

## Uppföljning av intern styrning och kontroll 2018

Styrelsehandling nr 11  
2018-12-14

### Förslag till beslut i styrelsen för Förvaltnings AB Framtiden

Styrelsen föreslås besluta

Att godkänna uppföljning av intern styrning och kontroll 2018

### Sammanfattning

Enligt *Göteborgs Stads riktlinjer för styrning, uppföljning och kontroll* ska uppföljning av verksamhetens riskbild, beslutade åtgärder och intern kontrollplan ingå som en del av den löpande uppföljningen och årligen fastställas av styrelsen. För Förvaltnings AB Framtiden sker detta för 2018 i december i samband med beslut om 2019 års samlade riskbild, internkontrollplan och åtgärdsplan.

*Göteborgs Stads riktlinjer för styrning, uppföljning och kontroll* ställer också krav på att bolagsstyrelsen årligen lämnar en bedömning av om systemet för styrning, uppföljning och kontroll fungerar på ett betryggande sätt. En betryggande styrning, uppföljning och kontroll innebär att styrelsen kan förlita sig på att det system som finns för att planera, genomföra, följa upp och utveckla verksamheten ger en rättvisande och tillförlitlig bild. Som sista del i uppföljningen återfinns den utvärdering av systemet som styrelsen ska rapportera resultatet ifrån och som ska lyftas in i årsrapporten 2018.

Uppföljningen innehåller också en sammanfattning av resultatet av de externa revisioner som har gjorts under året.

### Förvaltnings AB Framtiden

Martin Blixt  
tf VD och koncernchef

Bilaga 1 Uppföljning av intern styrning och kontroll 2018

# Uppföljning av Intern styrning & kontroll 2018

---

Förvaltnings AB Framtiden

## Resultat av 2018 års interna styrning och kontroll

### Inledning

Kommunfullmäktige beslutade i september 2016 om nya integrerade riktlinjer för styrning, uppföljning och kontroll. De nya riktlinjerna trädde i kraft i januari 2017 och omfattar de krav som staden ställer på bolagsstyrelser avseende planering, uppföljning, riskhantering och intern kontroll. Riktlinjerna föreskriver att bolagsstyrelsen ska ta fram en samlad riskbild för styrelsens verksamhetsområde. Utifrån den samlade riskbilden ska styrelsen fastställa åtgärdsplan och internkontrollplan för det kommande året. Beslut ska tas i samband med budget/affärsplan senast den 31 oktober varje år. I samband med valår ser tidplanen annorlunda ut eftersom styrelsen måste invänta det nyvalda kommunfullmäktiges budgetbeslut innan beslut kan tas. För 2019 sker därför beslut om samlad riskbild, internkontrollplan och åtgärdsplan på styrelsemöte i december.

I riktlinjerna fastslås att riskhantering är en central del i styrelsens arbete med att styra arbetet i bolaget mot målen och säkerställa verksamhetens förmåga att utföra sitt uppdrag. För att konkretisera de avsnitt och begrepp i riktlinjen för styrning, uppföljning och kontroll som avser risk och riskhantering samt ge exempel och förslag på hur frågorna kan hanteras i praktiken har ett stödjande dokument *Anvisningar för risk utifrån stadens riktlinjer för styrning, uppföljning och kontroll* tagits fram som stöd för alla bolag och förvaltningar i staden. Framtidenkoncernen har fram till och med 2018 haft koncerngemensamma anvisningar för intern styrning och kontroll. Med hänsyn till att det numera finns stadengemensamma anvisningar kommer dessa att ersätta koncernens anvisningar från och med verksamhetsåret 2019.

Uppföljning av bolagets internkontrollplan och åtgärdsplan ska enligt de nya riktlinjerna ske i den omfattning som fastställs av respektive styrelse. För Förvaltnings AB Framtiden sker detta för 2018 i december i samband med beslut om nästa års internkontrollplan och åtgärdsplan.

Utifrån bolagets mål och vårt uppdrag identifierar vi risker som därefter beskrivs, värderas och prioriteras. Detta arbete sker i dialog med ansvariga chefer, ledningsgrupp och styrelse. De mest väsentliga riskerna har utgjort styrelsens internkontrollplaner för Framtidenkoncernen och moderbolaget Förvaltnings AB Framtiden. För koncernen har 2018 års riskanalys och internkontrollplan bestått av 7 risker och för moderbolaget 8 risker.

Arbetet med intern styrning och kontroll sker också i form av externa revisioner och i våra egna åtgärdsplaner. Risker förändras hela tiden och vi arbetar löpande med åtgärder som på olika sätt förändrar våra arbetssätt och syftar till att reducera bolagets risker. Av de genomförda kontrollaktiviteterna har det inte funnits någon väsentlig avvikelse som krävt åtgärd.

I affärsplanen och dotterbolagens verksamhetsplaner för 2018 finns ett stort antal aktiviteter som tillsammans också bidrar till att utveckla verksamheten och medverkar till att alla bolag inom koncernen arbetar mot våra gemensamma mål.

## Stadsrevisionen

Stadsrevisionens granskning för 2017 lämnades i januari 2018.

Granskningsredogörelsen omfattar följande områden:

- grundläggande granskning
- granskning av bolagsstyrning
- uppföljning av föregående års rekommendationer

Den grundläggande granskningen visade inte på några avvikelser. Granskningen visade däremot att två tidigare lämnade rekommendationer i granskning av konsultanvändning och granskning av offentlighet och sekretess inte hade åtgärdats och kvarstod enligt nedan:

- att styrelsen och verkställande direktören ser till att en arkivbeskrivning och en arkivförteckning upprättas.
- att styrelsen och verkställande direktören ska utarbeta en rutin för informationssäkerhet i enlighet med kommunfullmäktiges säkerhetspolicy och riktlinje för informationssäkerhet.

Bolaget återkom med svar till styrelsen i november 2018 avseende rekommendationerna. Den första rekommendationen är åtgärdad och en arkivbeskrivning och arkivförteckning har upprättats. Den andra rekommendationen har delvis åtgärdats genom att Framtidens IT infört tvingande loggning av access, spårbarhet i åtkomst till systemet och infört en automatisk utloggning efter given tid. Arbetet med att ta fram en rutin för informationssäkerhet i enlighet med kommunfullmäktiges säkerhetspolicy och riktlinje för informationssäkerhet kvarstår och förväntas vara klart i juni 2019.

Granskningsredogörelsen för 2018 har inte erhållits ännu.

## Extern revision

PWC har i 2017 års granskning granskat Förvaltnings AB Framtidens system och processer med syfte att ge rekommendationer till förstärkning och effektivisering av intern kontroll samt Early Warning avseende väsentliga redovisningsfrågor inom följande områden:

- Central finansfunktion
- Löner, skatter och avgifter
- Löpande bokföring inklusive uppföljning av attest- och avstämningsrutiner
- Bokslut och rapportering

Resultatet av 2017 års granskning i lägesrapporten blev inga rekommendationer för moderbolaget och en koncernövergripande rekommendation. Den koncerngemensamma rekommendationen avsåg redovisnings- och revisionsfrågor enligt nedan:

PWCs iakttagelse	Rekommendation	Förvaltnings AB Framtidens kommentar
<p><b>Intentionsavtal med Älvstranden Utveckling AB</b>            Bolaget har ingått ett intentionsavtal avseende förvärv av hyresrätter på södra älvstranden. Avtalet är under utredning för huruvida villkoren i avtalet skulle kunna innebära ett statsstöd förknippat med återbetalningsskyldighet.</p>	<p>Vi rekommenderar bolaget att tillse att utreda frågan kring risken för statsstöd innan verkställande sker. Vi rekommenderar vidare att detta även inkluderar frågan kring styrelseansvar.</p>	<p>Instämmer. Utredning pågår.</p>

Gällande intentionsavtalet med Älvstranden Utveckling AB och Skeppsbron har Stadshus AB utrett frågan om risk för statsstöd och bett Älvstranden Utveckling AB och Förvaltnings AB Framtiden i uppdrag att revidera aktuellt avtal med hänsyn till identifierad risk. Detta arbete pågår. Granskningsrapporten för 2018 har inte erhållits ännu.

#### Internrevision

Med anledning av omorganisation inom moderbolaget har denna tjänst som tidigare utfördes av internrevisor tagits bort och därför har ingen intern granskning eller revision genomförts under 2018 från moderbolaget.

## Uppföljning av riskanalys med internkontrollplan - 2018 (Framtidenkoncernen)

Risker	Riskbeskrivning	Ansvarig chef	Kontrollaktiviteter	Åtgärder	Övervakning
Våld/Hot/Otrygghet	Hot, våld och skadegörelse i våra bostadsområden medför risk för att medarbetare och hyresgäster m.fl upplever otrygghet vilket kan leda till mindre attraktiva bostadsområden och handelsplatser.	VD	Säkerhetsråd etablerat. Rutiner finns hur hantera personal som utsätts för hot och våld. Koncernledningen har fattat beslut om ny säkerhetsorganisation i november. Ett arbete har startats för att se över och förbättra rutiner.	Fullfölja det arbetet som startats i december 2016. Utveckla rutinen för uppföljning och rapportering.	
Konjunktur / Resurs	Risk för att många och stora projekt inom infrastruktur och bostadsbyggande leder till resursbrist på entreprenörsidan. Vilket riskerar medföra högre kostnader och att vissa jobb inte kan bli utförda samt svårighet att rekrytera kompetent personal inom bygg och inköp.	VD	Ett arbete har startats.	Fullfölja det arbetet som har startas under 2016 för att ta fram strategier för nyproduktion, inköp och upphandling som stödjer koncernens långsiktiga mål.	
Bostadsbrist	Snabbt ökat antal invånare i Staden medför ökad bostadsbrist med risk för olovlig andra hands uthyrning, ökad trångboddhet med risk för ökat slitage, ökad arbetsbelastning mm vilket kan leda till förtroendeskada samt ökade kostnader.	VD	Arbete pågår avseende olovlig andrahandsuthyrning. Samtliga tre stora bostadsföretag är nu ansluta till Störningsjourens tjänst.	Störningsjourens arbete med oriktiga hyresförhållanden kommer att följas noggrant.	
Policies, riktlinjer, regler	Risk för bristande efterlevnad av policies, riktlinjer, regler	VD	Framtidens policies ses över (till styrelsen) en gång per år. Göteborgs Stads reviderade policies implementeras löpande. Varje policy har en ansvarig person inom koncernledningen. Respektive dotterbolag har en organisation för att ta hand om policies.	Utarbeta rutiner för uppföljning och efterlevnad. Prioritering utifrån väsentlighet.	Verifiera att uppföljning av att efterlevnad har skett genom att ta in dotterbolagens uppföljning av efterlevnad av policies.
Ny dataskyddsförordning	Risk för att kraven i den nya dataskyddsförordningen inte kan uppfyllas i tid vilket kan leda till stora skadestånd för bolagen inom koncernen.	VD	Ett koncerngemensamt arbete har startat.	Fortsätta det arbete som har påbörjats under 2016.	
Organisation - Ledarskap	För att koncernen ska nå sina mål krävs en inriktningsförändring hos ledare/medarbetarna i koncernen. För att åstadkomma detta kommer det att krävas ett starkt ledarskap hos koncernens ledare.	VD	Koncernledningen är bildad och ett arbete pågår för att sammanfoga gruppen så att gruppen har en gemensam bild av uppdraget.	Ta fram en handlingsplan.	
Rekrytering/medarbetare	Svårighet att behålla och attrahera nya medarbetare i en glödhet bransch. Organisationens förmåga att uppfattas som attraktiv arbetsgivare kan vara svårare i ett uppbyggnadsskede när mycket inte är på plats	VD	En handlingsplan för vad som krävs för att uppfattas som attraktiv arbetsgivare för befintliga och potentiella medarbetare ska tas fram där konkreta aktiviteter kommer att genomföras. Ett gemensamt	En handlingsplan för vad som krävs för att uppfattas som attraktiv arbetsgivare för befintliga och potentiella medarbetare ska tas	

Risker	Riskbeskrivning	Ansvarig chef	Kontrollaktiviteter	Åtgärder	Övervakning
	ännu men samtidigt kan det av många vara attraktivt att få vara med i den uppbyggnaden.		kompetensförsörjningsprojekt för förvaltningar och bolag i samhällsbyggnadssektorn har påbörjat i syfte att stärka attraktiviteten och möjligheten att attrahera kompetens.	fram där konkreta aktiviteter kommer att genomföras.	

Med hänsyn till att flera ledande befattningshavare slutade på moderbolaget under hösten 2017 gjordes ingen förnyad och uppdaterad internkontrollplan för 2018 vare sig för koncernen eller moderbolaget. Återrapporteringen av åtgärder och övervakning avser därför risker som identifierades inför 2017 och en del av återrapporteringen av åtgärder och övervakning kan därför till viss del verka inaktuell.

### Våld/Hot/Otrygghet

Koncernen har under 2018 anställt både en säkerhetschef och en HR-specialist med uppdrag att arbeta för en trygg och säker arbetsmiljö. En koncerngemensam personsäkerhetsprocess har tagits fram. I början av sommaren beslutade koncernledningen om huvudkomponenterna (syfte, förhållningssätt, förebyggande arbetssätt) i processen. I processen har hänsyn tagits till stadens nya riktlinjer för personsäkerhet som kom i slutet av 2017.

Under 2017 gjordes ett gediget arbete för trygga och säkra arbetsplatser. Medarbetare från alla bolag deltog och tog fram en handlingsplan för vad som behöver göras för att bli ännu bättre. Handlingsplanen innefattar ett antal aktiviteter som syftar till att stärka både rutiner, arbetssätt och förhållningssätt, bland annat genom ett koncerngemensamt utbildningsprogram för trygg och säker arbetsmiljö som planeras införas under 2019.

### Konjunktur/Resurs

Under 2017 togs en koncerngemensam standard för nyproduktion fram i samarbete med förvaltande bolag. Revidering av gemensam standard pågår där även hänsyn till kostnadsdrivande faktorer har arbetats in. Framtiden byggutveckling har arbetat systematiskt och medvetet med att bredda marknaden och har tecknat sitt första kontrakt med en utländsk entreprenör. Att bredda marknaden är numera en del av koncernens finansiella strategi för att få in fler anbud och hålla nere produktionskostnader för nyproduktion. En inköpsstrategi har rekryterats som bidragit till mer strategisk planering av inköp av entreprenader så att vi inte konkurrerar med oss själva i samtida parallella upphandlingar. För att sänka produktionskostnaderna pågår också ett arbete kring utveckling av konceptus på Byggutveckling och på Egnahemsbolaget ställer man nu helt om till industriellt byggande och konceptus.

### Bostadsbrist

Störningsjourens arbete styrs av tips från grannar, allmänhet och förvaltning. Bolagets arbete har blivit känt och antalet tips ökar vilket också har ökat väntetiden på ärenden. Det finns en ökad medvetenhet i frågan om svarthandel med hyreskontrakt. Under 2018 har Störningsjouren startat upp en ny avdelning med

Fastighetsjour och har nu igång verksamhet året runt, dygnet runt. Fram till och med oktober 2018 har 376 lägenheter friställts hos de tre största bostadsbolagen tack vare Störningsjourens arbete mot oriktiga hyresförhållanden.

### **Policies, riktlinjer, regler**

Från samtliga dotterbolag har dokumentation samlats in kring hur man har arbetat med att säkerställa efterlevnad och information kring gällande styrande dokument för 2018. Dokumentation har också samlats in kring egna övervakande kontrollaktiviteter och om eventuella avsteg eller avvikelser har noterats. Sammantaget har samtliga dotterbolag rutiner på plats för att omhänderta nya och reviderade dokument, säkerställa att alla styrande dokument har en ansvarig och att medarbetare får information om de styrande dokument som de berörs av i sitt yrkesutövande. Vad gäller avsteg noterar Bostadsbolaget avsteg från uthyrningspolicyn som avser medicinsk förtur samt omflyttning av hyresgäster boende på Drakblommegatan, en fastighet som ska rivas. Familjebostäders styrelse har beslutat om avsteg från policy och riktlinjer för tankkort. Avsteget rör kravet på att tankkort ska vara personliga vilket inte bedömts vara möjligt för maskiner. Avsteget är anmält till finansavdelningen på Stadsledningskontoret. Poseidon rapporterar ett avsteg avseende intern representation för ett distrikt. VD har via mail godkänt och motiverat avsteget. Under 2018 har Poseidon med hjälp av extern konsult granskat efterlevnad av uthyrningspolicyn. Resultatet ska presenteras i december. Från övriga bolag har inga avvikelser rapporterats.

### **Ny dataskyddsförordning**

En dataskyddskoordinator har anställts som samordnar arbetet i koncernen. Ett koncerngemensamt råd är bildat med utsedda kontaktpersoner för varje bolag. Rådet möts varannan vecka och en gemensam samarbetsyta är upprättad där mallar, biträdesavtal mm är samlade. Samtliga medarbetare har fått utbildning och obligatoriska registerförteckningar finns hos samtliga bolag. Ett dataskyddsombud är utsett för koncernen.

### **Organisation–Ledarskap**

Under 2018 har ett koncerngemensamt värdegrundsarbete initierats. En kulturmätning har genomförts och utifrån den har den gemensamma bilden av koncernens kultur har tagits fram. Innan en koncerngemensam värdegrund kan definieras kvarstår arbete kring hur kulturen tar sig uttryck samt synliggöra vad som kan vara hindrande krafter i den strategiska förflyttning koncernen behöver göra. Fördjupningen bedöms behöva starta i koncernledningen tillsammans med koncernens styrelser. Det blir angeläget att landa i denna gemensamma plattform under våren då nya styrelser är på plats och koncern-VD tillträtt.

### **Rekrytering / medarbetare**

En koncerngemensam plan för attraktiv arbetsgivare har tagits fram under 2018 för beslut i koncernledningen under december. Aktiviteterna i planen syftar till att förverkliga strategierna angivna i affärsplanen samt nå den målbild som Förvaltnings AB Framtiden fastställt för att nå målet om att vara en attraktiv arbetsgivare. Målbilden togs fram av representanter från de politiska styrelserna i koncernen inför arbetet med en koncerngemensam HR-funktion under 2017 - 2018.



## Uppföljning av riskanalys med internkontrollplan - 2018 (Förvaltnings AB Framtiden)

Risker	Riskbeskrivning	Ansvarig chef	Kontrollaktiviteter	Åtgärder	Övervakning
Ägardirektiv dotterbolag	Moderbolagets utvidgade uppdrag ställer nya och ökade krav på moderbolaget avseende styrning, ledning och uppföljning. Risk för att uppdraget ej är tillräckligt tydligt för alla medarbetare i moderbolaget vilket kan medföra brister i styrning, ledning och uppföljning av koncernen och därmed ineffektivitet. Risk för att det tar tid för den nya organisationen att bli effektiv då många av medarbetarna är nya i sina roller.	VD	En genomgång har skett av dotterbolagens affärsplaner 2018 på internmöte utifrån fokusområdena nyproduktion, renovering och utvecklingsområden. Ett värdegrundsarbete har startats inom moderbolaget.	Ägardirektiv kommer att tas fram under 2017.	
Moderbolagets roll	Moderbolagets utvidgade uppdrag ställer nya och ökade krav på moderbolaget avseende styrning, ledning och uppföljning. Risk för att uppdraget ej är tillräckligt tydligt för alla medarbetare i moderbolaget vilket kan medföra brister i styrning, ledning och uppföljning av koncernen och därmed ineffektivitet. Risk för att det tar tid för den nya organisationen att bli effektiv då många av medarbetarna är nya i sina roller.	VD	En genomgång har skett av dotterbolagens affärsplaner 2018 på internmöte utifrån fokusområdena nyproduktion, renovering och utvecklingsområden. Ett värdegrundsarbete har startats inom moderbolaget.	Arbetet fortsätter under 2017 för att säkerställa att organisationen arbetar utifrån samma målbild för att uppnå optimal effektivitet.	
Värderingar	Risk för bristande gemensamt förhållningssätt kan leda till ineffektivitet och /eller oetiskt beteende med risk för skadat förtroende hos allmänheten och internt.	VD	Ett värdegrundsarbete har startat. Arbetet kommer bland annat att ledas av moderbolagets HR chef.	Under 2017 kommer ett värdegrundsarbete att startas på moderbolaget, vilket även kommer att påverka övriga bolag i koncernen.	
Nyproduktion	Risk för att Byggutveckling inte kan genomföra sitt uppdrag både utifrån antal nyproducerade lägenheter samt utifrån rimliga produktionskostnader, vilket kan medföra att det övergripande målet inte nås.	VD	Uppföljning görs tre/ fyra gånger per år av prognos för färdigställda bostäder. Produktionskostnader diskuteras i samband med att projekt skall styrelsebehandlas. Många av dessa projekten är svåra att påverka kostnaden, då de startade för flera år sedan och även i de flesta fall har krav i detaljplanerna som är kostnadsdrivande.	Arbeta in tidiga skedens leveranser i prognosen över antalet färdigställda lägenheter. Arbeta fram nyckeltal tillsammans med Byggutveckling så att det går att jämföra olika projekt. Undersöka om det är möjligt att ta fram en sammanställning på vad olika särkrav kostar.	
1 400 bostäder/år	För att nå måloppfyllelse med 1 400 inflyttningsklara bostäder/år är moderbolaget och Byggutveckling beroende av de tekniska förvaltningarna. De är i nuläget extremt hårt belastade med andra stora stadsutvecklingsprojekt, vilket innebär en risk för att våra frågor inte ges prioritet.	VD	Dialoger pågår mellan berörda parter.		

Risker	Riskbeskrivning	Ansvarig chef	Kontrollaktiviteter	Åtgärder	Övervakning
Organisation - Koncernledning	Risk för att koncernledningen inte fullt ut tar koncernperspektivet vilket kan medföra att koncernens mål/uppdrag inte kommer att nås. Risk för att de dotterbolag som inte sitter i koncernledningen inte blir engagerade och involverade i koncernens arbete med risk för att mål/uppdrag inte kommer att nås.	VD	Arbetet pågår för att sammanfoga gruppen samt få en gemensam bild i vad koncernens uppdrag innebär. Ett arbete pågår för att säkerställa att koncernledningens beslut når ut i organisationerna.	Fortsätta det arbete som startat 2016.	
Polycys, riktlinjer, regler	Risk för bristande efterlevnad av policys, riktlinjer, regler. Otydliga regler kan medföra avsiktliga och oavsiktliga fel med risk för skadat förtroende hos allmänheten, Göteborgs Stad och koncernen.	VD	Framtidens policys ses över (till styrelsen) en gång per år. Avvikelsesrapport finns för finanspolicy, inköps- och upphandlingspolicy och representationspolicy. Göteborgs Stads reviderade policys implementeras löpande. Vid förändring i policy ska den ansvarige kommunicera ut detta i moderbolaget.	Utarbeta rutin för och besluta om på vilket sätt uppföljning av efterlevnad bör ske per policy och hur rapportering till styrelse ska ske. Prioritering utifrån väsentlighet.	Test av att policys är kommunicerade till berörda. Verifiera att övervakande aktiviteter avseende efterlevnaden av Representationspolicy och Inköps - och upphandlingspolicy utförts.
Rekrytering	Svårighet att behålla och attrahera nya medarbetare i en glödhet bransch. Organisationens förmåga att uppfattas som attraktiv arbetsgivare kan vara svårare i ett uppbyggnadsskede när mycket inte är på plats ännu men samtidigt kan det av många vara attraktivt att få vara med i den uppbyggnaden.	VD	Ett gemensamt kompetensförsörjningsprojekt för förvaltningar och bolag i samhällsbyggnadssektorn har påbörjats i syfte att stärka attraktiviteten och möjligheten att attrahera kompetens.	Ett strategiskt arbete med kompetensförsörjning ska initieras av moderbolaget under 2016. Arbetet ska ske i nära samverkan med personalcheferna i dotterbolagen och Staden.	

### Ägardirektiv dotterbolag

Ägardirektiv som utgår från och stödjer Förvaltnings AB Framtidens ägardirektiv togs fram för samtliga dotterbolag under 2017. Aktuella ägardirektiv finns såväl på stadens hemsida som under styrande dokument på intranätet.

### Moderbolagets roll

Från och med 2018 har koncernen en gemensam affärsplan. Dotterbolagen tar fram egna verksamhetsplaner med utgångspunkt från den koncerngemensamma affärsplanen och de bolagsspecifika breven. Inför 2019 års affärsplan har ytterligare steg tagits i riktningen mot en tydlig koncern genom att dotterbolagen har fått uppdrag i de bolagsspecifika breven som ska genomföras tillsammans med andra bolag i koncernen. På så sätt förstärks gemensamma arbetssätt och strategier och fokus kan flyttas från det bolagsspecifika till det koncerngemensamma.

## Värderingar

Det koncerngemensamma värdegrundsarbetet har pågått under 2018. En samlad bild av den kultur som råder i koncernen har tagits fram. Arbetet kommer under den närmaste tiden att fortsätta i koncernledning tillsammans med koncernens styrelser för att identifiera hindrande krafter för koncernens strategiska förflyttning. Målet är att landa i en gemensam plattform under våren då nya styrelser är på plats och ny koncern-VD tillträtt.

## Nyproduktion

En ny modell för prognos av volymer nyproduktion i ett tioårsperspektiv har tagits fram. Prognosen innehåller förväntad produktion av hyresrätter, egnahem och de volymer som ligger inom tidiga skeden. Revidering av koncerngemensam standard för nyproduktion pågår där även hänsyn till kostnadsdrivande faktorer har arbetats in. Forskningsprojektet "Volym med kvalitet" har startats under året där målet är att identifiera vad som är en god boendekvalité och vad som utifrån det ska prioriteras så att vi i framtiden bygger på ett sådant sätt att hyresgästen får så hög upplevd kvalité som möjligt för sin hyra.

### 1 400 bostäder per år

Ett samverkansavtal kring stadsutvecklingsprocessen har tagits fram för att skapa snabbare rutiner tillsammans med stadens planerande förvaltningar. Syftet är att möjliggöra att 1 400 bostäder i genomsnitt ska kunna färdigställas under perioden 2018–2027. I nuläget finns dock en överhängande risk att de planerande förvaltningarna inte kommer ha förutsättningar för att starta tillräckligt antal detaljplaner och anvisning av kommunal mark vilket kommer påverka koncernens möjligheter att leverera på målet under en tioårsperiod negativt.

## Organisation–Koncernledning

Arbetet med att utveckla koncernstyrningen fortsätter och det finns ett fortsatt behov av att stärka både de strukturella och kulturella förutsättningarna. Det koncerngemensamma värdegrundsarbetet har under året bidragit till att det nu finns en samlad bild av den kultur som råder i koncernen. Arbetet framåt kommer bland annat fokusera på de gemensamma hinder som finns i kulturen och som försvårar förflyttningen mot en tydlig koncern. Behovet av att tydliggöra koncernledningens uppdrag, arbetssätt och roll för stärkt koncernnytta kvarstår. Under oktober månad genomfördes ägardialoger mellan moderbolagets och dotterbolagens styrelser där det lyftes fram koncerngemensamma synsätt i några områden.

## Policys, riktlinjer, regler

Varje år görs en genomgång av gällande styrande dokument för koncernen. I samband med det uppdateras också intranät med nya eller reviderade dokument. Bolaget gör årligen stickprov och uppföljningar av följsamheten gentemot policy och riktlinjer för inköp och upphandling, representation samt finanspolicy.

Uppföljning och stickprovskontroll utförs årsvis av ekonomiassistent avseende följsamhet gentemot såväl policy och riktlinjer för inköp och upphandling som för representation. Inga avvikelser eller avsteg har noterats avseende representation. Avseende inköp och upphandling har ett avsteg rapporterats avseende införande av annons för VD-rekrytering. På grund av pressat tidschema avvek bolaget från policyn genom att beställningen gjordes utan offert och utan förnyad konkurrensutsättning trots att det borde skett med hänsyn till beloppet.

## **Rekrytering**

I en turbulent tid med VD-byten och stort fokus på koncernfrågor har inget medvetet utvecklingsarbete kring moderbolagets interna organisation och utveckling kunnat prioriteras. En koncerngemensam plan för attraktiv arbetsgivare har tagits fram under 2018 för beslut i koncernledningen under december. Aktiviteterna i planen syftar till att förverkliga strategierna angivna i affärsplanen samt nå den målbild som Förvaltnings AB Framtiden fastställt för att nå målet om att vara en attraktiv arbetsgivare. Målbilden togs fram av representanter från de politiska styrelserna i koncernen inför arbetet med en koncerngemensam HR-funktion under 2017.

## Utvärdering av systemet för styrning, uppföljning och kontroll

Göteborgs Stads riktlinje för styrning, uppföljning och kontroll ställer krav på att bolagsstyrelsen årligen lämnar en bedömning av om systemet för styrning, uppföljning och kontroll fungerar på ett betryggande sätt. En betryggande styrning, uppföljning och kontroll innebär att styrelsen kan förlita sig på att det system som finns för att planera, genomföra, följa upp och utveckla verksamheten ger en rättvisande och tillförlitlig bild. Med system avses tex arbetssätt, processer, rutiner, organisationskultur, värderingar och fördelning av roller och ansvar.

Med stöd av den mall som stadsledningskontoret tagit fram för detta ändamål har delar av bolagsledningen utvärderat systemet och nedan återfinns sammanfattningen av det resultat som framkom. Resultatet av utvärderingen ska enligt riktlinjen lyftas in i styrelsens årsrapport för 2018:

*Vår bedömning är att ledningen på samtliga nivåer följer överenskomna arbetssätt och regler och uppmuntrar till och verkar för ett öppet klimat i bolaget. Det finns dock förbättringsbehov inom ramen för att identifiera och föra dialog kring risken för oegentligheter och hur vi förebygger och förhindrar att sådant inträffar.*

*Inom ramen för planering och uppföljning av vårt grunduppdrag bedömer vi att det fungerar tillräckligt bra för att kunna dra de viktigaste slutsatserna kring bolagets utveckling. Vår bedömning är också att den struktur som finns på plats för riskhantering utifrån lagar, mål och uppdrag är tillräckligt bra. Bolaget följer de krav som finns i stadens riktlinjer för styrning, uppföljning och kontroll och systematik finns på plats för planering och uppföljning av dito.*

*När det gäller systematiskt förbättringsarbete och verksamhetsuppföljning är vår bedömning att det i de flesta fall fungerar på ett tillräckligt effektivt sätt men att det finns delar som behöver förbättras och utvecklas avseende ledningssystem och verksamhetsstyrning. I samband med den löpande verksamhetsuppföljning som sker genom uppföljningsrapporter och ägardialoger ser vi ett fortsatt behov av att upprätta struktur och rutiner för när brister och problem uppstår så att erfarenheter och lärdomar tas om hand och bidrar till ett systematiskt förbättringsarbete. Det finns också ett behov av att utveckla och systematisera uppföljningen av mål och strategier i den koncerngemensamma affärsplanen.*

*Sammanfattningsvis bedömer vi att mycket är på plats och fungerar tillfredsställande men att det finns ett övergripande behov av utveckling och förbättring avseende bolagets system för ledning och styrning. Ett arbete har påbörjats kring detta och kommer att prioriteras under nästkommande år. För att utveckla ledning och styrning krävs både struktur- och kulturutveckling och vår bedömning är att det påbörjade koncerngemensamma värdegrundsarbetet ger goda förutsättningar för att tillsammans med strukturell utveckling bidra till högre koncerngemensam nytta.*

