

www.avesta.se



Avesta kommun
Kommunrevisionen

2023-06-12

Till:
Kommunfullmäktige

För kännedom:
Styrelsen för Avesta Industristad AB

Revisionsrapport – Granskning av långsiktig finansiell planering

KPMG har av utsedda lekmannarevisorer fått i uppdrag att granska den långsiktiga finansiella planeringen i Avesta Industristad AB. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2023. Syftet med granskningen är att bedöma om det finns en ändamålsenlig långsiktig finansiell planering i Avesta Industristad AB.

Vår sammanfattade bedömning utifrån granskningens syfte är att bolagets långsiktiga finansiella planering i låg grad är ändamålsenlig. Detta är i viss utsträckning hänförligt till förklaringar som rör ägarstyrningen och som ligger utanför bolaget kontroll.

Utifrån vår granskning bedömer vi att det finns styrande och stödjande dokument som har bäring på långsiktig finansiell planering i relation till ägarstyrningen, och att dessa är ändamålsenligt förankrade inom bolaget genom framför allt ägardirektivet.

Vi bedömer att bolagets arbete med underhålls- och investeringsbehov i låg grad är ändamålsenligt. Beträffande investeringar är vår bedömning att bolagets framförhållning bör vara mer långsiktig. Även om utrymme behöver finnas för att tillmötesgå nya kunders önskemål om omedelbara lokalanpassningar är vår bedömning att en investeringsprognos som tar höjd för förväntade investeringskostnader på några års sikt bör upprättas.

Vi bedömer även att det är nödvändigt att en underhållsplan färdigställs och används som underlag för dialog med ägaren avseende bolagets ekonomiska mål och finansiering av underhåll. För att kunna göra en adekvat prioritering av underhållsbehov bedömer vi det lämpligt att analysera behoven och tydliggöra konsekvenserna av uteblivna åtgärder. Vi noterar även att ägardirektiven till bolaget kan behöva ses över om betydande underhållskostnader inte harmoniserar med ägarens ekonomiska mål för bolaget.

Vi bedömer vidare att bolaget inte bedriver ett ändamålsenligt arbete med långsiktiga finansiella prognoser. Två fundamentala komponenter i en långsiktig finansiell planering är en investeringsplan och en underhållsplan, som av ovan nämnda anledningar inte finns fastställda. Vår bedömning är emellertid att en investeringsprognos bör upprättas, samt att underhållsplanen behöver färdigställas, och resultera i en underhållsprognos. Vi bedömer att dylika planer bör ligga till grund för en fördjupad finansiell planering där till exempel prognoser för räntekostnader, kassaflöde och avskrivningar ger kontinuitet och ekonomisk överblick och bidrar till att öka förutsättningarna för likviditetsplanering. En sådan långsiktighet bedömer vi vara angelägen inte minst givet det ekonomiska läget med ökade kostnader för räntor och energipriser, liksom tilltagande utmaningar kring förhyrningar.

Vi bedömer att den omvärldsbevakning som genomförs är i huvudsak ändamålsenlig. Bolaget har ett proaktivt förhållningssätt till identifierade risker samt samverkar i relevanta konstellationer för att hålla sig à jour inom aktuella frågor och viktiga områden, enligt vår bedömning.

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi styrelsen i Avesta Industristad AB att:

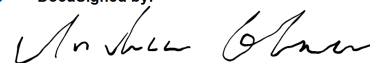
- Färdigställa underhållsplanen och inkludera en analys av åtgärder
- Använda underhållsplanen som ingång till dialog med ägaren avseende finansieringsbehov och eventuella justeringar av finansiella mål
- Upprätta en investerings- och underhållsplan
- Fördjupa långsiktig finansiell planering genom att upprätta prognoser avseende till exempel räntekostnader och kassaflöde

Revisionen rekommenderar fullmäktige att begära in ett yttrande över bifogad revisionsrapport från styrelsen i Avesta Industristad AB till fullmäktiges sammanträde 2023-11-27.

Yttrandet bör även lämnas till revisionen för kännedom.

DocuSigned by:

FBE4B300D44E428...
Lilian Palm
Lekmannarevisor

DocuSigned by:

@ACF1541508448A...
Andreas Olsson
Lekmannarevisor



Granskning av långsiktig finansiell planering

Rapport
Avesta Industristad AB

KPMG AB

2023-06-12

Antal sidor 17



Avesta Industristad AB
Granskning av långsiktig finansiell planering

2023-06-12

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	3
2	Bakgrund	5
2.1	Syfte, revisionsfrågor och avgränsning	5
2.2	Revisionskriterier	6
2.3	Metod	6
3	Resultat av granskningen	7
3.1	Om Avesta Industristad AB	7
3.2	Styrande och stödjande dokument	8
3.3	Investerings- och underhållsbehov	11
3.4	Långtidsprognoser och planeringsprocesser	12
3.5	Omvärldsbevakning	13
4	Slutsats och rekommendationer	15
A	Bilagor	17

1 Sammanfattning

KPMG har av utsedda lekmannarevisorer fått i uppdrag att granska den långsiktiga finansiella planeringen i Avesta Industristad AB. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2023. Syftet med granskningen är att bedöma om det finns en ändamålsenlig långsiktig finansiell planering i Avesta Industristad AB.

Vår sammanfattade bedömning utifrån granskningens syfte är att bolagets långsiktiga finansiella planering i låg grad är ändamålsenlig. Detta är i viss utsträckning hänförligt till förklaringar som rör ägarstyrningen och som ligger utanför bolagets kontroll.

Utifrån vår granskning bedömer vi att det finns styrande och stödjande dokument som har bäring på långsiktig finansiell planering i relation till ägarstyrningen, och att dessa är ändamålsenligt förankrade inom bolaget genom framför allt ägardirektivet.

Vi bedömer att bolagets arbete med underhålls- och investeringsbehov i låg grad är ändamålsenligt. Beträffande investeringar är vår bedömning att bolagets framförhållning bör vara mer långsiktig. Även om utrymme behöver finnas för att tillmötesgå nya kunders önskemål om omedelbara lokalanpassningar är vår bedömning att en investeringsprognos som tar höjd för förväntade investeringskostnader på några års sikt bör upprättas.

Vi bedömer även att det är nödvändigt att en underhållsplan färdigställs och används som underlag för dialog med ägaren avseende bolagets ekonomiska mål och finansiering av underhåll. För att kunna göra en adekvat prioritering av underhållsbehov bedömer vi det lämpligt att analysera behoven och tydliggöra konsekvenserna av uteblivna åtgärder. Vi noterar även att ägardirektiven till bolaget kan behöva ses över om betydande underhållskostnader inte harmoniserar med ägarens ekonomiska mål för bolaget.

Vi bedömer vidare att bolaget inte bedriver ett ändamålsenligt arbete med långsiktiga finansiella prognoser. Två fundamentala komponenter i en långsiktig finansiell planering är en investeringsplan och en underhållsplan, som av ovan nämnda anledningar inte finns fastställda. Vår bedömning är emellertid att en investeringsprognos bör upprättas, samt att underhållsplanen behöver färdigställas, och resultera i en underhållsprognos. Vi bedömer att dylika planer bör ligga till grund för en fördjupad finansiell planering där till exempel prognoser för räntekostnader, kassaflöde och avskrivningar ger kontinuitet och ekonomisk överblick och bidrar till att öka förutsättningarna för likviditetsplanering. En sådan långsiktighet bedömer vi vara angelägen inte minst givet det ekonomiska läget med ökade kostnader för räntor och energipriser, liksom tilltagande utmaningar kring förhyrningar.

Vi bedömer att den omvärldsbevakning som genomförs är i huvudsak ändamålsenlig. Bolaget har ett proaktivt förhållningssätt till identifierade risker samt samverkar i relevanta konstellationer för att hålla sig à jour inom aktuella frågor och viktiga områden, enligt vår bedömning.



Avesta Industristad AB

Granskning av långsiktig finansiell planering

2023-06-12

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi styrelsen i Avesta Industristad AB att:

- Färdigställa underhållsplanen och inkludera en analys av åtgärder
- Använda underhållsplanen som ingång till dialog med ägaren avseende finansieringsbehov och eventuella justeringar av finansiella mål
- Upprätta en investerings- och underhållsplan
- Fördjupa långsiktig finansiell planering genom att upprätta prognoser avseende till exempel räntekostnader och kassaflöde

2 Bakgrund

KPMG har av lekmannarevisorerna fått i uppdrag att granska den långsiktiga finansiella planeringen för Avesta kommuns tre kommunala bolag: Gamla Byn AB, Avesta Industristad AB samt Avesta Vatten och Avfall AB.

Kostnaden för investeringar och underhåll hos de tre bolagen uppgår årligen till betydande belopp. Investeringar behöver göras på kort såväl som lång sikt, och större investeringar behöver föregås av detaljerade kalkyler och underlag, bland annat med konsekvensbeskrivningar. Det är även av stor betydelse att planeringen för underhållet av bolagens anläggningstillgångar sker på ett strukturerat sätt, att underhållsplaner finns upprättade samt att prioritering av investeringar och underhållsåtgärder görs på ett ändamålsenligt och effektivt sätt.

Långsiktiga beräkningar är nödvändiga att ha, bland annat som underlag för diskussioner rörande prioriteringar. 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 de finansiella målen, inte minst kravet på resultat.

Samtliga tre bolag står i dag inför stora kommande investeringar. Bolagens lekmannarevisorer bedömer därför att det finns väsentliga behov av att säkerställa att bolagen har en ändamålsenlig långsiktig finansiell planering, och av att genomföra en granskning inom området.

2.1 Syfte, revisionsfrågor och avgränsning

Granskningen syftar till att bedöma om det finns en ändamålsenlig långsiktig finansiell planering i Avesta Industristad AB.

Granskningen avser besvara följande revisionsfrågor:

- Vilka långtidsprognoser finns för bolagens ekonomi och är dessa förankrade på ett ändamålsenligt sätt inom bolagens styrelser?
- Har bolagen antagit strategidokument eller annat dokument som reglerar långsiktig finansiell planering och täcker dessa upp väsentliga områden i relation till kommunens ägarstyrning av bolagen?
- Finns en tillräcklig omvärldsbevakning för att upptäcka yttre faktorer som påverkar den långsiktiga ekonomiska planeringen?
- Tar budgetprocessen hänsyn till långsiktiga volymförändringar och investeringar- och underhållsbehov?
- Hur beaktas behovet och hur sker prioriteringar enligt underhållsplaner och investeringsbudget?
- Hur genomförs arbetet med långsiktig finansiell planering inom bolagen?



Avesta Industristad AB

Granskning av långsiktig finansiell planering

2023-06-12

2.2 Revisionskriterier

Vi har bedömt om rutinerna uppfyller:

- Kommunallagen
- Kommunens ägardirektiv och bolagsordning
- Tillämpbara interna regelverk, policys och beslut

2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier och intervjuer/avstämningar med styrelseordförande, vd och ekonomichef i Avesta Industristad AB samt kommundirektör i Avesta kommun.

Rapporten är faktakontrollerad av samtliga intervjuade.

3 Resultat av granskningen

3.1 Om Avesta Industristad AB

Avesta Industristad AB, fortsättningsvis benämnt Avesta Industristad, är ett av Avesta kommun helägt bolag. Enligt bolagsordningen¹ ska bolaget äga, förvalta och hyra ut ändamålsenliga och kommersiella fastigheter inom kommunen. Bolaget har ett lokalbestånd om cirka 98 000 kvadratmeter som till största del utgörs av industrilokaler som återfinns i industriområdet Koppardalen.

Avesta Industristad är dotterbolag åt det av kommunen helägda kommunala bostadsbolaget Gamla Byn AB. Tillsammans utgör de två bolagen Koncernen Gamla Byn AB som till fullo ägs av Avesta kommun.

3.1.1 Finansiell status och nyckeltal

För att ge en bild över Avesta Industristads finansiella status presenteras utvalda nyckeltal, hämtade från årsredovisningar, i tabellen nedan:

År	2021	2020	2019	2018	2017
Resultat efter finansiella poster (TKR)	5 290	3 157	3 853	3 301	4 056
Soliditet	53%	49%	46,7%	46,4%	45,7%
Avkastning	7,9%	8,4%	7,2%	6,8%	7,1%

Enligt de fem senaste årsredovisningarna hade bolaget en ekonomiskt positiv utveckling med hög efterfrågan av lokaler till följd av nyetableringar och låg vakansgrad. På grund av covid-19-pandemin sjönk efterfrågan år 2020 och 2021, för att öka igen under 2022. Bolaget har genomfört kundanpassningar av befintliga lokaler samt investerat i infrastrukturella tillfartsförbindelser för att öka attraktiviteten på lokalbeståndet under de senaste åren varför de ekonomiska marginalerna nu upplevs snäva av bolaget.

Gällande 2023 års finansiella status räknar intervjuade med ett utmanade verksamhetsår. Bolaget har lagt en budget med ett negativt resultat på tre miljoner kronor, men förväntas nå direktavkastningsmålet om 4 procent. Detta då ägardirektivet anger definitionen för direktavkastning enligt "resultat före avdrag för avskrivningar i förhållande till balansomslutningen", vilket utifrån årets budget väntas generera avkastning om 5,7 procent. Målsättningen med direktavkastning och det resultat som

¹ Upprättad 2016-10-07. Instans som antagit bolagsordningen framgår inte av denna.

målet kräver kan innebära att bolaget kan drivas med underskott på grund av högre avskrivningar och räntekostnader men att resultatkravet ändå uppnås.

Därtill uppges markant högre energipriser pressa bolaget liksom ett marknadsläge med rörlighet bland hyresgäster. Bolaget hade per den 1 januari 2023 en vakansgrad på 5,8 procent, vilket är betydligt bättre än de fem föregående åren där motsvarande nivåer legat mellan 6,5-8,9 procent. Trots det anser intervjuade att det föreligger svårigheter kring att öka antalet förhyrningar, vid kommande årsskifte träder dessutom ytterligare uppsägningar i kraft. Företrädevis sviktat efterfrågan på kontorslokaler.

3.2 Styrande och stödjande dokument

3.2.1 Ägardirektiv

Ägardirektivet² utgör det ramverk med vilket kommunen utövar sin ägarstyrning och fastställer ändamål och mål för bolaget. Ägardirektivet ska ses över årligen och anger att bolaget och kommunen ska ha löpande dialog under året, samt två gånger varje år följa upp verksamheten tillsammans med kommunledning och kommunstyrelsen. Vidare anges att bolaget ska uppfylla mål och utföra direktiv stipulerade i kommunens mål- och budgetdokument, bidra till kommunens utveckling och koncernnyttan samt följa vissa utpekade styrande dokument. Ägardirektivet anger också att finansiering går genom kommunens internbank.

Därtill anger ägardirektivet att Avesta Industristad ska:

- Ha en långsiktig avkastning på totalt kapital på minst 4 procent
- Ha en självfinansierad verksamhet
- Årligen fastställa budget där kommunens övergripande mål ska vägas in.

Enligt de specifika ägardirektiven ska Avesta Industristad samverka med kommunkansliet kring näringslivsfrämjande aktiviteter i syfte att verka för att nya företag och arbetstillfällen skapas, samt verka för en låg vakansgrad och marknadsmässiga hyror.

3.2.2 Avesta kommuns mål och budget för 2023-2025

Mål- och budgetdokumentet³ sammanfattar det Avesta kommun vill uppnå för perioden 2023-2025. Utifrån ett antal fastslagna perspektiv innehåller dokumentet övergripande mål, vilka i sin tur brutits ned på verksamhetsmål och finansiella mål med tillhörande indikatorer.

Som ett delperspektiv under perspektivet "Lokalsamhället" finns målet "Bättre näringslivsklimat" där indikatorn är Öppna jämförelser Företagsklimat, Nöjd Kund Index.

Mål- och budgetdokumentet belyser också de förutsättningar som kommunen har att agera utifrån. Under delen "Bostads-, mark- och hyresmarknad" nämns att de

² Antaget av kommunfullmäktige 2021-06-10

³ Mål och budget Avesta kommun 2023-2025

kommunala bolagen kommer behöva göra större nyupplåningar för att klara av investeringsbehovet kring bland annat verksamhetslokaler och VA-nät. Dokumentet innehåller även en riskanalys med tre identifierade risker som har bäring på Avesta Industristads verksamhet enligt följande tabell:

Identifierad risk	Beskrivning	Påverkan	Hantering
Åldrande gator, vägar och fastigheter	Slitna gator och vägar som varit i drift under många år	Ökande kostnader för drift och underhåll samt behov av investeringar	Upprätta underhålls- och investeringsplaner
Åldrande anläggningar	Slitna anläggningar som varit i drift under många år	Ökande kostnader för drift och underhåll	Reviderade underhålls- och investeringsplaner Ökad tillsyn av befintliga anläggningar
Finansiell risk	Hög skuldsättning Stigande räntenivåer	Högre räntekostnad och högre kostnad för kapital	Aktiv skuldförvaltning Beslut om limitnivåer tas minst 1 gång per år Policy och riktlinjer för finansverksamheten ses över

Därtill nämns en negativ befolkningsutveckling varför kommunen behöver verka för goda näringslivsförutsättningar och fler företagsetableringar.

I den del av dokumentet som utgörs av ekonomisk plan presenteras mål som ska bidra till god ekonomisk hushållning och ekonomisk stabilitet. Med anledning av rådande ekonomiskt läge förtydligas att målen för planperioden innebär ett avsteg från god ekonomisk hushållning.

3.2.3 Finanspolicy

Kommunens gemensamma finanspolicy⁴ ska revideras varje mandatperiod och beskriver det finansiella arbetet inom kommunen och dess helägda bolag. Syftet är att definiera övergripande strategier och riktlinjer som ligger till grund för en säker och effektiv finansiell verksamhet.

Policyn anger vidare att leasing och elprissäkring hanteras av respektive part. Vidare omfattar policyn bland annat riktlinjer för upplåning, ränterisker och likviditetshantering.

⁴ Finanspolicy Avesta kommun, fastställd av kommunfullmäktige 2019-05-27

3.2.4 Riktlinje för investeringar av större eller principiell beskaffenhet

Syftet med riktlinjen⁵ är att kvalitetssäkra och tydliggöra processen kring investeringar i fastigheter och anläggningar av större eller principiell beskaffenhet. I riktlinjen beskrivs en investering av principiell beskaffenhet som något med stor betydelse och påverkan för många. Riktlinjen konkretiserar roller, ansvar och processteg kring en investering enligt följande:

- Ett investeringsbehov initieras av berörd styrelse, nämnd eller verksamhet varpå en förstudie inför förprojektering ska inledas. Under denna ska ställning tas kring huruvida ett utredningsdirektiv bör föregå förstudien.
- Innan beslut om förprojektering fattas av styrelse eller berörd nämnd ska behovsanalys, lösningsförslag, preliminär kostnadsberäkning göras.
- Efter beslut fattats ansvarar beställaren för att inleda förstudie och förprojektering med adekvat organisation samt säkerställa finansiering.
- I de fall då investeringen är större eller av principiell beskaffenhet beslutar fullmäktige om investeringsansökan efter förstudie och förprojektering varpå projektering tar vid.
- Under projekteringen förbereds det operativa genomförandet, bland annat genom att projektledare utses.

3.2.5 Riktlinje för investeringar i Gamla Byn AB och Avesta Industristad AB

I dokumentet⁶ beskrivs principiella former för hur bolagets projekt ska genomföras och återrapporteras samt vilka instanser som, utifrån storlek på investeringen, fattar beslut om genomförande. I likhet med den kommungemensamma riktlinjen för investeringar av större eller principiell beskaffenhet redovisar även bolagets motsvarighet roller, ansvar, beslutspunkter och processteg enligt följande:

- Ett investeringsbehov initieras av någon av kommunens förvaltningar eller annan intressent.
- Förstudie genomförs vilken inkluderar bland annat behovsanalys, riskanalys och intressentanalys. I arbetsgruppen för förstudien kan både bolagsinterna och externa personer ingå.
- I de fall förstudie leder till förprojektering och investeringsansökan utser vd förprojekteringsansvarig som tillsammans med beställaren sätter samman en projektgrupp med deltagare från beställare och bolag.

⁵ Fastställd av kommunfullmäktige 2017 (2018), granskad 2018-06-11

⁶ Riktlinje för investeringar i Gamla Byn AB och Avesta Industristad AB:s fastigheter, reviderad i maj 2023.

3.2.6 Bedömning

Vi bedömer att det finns styrande och stödjande dokument som har bäring på långsiktig finansiell planering i relation till ägarstyrningen. Vi bedömer att dokumenten är ändamålsenligt förankrade inom bolaget genom framför allt ägardirektivet.

3.3 Investerings- och underhållsbehov

Affärsplanen för 2023⁷, ett dokument som beskriver inriktningen för bolagets utveckling och prioriteringar för år 2023, redogör för en medvetet kortsiktig framförhållning beträffande investeringsbehov. Det motiveras med att bolaget behöver kunna agera omedelbart om en presumtiv kund begär lokalanpassningar mot att teckna ett hyresavtal, och av den anledningen upprättas ingen långsiktig prioriteringslista avseende investeringar.

Större fokus ligger på det strategiska underhållsbehovet för industriområdet Koppardalen där huvuddelen av bolagets lokaler finns. I egenskap av ett kulturhistoriskt präglat område från 1600-talet anses Koppardalen besitta platsmässig attraktionskraft, men också utmanande förutsättningar som lokalisering för ett modernt industriområde.

Underhåll och anpassningar beskrivs som förhållandevis kostsamma. Infrastrukturella satsningar i form av förbättrade broar har genomförts och som närmast förestående beskrivs fortsatta lokalmässiga kundanpassningar. Tidigare har en lokalanpassning för gymnasieskolan genomförts till en kostnad av 25 miljoner kronor.

På grund av det omfattande underhållsbehov som finns för Koppardalen konstaterar intervjuade att en underhållsplan behöver tas fram. Det gäller såväl inre som yttre underhåll, vilket ska ge överblick över reinvesteringar som behövs för att bibehålla fastigheternas värde.

3.3.1 Bedömning

Vi bedömer att arbetet med långsiktigt underhålls- och investeringsbehov inte är ändamålsenligt. Beträffande investeringar är vår bedömning att bolagets framförhållning bör vara mer långsiktig. Även om utrymme behöver finnas för att kunna agera omgående är vår bedömning att en investeringsprognos som tar höjd för förväntade investeringskostnader på några års sikt bör upprättas.

Vi bedömer att det är nödvändigt att underhållsplanen färdigställs och används som underlag för dialog med ägaren avseende bolagets ekonomiska mål och finansiering av underhåll. För att kunna göra en adekvat prioritering av underhållsbehov anser vi det lämpligt att analysera behoven och tydliggöra konsekvenserna av uteblivna åtgärder. Vi noterar även att ägardirektiven kan behöva ses över om betydande underhållskostnader inte harmoniserar med ägarens ekonomiska mål för bolaget.

⁷ Affärsplan för Gamla Byn AB och Avesta Industristad AB för år 2023

3.4 Långtidsprognoser och planeringsprocesser

3.4.1 Långsiktig finansiell analys

Med hjälp av ett planeringsverktyg upprättar kommunen tänkbara scenarier och handlingsalternativ med ett tioårigt perspektiv, som sammanställs i dokumentet Långsiktig finansiell analys⁸. Dokumentet beskrivs inte som någon prognos, snarare som underlag för en långsiktig finansiell analys baserat på förväntad befolkningsutveckling och de investeringar som denna medför för gällande analysperiod. Dokumentet ska sedan utgöra stöd för planering, prioritering, investeringar och beslut i kommunen.

I underlaget redogörs för förväntad ekonomisk och demografisk utveckling på nationell och lokal nivå och faktorer som påverkar utvecklingen. Analysen åskådliggör också kommunens förväntade kostnads- och intäktsutveckling liksom framtida investeringsbehov inom bland annat skola och omsorg. Baserat på kommunens investeringsplan uppger dokumentet att behovet av investeringar motsvarar 955 miljoner kronor fram till och med år 2031.

I intervjuer framkommer att dokumentet är en viktig del i den långsiktiga planeringen av verksamhetslokaler och bostadsbehov för både bolaget och kommunen. Bland annat uppges bolags- vd: ar, ordföranden för styrelse och nämnder, liksom kommundirektör och ett antal förvaltningschefer ingå i arbetet med att ta fram underlaget och i den löpande planeringsdialogen där underlaget utgör en del.

Vid faktakontrollen framhålls att Avesta Industristad inte använder dokumentet för sin långsiktiga planering enligt vad som anges ovan.

3.4.2 Planeringsprocesser

Som utgångspunkt för det långsiktiga planeringsarbetet pekas på ovan nämnda dokument om långsiktig finansiell analys samt arbetet med att ta fram detta. Utifrån dokumentet, kommunens mål- och budgetdokument, ägardirektiv och övriga styrande dokument upprättas en årlig affärsplan som åskådliggör aktuella prioriteringar och utvecklingsinsatser.

Intervjuade anser att den långsiktiga planeringsdialogen med kommunen är god. Bolaget är delaktigt i kommunens övergripande budgetprocess och träffar regelbundet ägarrepresentanter för avstämningar och planeringsmöten för att tillse att arbetet med investeringar och risker görs utifrån koncernperspektiv. Mot bakgrund av rådande ekonomiskt konjunkturläge uppges den övergripande målsättningen ha fokus på en budget i balans före långsiktigt utvecklingsarbete.

Vad gäller andra långsiktiga ekonomiska prognoser, till exempel nyckeltalsprognoser eller marknadsprognoser, framförs att inga sådana tas fram. I affärsplanen för 2023⁹, som beskriver årets strategiska inriktning, påpekas dock vikten av att upprätta en

⁸ Långsiktig finansiell analys kalkyl 2, från november 2022

⁹ 2023 Affärsplan

underhållsplan.

Affärsplanen nämner även ett antal aktuella utmaningar och risker, som högre kostnader för energi och räntor och generell kostnadsutveckling inom byggsektorn. Dessa ska följas upp och återrapporteras till styrelsen genom månadsvisa kontroller av fastighetskostnader, ränteutveckling, investeringsprojekt och vakansgrad. Under fokusområden lyfts intensifierat arbete med att attrahera företag till Koppardalen genom att bland annat skapa bättre platsmässiga förutsättningar för området.

3.4.3 Bedömning

Vi bedömer att bolaget inte bedriver ett ändamålsenligt arbete med långsiktiga finansiella prognoser. Två fundamentala komponenter i en långsiktig finansiell planering är en investeringsplan och en underhållsplan. Som vi redovisade i föregående rapportavsnitt anses inte en investeringsplan vara befogad att upprätta. Vår bedömning är emellertid att en investeringsprognos bör upprättas, samt att underhållsplanen färdigställs, och resulterar i en underhållsbudget.

Vi bedömer att dylika planer bör ligga till grund för en fördjupad finansiell planering där till exempel prognoser för räntekostnader, kassaflöde och avskrivningar ger kontinuitet och ekonomisk överblick och bidrar till att öka förutsättningarna för likviditetsplanering. En sådan långsiktighet bedömer vi vara angelägen inte minst givet det ekonomiska läget med ökade kostnader för räntor och energipriser, liksom tilltagande utmaningar kring förhyrningar.

3.5 Omvärldsbevakning

I Affärsplan 2023 identifieras risker kring ökade energikostnader och generell kostnadsutveckling inom byggsektorn. Dessa ska följas upp och återrapporteras till styrelsen genom månadsvisa kontroller av fastighetskostnader, ränteutveckling, investeringsprojekt och vakansgrad.

Den för närvarande största risken uppges vara de kraftigt ökade energipriserna där bolaget fram till årsskiftet 2022/2023 hade en avtalad energikostnad om 0,44 kr/kwh vilket från och med 2023 budgeteras till 1,80 kr/kwh.

Utöver de demografiska och ekonomiska framskrivningar som tas fram av kommunen görs inga övriga prognoser eller scenarieberäkningar. En diskussion pågår kring huruvida bolaget framgent ska peka ut särskilda fokusområden för utökad och löpande bevakning. Intervjuade uppger vidare att bolaget ingår i länsbaserade vd- respektive ekonomichefnätverk där deltagarna utbyter erfarenheter och samverkar kring omvärldsspaning och aktuella frågor. Forumen anses som värdefulla i fråga om att inhämta inspiration och kunskap i viktiga frågor.

3.5.1 Bedömning

Vi bedömer att den omvärldsbevakning som genomförs är i huvudsak ändamålsenlig. Bolaget har ett proaktivt förhållningssätt till identifierade risker samt samverkar i relevanta konstellationer för att hålla sig à jour inom aktuella frågor och viktiga områden.



Avesta Industristad AB
Granskning av långsiktig finansiell planering

2023-06-12

4 Slutsats och rekommendationer

Vår sammanfattade bedömning utifrån granskningens syfte är att bolagets långsiktiga finansiella planering i låg grad är ändamålsenlig. Detta är i viss utsträckning hänförligt till förklaringar som rör ägarstyrningen och som ligger utanför bolaget kontroll.

Utifrån vår granskning bedömer vi att det finns styrande och stödjande dokument som har bäring på långsiktig finansiell planering i relation till ägarstyrningen, och att dessa är ändamålsenligt förankrade inom bolaget genom framför allt ägardirektivet.

Vi bedömer att bolagets arbete med underhålls- och investeringsbehov i låg grad är ändamålsenligt. Beträffande investeringar är vår bedömning att bolagets framförhållning bör vara mer långsiktig. Även om utrymme behöver finnas för att tillmötesgå nya kunders önskemål om omedelbara lokalanpassningar är vår bedömning att en investeringsprognos som tar höjd för förväntade investeringskostnader på några års sikt bör upprättas.

Vi bedömer även att det är nödvändigt att en underhållsplan färdigställs och används som underlag för dialog med ägaren avseende bolagets ekonomiska mål och finansiering av underhåll. För att kunna göra en adekvat prioritering av underhållsbehov bedömer vi det lämpligt att analysera behoven och tydliggöra konsekvenserna av uteblivna åtgärder. Vi noterar även att ägardirektiven till bolaget kan behöva ses över om betydande underhållskostnader inte harmoniserar med ägarens ekonomiska mål för bolaget.

Vi bedömer vidare att bolaget inte bedriver ett ändamålsenligt arbete med långsiktiga finansiella prognoser. Två fundamentala komponenter i en långsiktig finansiell planering är en investeringsplan och en underhållsplan, som av ovan nämnda anledningar inte finns fastställda. Vår bedömning är emellertid att en investeringsprognos bör upprättas, samt att underhållsplanen behöver färdigställas, och resultera i en underhållsprognos. Vi bedömer att dylika planer bör ligga till grund för en fördjupad finansiell planering där till exempel prognoser för räntekostnader, kassaflöde och avskrivningar ger kontinuitet och ekonomisk överblick och bidrar till att öka förutsättningarna för likviditetsplanering. En sådan långsiktighet bedömer vi vara angelägen inte minst givet det ekonomiska läget med ökade kostnader för räntor och energipriser, liksom tilltagande utmaningar kring förhyrningar.

Vi bedömer att den omvärldsbevakning som genomförs är i huvudsak ändamålsenlig. Bolaget har ett proaktivt förhållningssätt till identifierade risker samt samverkar i relevanta konstellationer för att hålla sig à jour inom aktuella frågor och viktiga områden, enligt vår bedömning.

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi styrelsen i Avesta Industristad AB att:

- Färdigställa underhållsplanen och inkludera en analys av åtgärder
- Använda underhållsplanen som ingång till dialog med ägaren avseende finansieringsbehov och eventuella justeringar av finansiella mål



Avesta Industristad AB

Granskning av långsiktig finansiell planering

2023-06-12

— Upprätta en investerings- och underhållsplan

Fördjupa långsiktig finansiell planering genom att upprätta prognoser avseende till exempel räntekostnader och kassaflöde

Datum som ovan

KPMG AB

Sofie Ernerudh

Kommunal revisor

Linnéa Grönvold

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.



Avesta Industristad AB
Granskning av långsiktig finansiell planering

2023-06-12

A Bilagor