning i internkontrollplanen har det enligt uppgift inte genomförts någon ytterligare kontroll för att säkerställa att samtliga inköp är genomförda i enlighet med LOU.

### Övrig uppföljning

Vi har tagit del av kommunens policy för inköp och upphandling<sup>8</sup> samt riktlinje för inköp och upphandling<sup>9</sup> för Ånge kommunkoncern. Av riktlinjen framgår att den upphandlande verksamheten har det huvudsakliga ansvaret för att uppföljning av avtalsvillkor genomförs. Vidare framgår ansvarsfördelning kopplat till utvärdering av upphandling och avtal.

---

<sup>7</sup> Ånge Energi AB 2022-09-30

<sup>8</sup> KF 2021-02-22 § 7

<sup>9</sup> KS 2021-04-13 § 73



## **Ånge Fastighet och Industri AB och Ånge Energi AB**

Uppföljande granskning

2023-04-11

Kommunens upphandlare ska bland annat:

- se till att upphandling genomförs på ett affärsmässigt och ändamålsenligt sätt, och inom ramen för regelverket
- ansvara för avtalsuppföljning för kommunövergripande upphandlingar
- bevaka avtalstider för samtliga upphandlingar och meddela ansvarig verksamhet när det är dags att påbörja ny upphandlingsprocess

För verksamheten ansvarig chef ska bland annat:

- ansvara för att gällande avtal följs
- ha det huvudsakliga ansvaret för att relevant uppföljning av avtalsvillkor genomförs.
- tillse att verksamheten har rutiner för leveranskontroll, fakturakontroll och avvikelserapportering

Beställare i verksamheten ska bland annat

- kontrollera om det finns befintligt avtal och i första hand avropa varan eller tjänsten enligt avtalet
- ansvara för att utvärdera tidigare avtal och utreda verkligt behov innan uppstart av ny upphandlings- eller inköpsprocess

Enligt uppgifter erhållna från bolagens VD följs i regel policyn och riktlinjen fullt ut. Ovanstående ansvarsområden för upphandlare, chefer och beställare tillfaller motsvarande befattningar i bolagen. Vidare sker ett löpande samarbete med kommunens inköpsavdelning i syfte att säkerställa att man håller koll på avtal och inköp.

### **4.2.1 Bedömning**

Vi noterar att det finns rutiner för att följa upp och utvärdera upphandlingar och avtal samt att dessa tillämpas i bolagen. Vi har inom ramen för denna granskning inte närmare granskat dessa.

Vi anser att det bör övervägas att utöver uppföljning av intern kontroll inarbeta i ordinarie process uppföljning för att säkerställa att upphandling sker i enlighet med LOU. Detta för att kontroll ska kunna genomföras även om det inte utgör en del av internkontrollplanen.



**Ånge Fastighet och Industri AB och Ånge Energi AB**  
Uppföljande granskning

2023-04-11

## 5 Resultat av granskning av beslut och beslutsunderlag

Granskningen baseras på de rekommendationer som lämnades i vår tidigare genomförda granskning.

Den sammanfattade bedömningen i vår tidigare granskning var att beslut och beslutsunderlag behöver utvecklas för att det ansvar som åligger var och som styrelseledamot ska vara möjligt att fullgöra.

### 5.1 Protokollsgranskning

Vi har tagit del av samtliga sammanträdesprotokoll för respektive bolag under år 2022.

#### 5.1.1 Efterlevnad av styrdokument

I vår tidigare granskning noterades att arbetsordningen inte följs fullt ut gällande ärenden som styrelsen ska behandla. Mot bakgrund av detta rekommenderade vi styrelsen i båda bolagen att ordförande säkerställer att styrelsen efterlever ägardirektivet och behandlar de punkter som ska vara med på varje sammanträde respektive är årligen återkommande.

##### Ägardirektiv

Av ägardirektivet för kommunens helägda bolag<sup>10</sup> framgår att bolagen årligen ska fastställa verksamhetsplan med mål för de kommande tre räkenskapsåren samt budget för nästkommande räkenskapsår. Bolagen ska även årligen fastställa internkontrollplan för kommande verksamhetsår.

Båda bolagens verksamhetsplan för 2022-2024 antogs i november 2021.

Vidare är styrdokumentet enligt uppgift inte uppdaterade vad gäller tidpunkt för framtagna av verksamhetsplan.

Internkontrollplanen fastställdes vid respektive styrelses sammanträde i november 2021.

Vi noterar att årsredovisningen för år 2021 fastställdes för båda bolagen på sammanträden i mars. Delårsrapporten godkändes på sammanträden i september.

Vidare ska respektive styrelse enligt ägardirektivet årligen utarbeta och anta instruktion för VD samt arbetsordning för sitt eget arbete. Instruktion för VD och styrelsens arbetsordning fastställdes på respektive bolags konstituerande möte den 17 juni.

---

<sup>10</sup> KF 2021-04-26 § 24



## Ånge Fastighet och Industri AB och Ånge Energi AB

Uppföljande granskning

2023-04-11

### Arbetsordning

Vi har tagit del av respektive bolags arbetsordning<sup>1112</sup>. Av dessa framgår dagordning för styrelsesammanträden som ska hållas fyra gånger per år eller vid behov. Följande delar ska vara stående punkter:

- Kontroll av jäv/intressekonflikt
- Ekonomirapport
- VD-rapport (personal/organisation, avvikande händelser och åtgärder)
- Ärendeuppföljning
- Övriga frågor

Gällande ÅFA noterar vi att sammanträden har hållits månadsvis, med undantag för februari, juli och december. Gällande Ånge Energi AB har sammanträden hållits i mars, maj, juni, september och november. Endast kontroll av jäv/intressekonflikt utgör en punkt på samtliga sammanträden. Ekonomirapport, VD-rapport och övriga frågor har endast behandlats vid fyra tillfällen, i mars, maj, september och november. Ärendeuppföljning utgör endast en punkt i sammanträdet i mars.

Vidare framgår av respektive arbetsordning att det finns ett årshjul för övriga återkommande ärenden. I denna tydliggörs vilka ärenden som ska behandlas vid olika tillfällen under året.

Vi noterar att rapport för finansverksamheten, enligt finanspolicy, ska fastställas senast den 15 mars, 15 maj och 30 september. Av protokollet framgår att detta endast har genomförts för båda bolagen före den 15 mars.

Vidare ska genomgång av ägardirektivets, bolagsordningens och arbetsordningens innehåll ske under sammanträde i maj eller juni. Vi kan inte heller se att detta har genomförts.

### 5.1.2 Beslut och beslutsunderlag

I vår tidigare granskning noterade vi att beslutspunkterna generellt är kortfattade samt att risk- och konsekvensanalyser inte finns för något av de granskade besluten. På grund av detta rekommenderade vi respektive styrelse att gå igenom och bedöma vilka beslutsunderlag som krävs för att fullgöra det ansvar som åligger var och en som styrelseledamot. Vi rekommenderade även att i protokollet tydliggöra vilket beslut som är fattat och på vilka grunder.

---

<sup>11</sup> ÅFA 2022-06-17 § 55

<sup>12</sup> Ånge Energi AB 2022-06-17 § 46



## **Ånge Fastighet och Industri AB och Ånge Energi AB** Uppföljande granskning

2023-04-11

Av protokollen från år 2022, för båda bolagen, framgår till största delen beslut, sammanfattning av ärendet, förslag till beslut samt beslutsunderlag för respektive ärende. Besluten och beslutsunderlag framgår tydligt. Vad gäller beslutsunderlag för de stående punkterna noterar vi att det generellt saknas bilaga för VD-rapport. Några beslutsunderlag finns inte heller för ekonomirapporten från respektive styrelsesammanträde i maj.

Avseende VD-rapporten, som vi uppfattar är muntlig, varier sammanfattningen av ärendet mycket. Ibland framgår endast att "VD rapporterar regelbundet till styrelsen".

Protokollen är fortfarande generellt mycket kortfattade.

### **5.1.3 Uppföljning och utvärdering**

#### Uppföljning

Mot bakgrund av att flera beslut inte återrapporterades till styrelsen i vår tidigare granskning rekommenderade vi att styrelsen för respektive bolag får återrapportering på väsentliga beslut samt att återrapporteringen tydligt framgår av protokollet.

Ärendeuppföljning utgör inte en stående punkt vid sammanträdena, vilket enligt bolagens arbetsordning ska finnas.

Däremot noterar vi att återrapportering av fattade beslut, pågående projekt samt händelser till viss del sker i VD-rapporten till båda bolagen. Ibland framgår även rapportering av ärenden som egna punkter, t ex informerades ÅFAs styrelse om det pågående "projekt riksarkivet" på sammanträdet den 18 mars.

Vidare framkom i den tidigare granskningen att rutin för uppföljning av fattade beslut har införts i ÅFA genom en ärendelogg. Vi rekommenderade att ärendelogg även införs för Ånge Energi AB, även om antalet ärenden med behov av uppföljning är relativt få.

Enligt uppgift har någon ärendelogg inte införts för Ånge Energi AB eftersom det inte bedöms finnas ett behov av det. Volymen av ärenden bedöms av VD inte vara tillräckligt omfattande för att motivera en ärendelogg.

#### Utvärdering

I den tidigare rapporten noterades styrelsens arbete ska utvärderas enligt arbetsordningen. Mot bakgrund av att detta inte genomfördes rekommenderade vi respektive styrelse att utvärdera sitt eget arbete då det kan vara värdefullt att inhämta samtliga ledamöters uppfattning.

Av respektive bolags arbetsordning framgår att utvärdering av styrelsens arbete utgör en punkt på styrelsesammanträden i november. Att detta genomförs utifrån mall framgår av protokollen för respektive styrelse. Däremot framgår inget resultat av utvärderingen.



**Ånge Fastighet och Industri AB och Ånge Energi AB**  
Uppföljande granskning

2023-04-11

#### **5.1.4 Bedömning**

Vi noterar att bolagen delvis efterlever gällande styrdokument och behandlar de punkter som ska vara med på varje sammanträde respektive är årligen återkommande men att det finns utrymme för förbättring. Således kvarstår den tidigare rekommendationen med att vi anser att styrelsen i respektive bolag bör tillse att ägardirektiv och arbetsordning efterlevs.

Vidare noterar vi att protokollen har förbättrats vad gäller beslut och beslutsunderlag. Vi ser dock utrymme för vidareutveckling avseende beslutsunderlag. Vi anser att det bör säkerställas att det alltid framgår vilket beslutsunderlag som ligger till grund för beslut.

Vad gäller återrapportering av väsentliga beslut noterar vi att det framgår av protokollen i viss utsträckning. Däremot utgör inte "ärendeföljning" en punkt på samtliga sammanträden vilket det ska göra. Vi anser att detta bör ses över, inom båda bolagen, för att säkerställa att återrapportering alltid genomförs.

Vi konstaterar att respektive styrelse utvärderar sitt eget arbete. Vi anser dock att utvärderingen bör dokumenteras och att resultatet bör framgå av protokollen.



**Ånge Fastighet och Industri AB och Ånge Energi AB**  
Uppföljande granskning

2023-04-11

## 6 Slutsats och rekommendationer

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att ett flertal åtgärder har vidtagits men att det finns utrymme för vidareutveckling.

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi gällande

*Granskning av ökad uthyrningsgrad:*

att fullfölja arbetet med att ta fram underhållsplaner, se avsnitt 3.1.3

*Granskning av upphandling:*

att överväga att inarbeta kontroll av att upphandling sker i enlighet med LOU i ordinarie process, se avsnitt 4.2.1

*Granskning av beslut och beslutsunderlag:*

att styrelsen för respektive bolag tillser att ägardirektiv och arbetsordning efterlevs vad gäller vilka ärenden som ska behandlas på varje sammanträde samt de som är årligen återkommande, se avsnitt 5.1.4

att tillse att det alltid framgår vilket beslutsunderlag som ligger till grund för beslut, se avsnitt 5.1.4

att säkerställa att styrelsen för respektive bolag får återrapportering av väsentliga beslut samt att detta framgår av protokollen, se avsnitt 5.1.4

att dokumentera utvärderingen av respektive styrelses arbete, se avsnitt 5.1.4



**Ånge Fastighet och Industri AB och Ånge Energi AB**  
Uppföljande granskning

2023-04-11

Datum som ovan

KPMG AB

DocuSigned by:  
*Kristin Larsson*  
AC68F42812FC43C...  
Kristin Larsson  
*Kommunal revisor*

DocuSigned by:  
*Lena Medin*  
9CB391F9DD1D41B...  
Lena Medin  
*Certifierad kommunal revisor*

Detta dokument har upprättats enbart för i dokumentet angiven uppdragsgivare och är baserat på det särskilda uppdrag som är avtalat mellan KPMG AB och uppdragsgivaren. KPMG AB tar inte ansvar för om andra än uppdragsgivaren använder dokumentet och informationen i dokumentet. Informationen i dokumentet kan bara garanteras vara aktuell vid tidpunkten för publicerandet av detta dokument. Huruvida detta dokument ska anses vara allmän handling hos mottagaren regleras i offentlighets- och sekretesslagen samt i tryckfrihetsförordningen.