

Granskningsrapport

Bostadsbolaget

Investeringsärendeprocessen

Utfärdare	Katarina Falk – Internrevisor Förvaltnings AB Framtiden
Datum	2014-03-20
Version	Slutlig
Distribution	Robert Bengtsson - t.f. VD Bostadsbolaget Magnus Adamsson – Ekonomichef Leif Andersson – Chef Fastighetsutveckling
cc	Anneli Snobl – VD och Koncernchef Förvaltnings AB Framtiden

Innehållsförteckning

1. SAMMANFATTNING	3
2. INLEDNING	4
2.1. Bakgrund	4
2.2. Riskbedömning	4
2.3. Syfte och granskningsfrågor	4
2.4. Revisionskriterier	5
2.5. Omfattning och avgränsningar	5
2.6. Metod	5
2.7. Uppföljning	6
3. SÄKERSTÄLLS ATT INVESTERINGSÄRENDEN BESLUTAS ENLIGT INVESTERINGSPOLICYN - STYRANDE DOKUMENT?	7
4. SÄKERSTÄLLS ATT INVESTERINGSÄRENDEN BESLUTAS ENLIGT INVESTERINGSPOLICYN- EFTERLEVNADEN?	8
5. PÅ VILKET SÄTT BEREDS INVESTERINGSÄRENDENA OCH ÄR BESLUTSHANDLINGARNA ÄNDAMÅLSENLIGA?	9
6. SKER UPPFÖLJNING OCH ÅTERRAPPORTERING AV BESLUTADE INVESTERINGAR?	10

1. SAMMANFATTNING

Det övergripande syftet med revisionen var att granska investeringsärendeprocessen och efterlevnaden av investeringspolicyn avseende delegation och återrapportering och bedöma om en likformig behandling av investeringsärenden i styrelserna nås. Utifrån syftet identifierades granskningsfrågorna:

- Säkerställer koncernen och dotterbolagen att investeringsärenden beslutas i enlighet med investeringspolicyn?
- På vilket sätt bereder koncernen och dotterbolagen investeringsärenden och är beslutshandlingarna ändamålsenliga?
- Sker uppföljning och återrapportering av beslutade investeringar?
- Är det en god intern styrning och kontroll av investeringsärendeprocessen?

Investeringspolicyn är ett styrande dokument för Framtiden koncernen och är beslutad av Förvaltning AB Framtidens (Framtiden) styrelse. Investeringspolicyn har inte reviderats under de senaste åren och moderbolaget hade redan innan granskningen identifierat att investeringsprocessen behöver utvecklas och investeringspolicyn revideras. I granskningen har Bostadsbolaget, Familjebostäder, Framtiden och Poseidon ingått. Internrevisionen har granskat styrande dokument för moder- och dotterbolag, genomfört intervjuer och stickprovvis granskat ett antal investeringsärenden där det fanns bokförda kostnader under år 2012. Iakttagelserna är utvärderade mot kriterier i form av bl.a. styrande dokument och ramverket för intern styrning och kontroll det s.k. COSO-ramverket. Granskningsrapporten är en avvikelserapport innebärande att det är identifierade förbättringsområden som inkluderats i rapporten medan alla aktiviteter och kontroller som fungerar som avsett inte presenteras i rapporten.

Det sammanfattande granskningsresultatet för Bostadsbolaget är:

- Bolagets styrande dokument är inte helt i överensstämmelse med investeringspolicyn bl.a. avseende att godkännande skall inhämtas från Framtiden om investeringen ej beräknas bli lönsam och om ett nedskrivningsbehov skulle uppstå eller att en förtida marknadsvärdering och lönsamhetskalkyl alltid skall göras.
- För investeringar understigande 10 mkr har ej alltid lönsamhetskalkyl upprättats.
- Återrapportering efter slutfört projekt sker ej alltid till den nivå där beslutet togs. Ekonomisk uppföljning och rapportering sker till styrelsen men någon rapportering över totala måluppfyllelsen med investeringsärende sker inte. Oftast sker det ej någon dokumenterad erfarenhetsåterföring.

Internrevisionens sammanfattande bedömning är att den interna styrningen och kontrollen kan stärkas genom att tillse att styrande dokument efterlevs fullt ut och att uppföljning och rapportering sker till den nivå där beslutet togs och nivån över om attestnivå överskrids.

2. INLEDNING

2.1. Bakgrund

Förvaltnings AB Framtidens styrelse fastställer årligen ett antal koncerngemensamma policies. Från Framtidens koncernens affärsplan 2013-2017 framgår att dotterbolagens styrelser fastställer riktlinjer i enlighet med koncernens gemensamma policies. I koncernens ekonomi- och investeringspolicy redovisas riktlinjer för investerings- och desinvesteringshandläggningen inom koncernen vilka skall leda till en likformig behandling av investerings- och desinvesteringsärenden i dotterbolagens styrelser respektive koncernstyrelsen. I investeringspolicyn fastställs att samtliga investeringar skall beslutas i enlighet med den, för respektive företag, upprättade arbetsordningen för styrelsen. I arbetsordningen fastslås de ramar och befogenheter som gäller för styrelse respektive verkställande direktör. Verkställande direktör delegerar befogenhet att fatta investeringsbeslut genom företagets attestordning eller dylikt. Investeringar och desinvesteringar överstigande 15 mnkr skall alltid behandlas av koncernstyrelsen.

Göteborgs Stads Handlingsplan för förstärkt intern kontroll och ökad öppenhet sju sattes i februari 2011. Ett av delprojekten var framtagandet av en Gemensam byggprocess (GBP), ett annat delprojekt var Intern kontroll och ytterligare en annan del var Riktlinjer och policyer där en översyn gjordes av befintliga policies mm. Dokumentet Regler för styrande dokument i Göteborgs Stad fastställdes under 2013. Arbetet med att stärka den interna styrningen och kontrollen har medfört ett ökat fokus från Staden på efterlevnaden av styrande dokument.

2.2. Riskbedömning

Risker som identifierades i planeringsfasen av revisionen var:

- Bristande efterlevnad av investeringspolicyn kan medföra att beslut ej tas på behörig nivå med risk för felaktiga beslut, oegentligheter och förtroendeskada. Det föreligger även risk för ej effektivt nyttjande av resurser i fall beslut om investeringar ej tas på behörig nivå.
- Risk för att investeringspolicyn ej är tillräckligt tydlig vilket kan medföra att målet i investeringspolicyn avseende likformig behandling av investeringsärenden i styrelserna ej nås.

2.3. Syfte och granskningsfrågor

Syftet med revisionen är att granska investeringsärendeprocessen och efterlevnaden av investeringspolicyn avseende delegation och återrapportering och bedöma om en likformig behandling av investeringsärenden i styrelserna nås.

Utifrån syftet har följande granskningsfrågor identifierats:

- Säkerställer koncernen och dotterbolagen att investeringsärenden beslutas i enlighet med investeringspolicyn?
- På vilket sätt bereder koncernen och dotterbolagen investeringsärenden och är beslutshandlingarna ändamålsenliga?
- Sker uppföljning och återrapportering av beslutade investeringar?
- Är det en god intern styrning och kontroll av investeringsärendeprocessen?

2.4. Revisionskriterier

Revisionskriterierna mot vilka bedömningarna i granskningen ställts är moderbolag och dotterbolags ägardirektiv, styrelsens arbetsordning jämte instruktion avseende arbetsfördelning mellan styrelsen och verkställande direktören, Affärsplan 2013-2017, koncernens investeringspolicy, Bostadsbolagets styrande dokument Attestinstruktion, "Underhållsprocessen", "Hantering av projekt", Projektanmälningsmall samt COSO's ramverk för intern styrning och kontroll.

2.5. Omfattning och avgränsningar

Granskningen har omfattat:

- Bostadsbolaget, Familjebostäder, Framtiden och Poseidon.
- Granskning av ett antal investeringsärenden med urval utifrån projekt i dotterbolagen med bokförda kostnader 2012 och där projektavslut enligt redovisningen gjorts. Investeringsärendena startades under 2011 och 2012 förutom ett projekt som startades 2007.

I granskningen har ej ingått:

- Beslut avseende investeringar i inventarier och övriga anläggningstillgångar samt desinvesteringar
- Att verifiera att beslut finns avseende underhållsbudget och investeringsbudget
- Då GBP tillämpas först från 2013 har det ej ingått i granskningen att verifiera att bolagen efterlever GBP då granskningen baseras på genomförda investeringar för att kunna följa upp hur åiterrapportering skett av beslutade investeringar.

2.6. Metod

Utgångspunkten för granskningen har varit koncernens investeringspolicy vilken är beslutad av Förvaltnings AB Framtidens styrelse (Framtiden). Inför planeringen genomfördes uppstartsmöten med bolagen. Därefter granskades styrande dokument för moder- och dotterbolag och intervjuer genomfördes med företrädare för bolagen för att kartlägga hur de arbetar för att säkerställa att policyn efterlevs och att en rimlig grad av intern styrning och kontroll uppnås. Stickprovsvis har ett antal investeringsärenden granskats. Efter genomförda fältstudier har det genomförts slutrevisionsmöten med bolagen. Varje bolag ingående i granskningen har erhållit varsin rapport. Bolagen har sakinnehållsgranskat utkastet till sin rapport för att säkerställa att iakttagelserna är korrekta.

Rapporten är uppbyggd så att respektive granskningsfråga utgör kapitelrubrik varunder framgår identifierade iakttagelser, risker som identifierade iakttagelser kan leda till samt internrevisionens rekommendationer för att åtgärda identifierade brister. I respektive bolags rapport ingår även bolagets åtgärdsplan för att omhänderta identifierade brister. Granskningsrapporten är en avvikelserapport innebärande att det är identifierade förbättringsområden som inkluderats i rapporten medan alla aktiviteter och kontroller som fungerar som avsett inte presenteras i rapporten.

Syftet med en revision är att ge en rimlig grad av säkerhet att granskade områden fungerar som avsett och möjliggör att bolagets mål nås samt att bedöma om ledningens interna styrning och kontroll är utformad så att bolaget med en rimlig grad av säkerhet:

- uppnår en ändamålsenlig och effektiv verksamhet
- efterlever lagar, förordningar och andra regler, samt
- lämnar en tillförlitlig redovisning och rättvisande rapportering av verksamheten.

Internrevisionen kan inte ge en absolut försäkran om att det inte finns bristande efterlevnad eller oegentligheter.

2.7. Uppföljning

Internrevisionen kommer att utföra en uppföljande granskning för att verifiera att respektive bolag har vidtagit åtgärder för att komma till rätta med identifierade brister. Först när Internrevisionen genomfört denna uppföljning och verifierat att alla iakttagelser är omhändertagna kommer revisionen att vara slutförd.

3. Säkerställs att investeringsärenden beslutas enligt investeringspolicyn - Styrande dokument?

Iakttagelse

- Bostadsbolaget har egna styrande dokument som är de styrande dokumenten för medarbetarna. Bolagets egna styrande dokument omhändertar ej investeringspolicyns krav avseende att godkännande skall inhämtas från Framtiden om investeringen ej beräknas bli lönsam och om ett nedskrivningsbehov skulle uppstå. I bolagets styrande dokument framgår att det är bolagets VD som skall besluta om investering inom budget. Det framgår ej heller i bolagets styrande dokument att en lönsamhetskalkyl skall upprättas enbart att det eventuellt skall göras.

Risk

- När de styrande dokumenten i bolaget ej fullständigt omhändertar kraven i investeringspolicyn finns det en risk att policyn ej efterlevs med risk för bl.a. att godkännande sker på fel beslutsnivå. Detta kan leda till att en likformig behandling av investeringsärenden inom koncernen ej nås vilket investeringspolicyn skall leda till.

Rekommendation

- När Framtidens reviderade investeringspolicy är beslutad bör Bostadsbolagets styrande dokument revideras så att de omfattar alla skullkrav i Framtidens styrande dokument om inte Framtidens styrande dokument av bolaget bedöms vara tillräckligt styrande och ledande.

Bostadsbolaget åtgärdsplan

Åtgärd

- Enligt granskningsrapporten har ett behov av utveckling och revidering av investeringspolicyn identifierats av Framtiden. Bostadsbolaget kommer att vara delaktig i framtagandet av den reviderade investeringspolicyn för att bidra med synpunkter på policyn och risker för att olika tolkningar av policyn utvecklas. När policyn reviderats säkerställer vi tillämpning av policyn i nya eller reviderade styrande dokument som underlättar för personalen att förstå och agera i enlighet med policyn.

Ansvarig

- Chef Fastighetsutveckling

Tidplan

- En månad efter att investeringspolicyn är reviderad

4. Säkerställs att investeringsärenden beslutas enligt investeringspolicyn-Efterlevnaden?

Iakttagelser

- Stickproven visar att för investeringsärenden som ej beslutats av Bostadsbolagets styrelse d.v.s. investeringsärenden < 10 mkr har ej alltid en lönsamhetskalkyl gjorts. För ärenden som beslutats av Bostadsbolagets styrelse har bolagets egen förenklade lönsamhetskalkylmall använts. Framtiden har bedömt att bolagets egen förenklade lönsamhetskalkylmall i tillräcklig grad svarar upp mot Framtidens krav.
- I de fall det inte gjorts någon lönsamhetskalkyl har ej en lönsamhets- eller marknadsvärdering gjorts och därmed ingen analys om det förelåg behov av godkännande från Framtiden.

Risker

- Vid bristande efterlevnad av styrande dokument förligger det en risk att en rimlig grad av intern styrning och kontroll ej säkerställs. Det kan t.ex. leda till att investeringar genomförs som ej hade genomförts eller genomförts på ett mer ändamålsenligt sätt om beslutade kontrollaktiviteter utförts, t.ex. lönsamhetskalkyler.

Rekommendationer

- Bostadsbolaget bör säkerställa efterlevnaden av investeringspolicyn och bolagets egna styrande dokument genom att utarbeta väsentliga nyckelkontroller och följa upp att dessa utförs som avsett.

Bostadsbolaget åtgärdsplan

Åtgärd

- Vi gör förtydliganden i våra styrande dokument om att investeringskalkyler alltid skall göras i enlighet med Framtidenkoncernens investeringspolicy. Vi förtydligar också att varje investeringsärende granskas av chef Fastighetsutveckling genom att se till att projektanmälan är korrekt gjord och att erforderliga bilagor finns med. I samband med införandet av nya redovisningsregler K3 inom Framtidenkoncernen görs nytolkning av begrepp som investering, hur våra kalkylmodeller skall se ut, i vilka fall kalkylerna skall tillämpas mm. Vi kommer att ta upp dessa frågor i samband med revideringsarbetet med koncernens investeringspolicy för att nå en samsyn i koncernen.
- En analys av eventuella nedskrivningsbehov görs alltid. Vid större projekt framgår detta av beslutshandlingar inför styrelsebeslut. Bostadsbolaget har sedan granskningen förtydligat analysen i projektanmälan genom en kontrollpunkt, där projektledaren fyller i att analysen är gjord och att projektet inte leder till någon nedskrivning. Om det bedöms att nedskrivningsbehov finns, lyfts ärendet till Bostadsbolagets och Framtidens styrelse i enlighet med policyn.

Ansvarig

- Chef Fastighetsutveckling

Tidplan

- Senast maj 2014
- Klart

5. På vilket sätt bereds investeringsärendena och är beslutshandlingarna ändamålsenliga?

Iakttagelser

- Stickproven visar att investeringsärendehandlingarna ej alltid innefattar information om att de aktiviteter som investeringspolicyn fastställer som skallkrav har genomförts.

Risker

- Innefattar inte investeringsärendehandlingarna den information som bl.a. investeringspolicyn kräver eller att det brister i annan information finns det en risk att beslut tas på felaktiga grunder och investeringar genomförs som kanske ej annars hade genomförts eller genomförts på ett mer ändamålsenligt sätt.

Rekommendationer

- För att ge beslutsfattarna bra underlag för analys om projekt skall genomföras på föreslaget sätt bör beslutsunderlagen säkerställa att skallkrav i styrande dokument omhändertages.

Bostadsbolaget åtgärdsplan

Åtgärd

- Skallkraven skall i normalfallet framgå av projektanmälan. För större projekt kan skallkraven också framgå av de beslutsunderlag som föreläggs Bostadsbolagets respektive Framtidens styrelse. Dessa beslutsunderlag skall följa en mall som Framtiden tagit fram. Vi förväntar oss att skallkraven i beslutsunderlag för styrelseärenden framgår av mallen.

Ansvarig

- Chef Fastighetsutveckling

Tidplan

- Skallkraven i projektanmälan revideras när revideringen av investeringspolicyn är gjord. Detta kan ske en månad efter att investeringspolicyn reviderats

6. Sker uppföljning och återrapportering av beslutade investeringar?

lakttagelser

- Återrapportering vid projektavslut avseende att målen med investeringen uppnåtts sker ej alltid till den nivå där beslutet tagits.
- Uppföljning och återrapportering av investeringsärenden beslutade av styrelsen sker till styrelsen, fokus är då på ekonomisk uppföljning.
- Stickproven visar på att det oftast ej gjorts någon dokumenterad erfarenhetsåterföring. I intervjuerna framkom att det sker muntliga erfarenhetsdiskussioner på t.ex. arbetsplatsträffar.

Risker

- Det finns risk för bristande intern styrning och kontroll i de fall det inte är säkerställt att den nivå som tagit beslut om en investering, eller nivån över om attestnivån överskrids, erhåller information vid väsentliga avvikelser och / eller om målen med investeringen nåtts vid projektavslut.
- Genomförs det ingen dokumenterad utvärdering av erfarenheter efter projektavslut där det förekommit väsentliga avvikelser i kvantitet och / eller kvalitet eller i projekt där investeringsbeslut grundas på väsentliga antagande eller i andra fall är väsentliga finns det risk för att viktiga lärdomar går förlorade.

Rekommendationer

- Återrapportering bör ske till den nivå där beslutet togs avseende utfall av projekt i relation till beslutade mål.
- Utvärdering och erfarenhetsåterföring bör ske strukturerat i samband med när projekt avslutas.

Bostadsbolaget åtgärdsplan

Åtgärd

- Distriktschefen är beställare till de projekt som genomförs på distriktets fastigheter och godkänner som beställare också projektavsluten. Projektavsluten har inte redovisats till VD fastän besluten formellt tagits av honom annat än när större avvikelser skett. Då godkänner VD avvikelserna. Fortsättningsvis får VD kopia på alla projektavslut som avser av honom godkända projekt för kännedom och möjlighet att reagera.
- Bostadsbolaget genomför 150-200 projekt varje år, av olika komplexitet och storlek. Vi anpassar utvärdering och erfarenhetsåterförning efter varje projekts särart. Betydande erfarenheter dokumenteras regelmässigt i samband med projektavslut. Detta avser i huvudsak erfarenheter som lett till avvikelse av något slag. Vår erfarenhet av just dokumenterad erfarenhetsåterföring är att den ofta blir överarbetad och finner sin plats i bokhyllan som hyllvärmare. Dokumentationen i samband med projektavslut gör inte lika stor nytta som en successiv erfarenhetsåterföring gör. Vi har medvetet organiserat oss för möten mellan olika kompetenser genom att projektledare, energiingenjörer, inköp, miljöspecialister mm sitter i varandras närhet. Medarbetarna är uppfostrade i att ta upp problemställningar med varandra och fortlöpande delge sina kollegor erfarenheter. Vid gruppmöten förs alltid diskussioner om problem man råkat ut för. Styrande dokument för projekten såsom rambeskrivningar mm är under ständig förbättring och de senaste versionerna tillgängliga för alla. Vi har en struktur för

erfarenhetsåterföring som vi tror ligger i tiden och vi kommer att ta upp frågan för diskussion i samband med revideringsarbetet med investeringspolicyn.

Ansvarig

- Chef Fastighetsutveckling

Tidplan

- Klart