

Granskningsrapport

Familjebostäder

Investeringsärendeprocessen

Utfärdare	Katarina Falk – Internrevisor Förvaltnings AB Framtiden
Datum	2014-03-20
Version	Slutlig
Distribution	Per-Henrik Hartmann – VD Familjebostäder Ulf Berglund – Ekonomichef Mikael Dolietis - 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?	11

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 stickprovsvis 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 Familjebostäder är:

- Bolagets styrande dokument är inte i överensstämmelse med investeringspolicyn i avseende att godkännande skall inhämtas från Framtiden om investeringen ej beräknas bli lönsam och om ett nedskrivningsbehov skulle uppstå eller att en förtida marknadsvärdering skall göras.
- Investeringsärenden har ej alltid godkänts enligt bolagets attestregler.
- För investeringar understigande 10 mkr efterlevs oftast inte investeringspolicyns skalkrav som t.ex. att lönsamhetskalkyl skall upprättas.
- Det är fastställt att avvikelser skall godkännas men stickproven visar att det ej alltid görs. Återrapportering efter slutfört projekt sker ej alltid till den nivå där beslutet togs. Uppföljning sker ej löpande till styrelsen. 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 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 Framtiden 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, Familjebostäders styrande dokument t.ex. Instruktion för beställning, attest och utanordning mm, Regler - Projektstyrning, Projektprocessen 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 allt från 2010 varav mer parten under 2011 och 2012.

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 förbättrings-områden 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?

Iakttagelser

- Familjebostäder har egna styrande dokument som är de styrande dokumenten för medarbetarna. Bolagets egna styrande dokument omhändertar ej investeringspolicyns skallkrav avseende att godkännande skall inhämtas från Framtiden om investeringen ej beräknas bli lönsam och om ett nedskrivningsbehov skulle uppstå och att en förtida marknadsvärdering skall göras. I styrande dokument för distrikten framgår ej att en lönsamhetsbedömning enligt koncernens kalkylmodell skall göras.

Risker

- 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.

Rekommendationer

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

Familjebostäders åtgärdsplan

Åtgärd

1. När Framtidens reviderade investeringspolicy är fastställd ska den arbetas in i Familjebostäders styrande dokument. Då kommer samtliga krav i policyn att omhändertas. Strukturen på bolagets styrande dokument ska samtidigt ses över. Dokumenten ska även ses över för att säkerställa en terminologi i överensstämmelse med både policy och GBP. I samband med detta uppdateras de styrande dokumenten i projektportalen respektive verksamhetshandboken och det tydliggörs för alla berörda var de finns.

Ansvarig

1. Mikael Dolietis

Tidplan

1. Snarast efter att Framtidens investeringspolicy fastställts.

4. Säkerställs att investeringsärenden beslutas enligt investeringspolicyn-Efterlevnaden?

Iakttagelser

- Stickproven visar att för investeringsärenden som ej beslutats av Familjebostäders styrelse d.v.s. investeringsärenden < 10 mkr har oftast ej en lönsamhetskalkyl gjorts.
- 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.
- Investeringsärendena har ej alltid godkänts i enlighet med fastställd Instruktion för beställning, attest och utanordning mm. Varken avseende start av projektuppdrag eller när avvikelse uppstått.

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

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

Familjebostäders åtgärdsplan

Åtgärd

1. Bolaget kommer att arbeta in en egen checklista i egenkontrollerna för varje skede i GBP.
2. Vidareutbildning av projektledarna kommer att ske för att säkerställa att alla krav efterlevs.
3. Kontrollaktiviteterna i bolaget kommer att förstärkas för att säkerställa att beslut dokumenterats i enlighet med bolagets regelverk.

Ansvarig

1. Mikael Dolietis
2. Mikael Dolietis
3. Ulf Berglund

Tidplan

1. Våren 2014
2. 2014
3. Våren 2014

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

Iakttagelser

- Stickproven visar att investeringsärendehandlingarna < 10 mkr ej innefattar den information om att aktiviteter som investeringspolicyn fastställer som skallkrav har genomförts.
- Dokumentet "Regel - Projektstyrning" är ej reviderat efter omorganisationen. Från projektuppdagsmallar framgår att underskrift skall ske av Projektledare, Distriktschef, Controller samt beroende på projektets budget Ombyggnads/Nybyggnadschef, Fastighetsutvecklingschef och VD. Det framkom i intervjuer att det är oklart vad de olika rollerna förväntas bedöma, kontrollera och / eller godkänna.

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.
- Finns det risk för oklarheter med vilka ansvar och befogenheter olika roller har och vad de förväntas utföra finns det en risk att aktiviteter och kontroller ej utförs då det kan antas att någon annan utför kontrollen, eller att kontroller utföres dubbelt med ineffektivitet som följd.

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.
- Bolaget bör tydliggöra roller, ansvar och befogenheter för att säkerställa att kontrollaktiviteter och uppföljningar utförs för att säkerställa en rimlig grad av intern styrning och kontroll. Det bör vara tydligt vilka aktiviteter som respektive medarbetare förväntas utföra.

Familjebostäders åtgärdsplan

Åtgärd

1. I GBP genomförs analyser och riskbedömningar enligt egenkontrollerna. Bolaget ska utveckla beslutsunderlagen så att dessa i erforderlig omfattning omfattar dessa.
2. Attestinstruktionen i bolaget förändras med syfte att begränsa antalet roller och därmed förtydliga ansvaret.
3. Ansvar och befogenheter för de roller som är inblandade vid bedömning, kontroll och godkännande ska förtydligas.
4. Skedena i bolagets projektportal kommer att omarbetas i enlighet med GBP.

Ansvarig

1. Mikael Dolietis
2. VD
3. Mikael Dolietis
4. Mikael Dolietis

Tidplan

1. 2014
2. Mars 2014
3. 2014
4. 2014

6. Sker uppföljning och återrapportering av beslutade investeringar?

Iakttagelser

- Bolagets styrande dokument fastställer att avvikelser skall rapporteras och godkännas. Stickproven, både distriktsprojekt som projekt genomförda av fastighetsutvecklingsavdelningen, visar att uppkomna avvikelser ej alltid godkänns enligt bolagets regler och om de rapporteras sker det oftast när projektet avslutats. Det saknas vidare en rutin för att informera styrelsen vid avvikelser.
- Familjebostäder gör ingen periodisk uppföljning till styrelsen avseende av styrelsen fattade investeringsbeslut utan enbart vid projektavslut.
- Stickproven visar att
 - projektavslutdokument har upprättats men oftast ej omfattande alla punkter som skall beskrivas enligt bolagets projektavslutsmall.
 - återrapportering vid projektavslut ej alltid sker till den nivå där beslutet tagits.
 - 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 uppföljning, 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

- Uppföljning och återrapportering bör ske till den nivå där beslutet togs avseende utfall av projekt i relation till beslutade mål.
- Bolaget bör utarbeta en rutin som säkerställer att avvikelser rapporteras och godkänns enligt gällande regler. Medför avvikelserna en projektutgift som hade medfört att en högre beslutsnivå skulle ha tagit projektbeslutet skall en skriftlig rapportering ske till den nivån.
- Utvärdering och erfarenhetsåterföring bör ske strukturerat i samband med när projekt avslutas.

Familjebostäders åtgärdsplan

Åtgärd

1. Rutinen för återrapportering till bolagets styrelse utvecklas så att rapportering sker löpande.
2. Ny rutin för hantering och godkännande av avvikelser för distriktens projekt införs. Förstärkta kontroller för att säkerställa efterlevnaden av gällande regler.
3. Processen och rutinen för projektavslut ses över.
4. Processen för erfarenhetsåterföring ses över och dokumenteras.

Ansvarig

1. VD
2. Ulf Berglund
3. Mikael Dolietis
4. Mikael Dolietis

Tidplan

1. Maj 2014
2. April 2014
3. 2014
4. 2014