

Styrelsehandling nr 7F

Styrelsedatum: 2022-02-11

Diarienummer: FBU2022-0001

Handläggare:

Anna-Karin Olsson

Telefon: 031-773 83 44

E-post: anna-karin.olsson@framtiden.se

Uppföljning av intern styrning och kontroll 2021

Informationsärende

Styrelsen för Framtiden Byggutveckling AB:

1. Godkänna uppföljning av samlad riskbild 2021
2. Godkänna uppföljning av intern kontrollplan 2021
3. Godkänna utvärdering av system för styrning, uppföljning och kontroll 2021

Ärendet

För att bolaget ska uppfylla sina mål krävs att verksamheten bedrivs effektivt och ändamålsenligt, att rapporteringen är tillförlitlig och att lagar, regler och riktlinjer följs. För att försäkra oss om att detta fungerar arbetar bolaget aktivt med intern styrning och kontroll. Arbetet utgår från stadens riktlinje för styrning, uppföljning och kontroll.

Framtidens Byggutveckling har gjort en företagsövergripande riskanalys som identifierat, analyserat, kategoriserat och utvärderat hot och risker som påverkar bolaget på både strategisk och operativ nivå. Riskhanteringen för olika riskområden sammanställs i en samlad riskbild för bolaget med åtgärder och kontrollaktiviteter.

Styrelsen fastställde i februari 2021 samlad riskbild och internkontrollplan för 2021. Resultatet av genomförda åtgärder och interna kontroller redovisas i bilagda rapporter. Notering finns, men bedöms ej som avvikelser.

Uppföljning av samlad riskbild och intern kontrollplan 2021

Enligt Göteborgs Stads riktlinje för styrning, uppföljning och kontroll ska uppföljning av bolagets riskbild och beslutade åtgärder ingå som en del av den löpande uppföljningen. I riktlinjen framgår också att uppföljning av intern kontrollplan ska ske i den omfattning som styrelsen själv har fastställt.

Uppföljningen innehåller dels status på åtgärderna i 2021 års samlade riskbild, dels resultatet av de granskningar som har genomförts i 2021 års interna kontrollplan.

Bedömning av effektiviteten i systemet för styrning, uppföljning och kontroll 2020

Enligt stadens riktlinje för ledning, styrning och kontroll ska bolagsstyrelsen årligen utvärdera och förbättra effektiviteten i det egna systemet för styrning, uppföljning och kontroll. I detta arbete ingår att bolagsstyrelse erhåller information och rapportering avseende resultat av såväl genomförda interna uppföljningar och utvärderingar som iakttagelser från extern revision och övrig tillsyn. Som en del i kommunstyrelsens uppsiktsplikt ska respektive bolagsstyrelse i samband med årsrapportens upprättande rapportera resultatet från utvärdering samt lämna en bedömning om systemet för styrning, uppföljning och kontroll fungerar på ett betryggande sätt.

Utvärdering av system för styrning, uppföljning och kontroll – 2021 har genomförts genom att nyttja stadens checklista.

Sammanfattningsvis bedömer styrelsen att bolaget inom de flesta områden uppnår en tillräcklig effektiv hantering. Förbättringar har skett under året och ytterligare utveckling av ledning och styrning fortsätter under 2022.

Bedömning ur ekonomisk dimension

Ärendet är av administrativ karaktär och bolaget har inte funnit några särskilda aspekter på frågan utifrån denna dimension.

Bedömning ur ekologisk dimension

Ärendet är av administrativ karaktär och bolaget har inte funnit några särskilda aspekter på frågan utifrån denna dimension.

Bedömning ur social dimension

Ärendet är av administrativ karaktär och bolaget har inte funnit några särskilda aspekter på frågan utifrån denna dimension.

Samverkan

Ärendet har inte varit föremål för samverkan.


Bilagor

1. Uppföljning av samlad riskbild 2021
2. Uppföljning av intern kontrollplan 2021
3. Rapport – Utvärdering av system för styrning, uppföljning och kontroll 2021



Samlad riskbild 2021 Framtiden Byggutveckling AB


Risker	Risk- och konsekvensbeskrivning	Åtgärder	Kommentar
<p>■ Nyproduktion – leverans på mål i KFs budget och koncernens Affärsplan</p>	<p>Riskbeskrivning <i>Risk för att bolaget inte kan skapa, utveckla och genomföra (hyresrätter) projekt i tillräcklig omfattning för att koncernen ska nå målet att producera 3000 bostäder under perioden 2021-2023. Ökade insatser i Tidigt skede är nödvändigt för att kunna styra volymen på lång sikt.</i></p> <p><i>Risk att bolaget har svårt att nå mål då det är resursbrist i de planerande förvaltningarna leder till att nya planer inte tas fram i en takt som möjliggör ett fortsatt byggande på målnivån. Samverkansavtalet riskerar också att inte ge effekt på operativ eller strategisk nivå.</i></p> <p><i>Risk att vi inte tar oss an strategierna för nyproduktion, utsatta områden och lägre produktionskostnad så att vi uppnår mål med billiga hyror, låg produktionskostnad och inga nedskrivningar annat än i C-lägen. Det finns målkonflikter som måste hanteras.</i></p> <p><i>Risk att vi inte bidrar till en blandad stad och samhällsnytta.</i></p> <p>Konsekvensbeskrivning <i>Kan leda till att bolaget inte kan leverera på grund av avsaknad av rådighet över de begränsande förutsättningarna att få nya detaljplaner.</i></p> <p><i>Kan leda till att projekt försenas, omfattar färre antal bostäder och ökar i kostnad pga oenighet om gestaltning.</i></p> <p><i>Kan leda till en portfölj i obalans, ex. ur ett ekonomiskt eller socialt perspektiv.</i></p> <p>Existerande kontrollaktiviteter <i>Pågående arbete inom ramen för samverkansavtal och dess direktiv med de planerande förvaltningarna.</i></p> <p><i>Uppföljning av projekt och projektportföljens utveckling.</i></p> <p>VD</p>	<p>▶ Pågående</p> <p>Ökat fokus på projektutveckling i tidigt skede samt fortsatt samverkan med staden</p> <p>Beskrivning Utvecklingsavdelningen har förstärkt med resurser som ska arbeta med projektutveckling för att nå de strategier och mål vi har för nyproduktion.</p> <p>Samverkan med staden är fortsatt viktig för framdrift i planer.</p> <p>▶ Pågående</p> <p>Implementering av strategier</p> <p>Beskrivning Nya strategier måste arbetas in i den mån det går i pågående projekt samt fullt ut i tidigt skede.</p>	<p>Under året har vi arbetat med att utveckla styrning och ledning för att nå de mål och strategier vi har. Utvecklingsavdelningen har ökat fokus på projektutveckling i tidigt skede. Arbetet har skett tillsammans med projektavdelningen i syfte att nyttja bolagets breda kompetens och ta vara på erfarenheter i våra genomförda projekt. Vidare har en tillsatt tjänst för Affärsutveckling bidragit till att öka kompetensen i projektutvecklingskedet.</p> <p>Samverkan staden bedrivs bland annat genom kontinuerliga avstämningar för projekt i produktion och idéstadiet. Utvärdering av samarbetet har skett men beslut om hur det ska bedrivas framöver har inte fattats än.</p> <p>Alla pågående projekt har genomlysts för att följa upp om ytterligare åtgärder kan göras för att sänka produktionskostnaden.</p> <p>Projekt under projektering har genomarbetats för att följa strategierna.</p> <p>Projekt under utveckling har beaktat gällande strategier, projekt som tagits upp till investeringsbeslut har till största delen följt strategierna. Styrgrupp för projekt har veckovisa möten och följer upp projekten inför beslut och under genomförandet.</p>

Risker	Risk- och konsekvensbeskrivning	Åtgärder	Kommentar
<p>■ Personal - attraktiv arbetsgivare (behålla och attrahera medarbetare)</p>	<p>Riskbeskrivning <i>Risk för att inte kunna behålla och rekrytera medarbetare inom vissa kompetensområden så att vi inte kan bemanna projekten och stärka projektutvecklingen.</i></p> <p><i>Risk att en kompetensförsörjningsplan inte tas fram vilket gör att vi får svårt att bemanna bolaget på bästa sätt framöver.</i></p> <p><i>Risk om vi inte kommunicerar förändrade mål och inriktningar på ett tydligt sätt, så upplevs det otydligt och frustrerande för medarbetarna.</i></p> <p><i>Risk att medarbetare inte känner engagemang för bolaget, ytterligare problematiskt under coronapandemin då det är mycket distansarbete.</i></p> <p><i>Risk att arbete med nytt arbetssätt och processkartläggningar inte ger önskad effekt med tydlighet i beslutsgång och mandat.</i></p> <p>Konsekvensbeskrivning <i>Kan leda till att det saknas tillräckligt kapacitet med rätt kompetens för att för att nå målen.</i></p> <p><i>Kan leda till att ökat fokus på projektutveckling uteblir pga bristande resurser eller kompetenser.</i></p> <p><i>Kan leda till att personalen inte känner sig engagerade och motiverade.</i></p> <p><i>Kan leda till att bolaget har svårt att nå målsättningen att leverera bostäder till alla Göteborgare.</i></p> <p>Existerande kontrollaktiviteter <i>Stärker Byggutvecklings namn/varumärke i branschen genom deltagande i olika forum och samarbeten.</i></p> <p><i>Kommunicerar och involverar medarbetarna i arbetet med processkartläggningar för att det ska ge effekt på arbetssätt och måluppfyllelse.</i></p> <p><i>Pulsmätningar för regelbunden uppföljning av medarbetarnas uppfattning om nuläget.</i></p> <p>VD</p>	<p>✓ Avslutad Individuella utvecklingsplaner och uppdaterade rollbeskrivning.</p> <p>Beskrivning Upprätta individuella utvecklingsplaner. Uppdatera rollbeskrivningar utifrån nytt arbetssätt.</p> <p>✓ Avslutad Kommunicera ägarens mål och inriktning</p> <p>Beskrivning Kommunicera ägarens mål och inriktning så att medarbetaren känner sig informerad och involverad i bolagets utveckling. Viktigt att man förstår HUR förändringar ska gå till.</p> <p>✓ Avslutad Kompetensförsörjningsplan</p> <p>Beskrivning Ta fram en plan som stöder framtida behov, ska ses över löpande</p>	<p>Rollbeskrivningar är framtagna för bolagets medarbetare. Utvecklingsplaner tas fram vid utvecklingssamtalen varje år. Vi kommer under 2022 att fokusera på att förbättra upplevelsen av personlig utveckling.</p> <p>Bolaget har under 2021 arbetat med att stärka styrning och uppföljning genom att utveckla styrgruppen för projekt, utöka lägesrapportering samt förtydliga rutiner. Månadsvis har bolagsmöten och avdelningsvisa APT hållits samt incheckningsmöten 3-5 ggr/vecka. På dessa möten har vi delat information och diskuterat hur vi tar oss an de mål vi ska nå och de strategier vi ska använda oss av. Vi har också informerat om de väsentligaste styrande och stödjande dokumenten som vi ska förhålla oss till. Vidare har vi lyft fram att bolagets kultur och värdegrund ska följa de principer vi presenterade vid omorganisationen samt de 4 förhållningssätten som Göteborgs Stad framhåller. Genom de många mötestillfällena under året har ett aktivt ledarskap utövats. Allt i syfte att skapa ett bra arbetsklimat och medarbetarskap som är grunden för att nå de mål vi har i bolaget.</p> <p>Struktur för en kompetensförsörjningsplan är framtagen utifrån ARUBA modellen. Vi arbetar med resursplanering, behovsanalyser och kravprofil innan beslut fattas om en rekrytering. Antura har implementerats som stöd för att planera bemanningen i våra projekt. Vi har arbetat med kompetensutveckling genom individuella utvecklingsplaner och utbildningar på gruppnivå utifrån behov. Vi har även arbetat fram ett verktyg för kompetenskartläggning för vår enda större yrkesgrupp projektchefer och projektledare. Verktyget implementeras under 2022.</p>

Risker	Risk- och konsekvensbeskrivning	Åtgärder	Kommentar
<p> Ledning och styrning av bolaget</p>	<p>Riskbeskrivning <i>Risk för att alla styrande dokument inte är kända/upprättade eller efterlevs och följs upp.</i></p> <p><i>Risk att många strategier skapar målkonflikter som är svåra att navigera i.</i></p> <p><i>Risk för otydlighet i bolagets uppdrag, medarbetares roller och därmed ansvar och befogenheter.</i></p> <p><i>Risk att medarbetarna inte känner sig informerade och involverade i hur vi tar oss an de nya målen och strategierna.</i></p> <p><i>Risk att processer och rutiner inte följs och att chefer inte följer upp det.</i></p> <p>Konsekvensbeskrivning <i>Kan leda till att beslut fattas på fel grunder eller utanför mandat, dvs projektmodellen, processerna och delegationsordning följs inte.</i> <i>Brister i avtal- och kontraktshantering har stora konsekvenser på kostnaderna i projektet, dessutom är det viktigt att lagar och regler ska följas.</i> <i>Brister i uppföljning av projekten kan medföra att vi sent uppmärksammar brister.</i></p> <p><i>Kan påverka medarbetarengagemanget negativt, leda till att medarbetare slutar, påverka medarbetares psykosociala hälsa och påverka koncernens resultat negativt.</i></p> <p>Existerande kontrollaktiviteter <i>Processkartläggning och genomgång av projektmodellen är under genomlysning för att tydliggöra arbetssätt, beslutspunkter och mandat.</i></p> <p><i>Uppföljning av projekten görs löpande och lämpliga åtgärder genomförs utifrån rapport EY.</i></p> <p><i>Omorganisation har genomförts för att förbättra måluppfyllandet och tydliggöra ledning/styrning/uppföljning.</i></p> <p><i>Mötesstruktur har införts för att medarbetarna känna sig informerade och involverade i verksamhetens utveckling. Avdelningarnas samarbete ska stärkas genom</i></p>	<p>✓ Avslutad Utveckla och etablera en lednings- och styrningsmodell för bolaget och projektportfölj.</p> <p>Beskrivning Följ upp hur organisationen och arbetssätt stödjer våra mål. Följ upp bolagets portföljer i olika skeden.</p> <p>✓ Avslutad Förtydliga roller och utveckla arbetssätt som bidrag till att bolaget utvecklas och levererar rätt kvalitet</p> <p>Beskrivning Skapa en arbetsplats med tydliga roller, ansvar och mandat med stor möjlighet att själv påverka sin arbetssituation.</p>	<p>Styrgruppen för projekt har veckovisa möten där projekten följs upp inför avgörande beslut, större förändringar mot tidigare beslutad inriktning eller väsentliga avvikelser.</p> <p>Ledningsgrupp informeras 3 ggr/år i samband med prognoserna.</p> <p>Uppföljning sker med avdelningschef genom månadsvisa lägesrapporter och projektuppföljning 4 ggr/år för Tidigt skede, Detaljplan och Genomförande.</p> <p>Rapportering görs 2 ggr/år till moderbolaget för utfall och volymer avseende de olika skedena.</p> <p>Projektuppföljning av investeringsbeslutade projekt i produktion rapporteras till styrelsen 3 ggr/år, per mars, augusti och december.</p> <p>Fortsatt utveckling av systemstöd görs under 2022. Syftet är att fortsatt utveckla ledning och styrning samt underlätta för att ta fram informationen.</p> <p>Processkartläggning av projektprocessen har gjorts under 2021. Till det har beslutskriterier och beslutsnivåer fastställts. Rutinbeskrivningar är under framtagande.</p> <p>I samband med processkartläggningen har arbetssätt utvecklats. Även roller, ansvar och mandat har diskuterats och rollbeskrivningar är framtagna.</p> <p>Genom att tillsätta Processägarforum kommer vi att fortsätta utveckla och anpassa arbetssätt, projektmodellen och systemstöd. Syftet är att tillsammans i bolaget kunna effektivisera processer och kunna ställa om för att nå nya mål och strategier som vi får till oss.</p> <p>Utveckling av kultur och värdegrund fortsätter för att bolaget ska vara en attraktiv arbetsgivare där medarbetarna känner tillit och kan påverka sin arbetssituation.</p>

Risker	Risk- och konsekvensbeskrivning	Åtgärder	Kommentar
	<p><i>mötesstrukturen.</i></p> <p><i>Genomgång av stadens styrande dokument som antecknas av styrelsen en gång per år. Ledningsgruppen fördelar ansvar för respektive styrande dokument.</i></p> <p><i>Dokumentcenter är uppdaterat med styrande och stödjande dokument. Aktualitetsprövning görs en gång per år.</i></p> <p>VD</p>	<p>✓ Avslutad Fortsatt kartläggningen av processer</p> <p>Beskrivning Processkartläggning av alla skeden ska slutföras. Tydlighet av projektmodell och beslutsmandat är förväntat resultat.</p> <hr/> <p>✓ Avslutad Handlingsplan EY</p> <p>Beskrivning Handlingsplan EY ska implementeras i lämpliga delar.</p> <p>Rutiner för uppföljning av arbetssätt, följsamhet till projektmodellen och delegationsordning ska inarbetas i månadsuppföljningen av projekten.</p> <p>Rutiner för beställning av ÄTOr ska uppdateras och uppföljning ska förstärkas.</p> <hr/> <p>✓ Avslutad Dokumentcenter</p> <p>Beskrivning Rutiner för uppdatering ska sättas.</p> <p>Information till bolagets medarbetare ska genomföras under 2021</p>	<p>Processkartläggningen för projektprocessen är genomförd.</p> <p>Genom att tillsätta Processägarforum kommer vi att fortsätta utveckla och anpassa arbetssätt, projektmodellen och systemstöd. Syftet är att tillsammans i bolaget kunna effektivisera processer och kunna ställa om för att nå nya mål och strategier som vi får till oss.</p> <hr/> <p>Handlingsplanen från EY är genomförd och har varit en del i utvecklingsarbetet med projektprocessen.</p> <p>Rutin för lägesrapportering, projektuppföljning och ÄTA-hantering har fastställts och implementerats.</p> <p>Delegationsordning är omarbetad vid ett antal tillfällen under året.</p> <p>För att säkra fortsatt utveckling och anpassning har Processägarforum tillsatts.</p> <hr/> <p>Dokumentcenter har introducerats under 2021. Utbildning har hållits för berörda medarbetare.</p> <p>Rutiner och instruktioner finns framtagna.</p> <p>Dokumentcentret har fyllts på under året och är ett bra stöd för medarbetare att ha aktuell information lätt tillgängligt.</p> <p>Rutin för kontroll av aktualitet har inarbetas av Kontorskoordinatörn.</p>

Risker	Risk- och konsekvensbeskrivning	Åtgärder	Kommentar
<p> Leverantörsmarknaden</p>	<p>Riskbeskrivning <i>Risk för få/inga eller för höga anbud om marknaden stärks. I dagsläget är marknaden i om coronapandemin till vår fördel.</i></p> <p><i>Risk för att entreprenörer går i konkurs. Coronapandemin har varit svår för vissa bolag i branschen.</i></p> <p><i>Risk med låg spridning då vi har ett fåtal entreprenörer som driver många av våra projekt, och där vi utgör en stor del av entreprenörens totala omsättning.</i></p> <p><i>Risk att vi inte har tillräcklig med kunskap eller arbetar tillräckligt proaktivt med bla. arbetsmiljö och kvalitet i entreprenader med utländska entreprenörer.</i></p> <p>Konsekvensbeskrivning <i>Kan innebära att kostnaden ökar eller att nyproduktionen inte kan genomföras.</i> <i>Kan leda till att projektet står utan leverantörer vilket kan leda till kostnadsökningar och förseningar för färdigställande av bostäder.</i> <i>Kan leda till väsentliga tillbud och olyckor på arbetsplatsen.</i> <i>Kan leda till sämre kvalitet (produktionstekniskt, material mm.)</i></p> <p>Existerande kontrollaktiviteter <i>Löpande uppdatering av kravställande i mall för Administrativa föreskrifter (AF).</i> <i>Löpande kontroll av krediter.</i> <i>Inköpsstrategi kvalitetssäkrar AF och förfrågningsunderlag.</i> <i>Löpande utveckling av arbetssätt för byggarbetsmiljö.</i> <i>Strategisk planering av inköp av entreprenader.</i></p> <p>Utvecklingschef</p>	<p> Avslutad Kommentera 2021</p> <p>Beskrivning Planerat att inte utföra åtgärder utöver redan existerande.</p>	<p>Leverantörsmarknaden har förändrats under 2021. Prisökningar på trä- och järnvaror, generellt leveransstörningar och överhängande cementbrist har gjort att entreprenadkostnaderna ökat under 2021.</p> <p>Vi har ökat analys och uppföljning av entreprenadkostnader inför upphandlingar och följt befintliga kontrakt med avseende på indexökningar.</p> <p>Kontroller på byggarbetsplatser har stärkts och rutiner vid hinderanmälningar har upprättats för ökad kvalitetssäkring och likriktad hantering.</p>

Risker	Risk- och konsekvensbeskrivning	Åtgärder	Kommentar
<p> Oegentligheter</p>	<p>Riskbeskrivning <i>Risk för att styrande dokument inte följs och risk för att anställda agerar för egen vinning istället för med bolagets och koncernens bästa i fokus. Risk för förekomst av bedrägerier, mutor och korruption. Risken kan öka i och med fler utländska entreprenörer med annan kultur.</i></p> <p>Konsekvensbeskrivning <i>Kan leda till förtroende- och varumärkesskada och minskad tillit för koncernen, verksamheten och våra medarbetare. Konsekvensen blir också fördringar, förseningar och ineffektivitet i leveranserna.</i></p> <p>Existerande kontrollaktiviteter <i>Styrelse antecknar årligen alla koncerngemensamma styrande dokument (koncerngemensamma och stadengemensamma). Göteborgs stads nya och reviderade styrande dokument får bolaget via moderbolaget och implementeras löpande för vidare information i bolaget.</i></p> <p><i>Investeringsbeslut är kvalitetssäkrade och beslutade enligt gällande riktlinjer</i></p> <p><i>Inköp och upphandling följer utarbetade rutiner och uppföljning av dessa dokumenteras.</i></p> <p><i>Under projektets gång sker projektuppföljningar enligt beslutade rutiner. Avvikelser rapporteras enligt de riktlinjer som gäller.</i></p> <p>VD</p>		<p>Se Internkontrollplan.</p>

Intern kontrollplan 2021 Framtiden Byggutveckling AB

0 0 0 2 0 av 2 Kontrollaktiviteter (Intern kontrollplan)

Risk- och konsekvensbeskrivning	Status och startdatum	Kontrollaktiviteter (Intern kontrollplan)	Avstämnings- och slutdatum	Kommentar
<p>Oegentligheter</p> <p>Riskbeskrivning <i>Risk för att styrande dokument inte följs och risk för att anställda agerar för egen vinning istället för med bolagets och koncernens bästa i fokus. Risk för förekomst av bedrägerier, mutor och korruption. Risken kan öka i och med fler utländska entreprenörer med annan kultur.</i></p> <p>Konsekvensbeskrivning <i>Kan leda till förtroende- och varumärkesskada och minskad tillit för koncernen, verksamheten och våra medarbetare. Konsekvensen blir också fördyringar, förseningar och ineffektivitet i leveranserna.</i></p> <p>Existerande kontrollaktiviteter <i>Styrelse antecknar årligen alla koncerngemensamma styrande dokument (koncerngemensamma och stadengemensamma). Göteborgs stads nya och reviderade styrande dokument får bolaget via moderbolaget och implementeras löpande för vidare information i bolaget.</i></p> <p><i>Investeringsbeslut är kvalitetssäkrade och beslutade enligt gällande riktlinjer</i></p> <p><i>Inköp och upphandling följer upparbetade rutiner och uppföljning av dessa dokumenteras.</i></p> <p><i>Under projektets gång sker projektuppföljningar enligt beslutade rutiner. Avvikelse rapporteras enligt de riktlinjer som gäller.</i></p> <p>Ansvarig chef VD</p>	<p> Avslutad</p> <p>Startdatum 2021-01-01</p>	<p>Säkerställ efterlevnad av inköpsregler</p> <p>Kontrollmetod <i>Stickprov på 5 upphandlingar</i></p>	<p>Slutdatum 2021-12-31</p>	<p>lakttagelser Kontroll har gjorts för perioden januari-september. Upphandlingar har granskats utan anmärkning. Inköp har granskats med en notering som har motiverats med synnerliga skäl.</p> <p>Bedömning (kontroll till förbättring) Upphandlingsrutinen är överlag bra. Tydligare dokumentation av jävskontrollen kan göras. Utred möjligheter till social hänsyn (arbetsmarknad) i samband med konsultupphandlingar. Vi behöver bli bättre på att tidigt identifiera behovet av konsulter med spetskompetens för att förbättra upphandlingsplaneringen.</p>
	<p> Avslutad</p> <p>Startdatum 2021-01-01</p>	<p>Säkerställ efterlevnad av förtroende känsliga poster</p> <p>Kontrollmetod <i>Stickprovskontroll av resor, representation och konsulttjänster</i></p>	<p>Slutdatum 2021-12-31</p>	<p>lakttagelser Granskning har gjort av resor, representation för perioden januari- oktober. Inga avvikelser har noterats. Granskning har gjorts av ÄTA för perioden april-oktober då ny rutin införts. En avvikelse rörande avstämning med Inköpsstrateg har noterats, kontroll visar att kostnaden ingår i entreprenaden och således inte är en avvikelse.</p> <p>Bedömning (kontroll till förbättring) Under pandemin har resor och representation varit väldigt begränsat. Inför kommande år och hävda restriktioner kommer vi att informera om gällande regelverk. Beloppsgränsen för direktupphandling ska följas upp vid avstämningarna för att säkra att rutinen följs.</p>



Rapport - Utvärdering av system för styrning, uppföljning och kontroll 2021

Framtiden Byggutveckling AB

Innehållsförteckning

1 Anvisning.....	3
1.1 Utgångspunkter.....	3
1.2 System och förhållningssätt	3
1.3 Effektivitet	4
1.4 Påståenden i mallen.....	4
1.5 Arbetsgång.....	4
2 Kommentarer till Frågor	5
2.1 Kultur.....	5
2.2 Planering och uppföljning	6
2.3 Riskbaserad styrning.....	6
2.4 Åtgärder och förbättringsarbete	7
3 Sammanfattande bedömning - Till Årsrapporten.....	8

1 Anvisning

1.1 Utgångspunkter

Anvisning

Riktlinjen för styrning, uppföljning och kontroll ställer krav på att nämnd/bolagsstyrelse årligen lämnar en bedömning om systemet för styrning, uppföljning och kontroll fungerar på ett betryggande sätt. I en organisation där beslutanderätt och arbetsfördelning delegeras inom verksamheten innebär betryggande styrning, uppföljning och kontroll att nämnden/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. Nämnden/styrelsen kan då utan att själv delta i handläggning eller beslut ha kontroll över verksamheten.

Riktlinjen fastställer också att nämnder och styrelser årligen ska utvärdera sitt system för styrning, uppföljning och kontroll för att förbättra effektiviteten. Denna bedömningsmall är ett stöd för utvärderingen som ska kompletteras med iakttagelser från andra interna och externa uppföljningar och granskningar.

29 § Nämnd/bolagsstyrelse ska årligen utvärdera och förbättra effektiviteten i det egna systemet för styrning, uppföljning och kontroll. I detta arbete ingår att nämnd/bolagsstyrelse erhåller information och rapportering avseende resultat av såväl genomförda interna uppföljningar och utvärderingar som iakttagelser från extern revision och övrig tillsyn.

Som en del i kommunstyrelsens uppsiktsplikt ska respektive nämnd/bolagsstyrelse i samband med årsrapportens upprättande rapportera resultatet från utvärdering samt lämna en bedömning om systemet för styrning, uppföljning och kontroll fungerar på ett betryggande sätt

1.2 System och förhållningssätt

Anvisning

Sammantaget ställer detta krav på att nämnderna och bolagsstyrelserna har ett effektivt system för styrning, uppföljning och kontroll som är dokumenterat i de delar där så bedöms verkningsfullt. Med system avses det ramverk av systematik, struktur och kultur som nämnden och förvaltningen eller styrelsen och bolaget använder sig av för att styra mot måluppfyllelse och fullgörande av uppdrag. Generellt sett brukar ramverk ha ett antal beståndsdelar som:

- Ledstjärnor för det som ska uppnås t.ex. vision, policy, mål, strategi, planer
- Arbetssätt, arbetsformer, processer
- Organisationsstruktur
- Roller och ansvar, delegeringsordning och beslutsvägar
- Rutiner, arbetsbeskrivningar
- Mätssystem och mått
- Stödsystem (IT, kompetensförsörjning, ekonomistyrning m.fl.)
- Organisationskultur, värderingar, gemensamma förhållningssätt

Den sista punkten är särskilt viktig. Systemet för styrning, uppföljning och kontroll är helt beroende av organisationens och i synnerhet högsta ledningens förhållningssätt till det. Ledningens agerande måste stödja efterlevnaden av överenskomna arbetssätt och korrekt agerande överlag. Att motverka oegentligheter är en självklarhet.

1.3 Effektivitet

Anvisning

Det finns inte en allena rådande förklaring av vad ett effektivt system är. Denna bedömningsmall grundar sig på synen att ett effektivt system stärker organisationens förmåga att

- identifiera och prioritera det mest väsentliga (aktiviteter för måluppfyllelse, utvecklingsbehov, brister, risker)
- agera åtgärdsinriktat och komma tillrätta med grundorsaker till problem
- hålla en stringent linje i styrningen
- återföra information på ett effektivt sätt genom organisationens olika nivåer

1.4 Påståenden i mallen

Anvisning

Riktlinjen förenar krav från områdena intern styrning och kontroll och systematisk kvalitetsledning i den reguljära verksamhetsstyrningen. Bedömningsmallen omfattar ett antal påståenden som speglar dessa tre områden.

Varje påstående har tre svarsalternativ: styrka, tillräckligt effektiv hantering och förbättringsområde. Tillräckligt effektiv hantering syftar på att systemet med rimlig säkerhet ska säkerställa olika värden (se mer i riktlinjen) och att ambitionsnivån ska avvägas utifrån kostnad och nytta.

1.5 Arbetsgång

Anvisning

Nämnden/styrelsen är ansvarig för att utvärderingen görs och att resultatet rapporteras i årsrapporten. Eftersom nämnden/styrelsen förlitar sig på systemet för styrning, uppföljning och kontroll som förvaltning och bolag använder sig av, behöver förvaltnings-/bolagsledning ta huvudansvaret för att bedöma dess effektivitet i förhållande till påståendena. Avstämningen inför beslut i årsrapporten ger en möjlighet till dialog mellan nämnd/förvaltningsledning och styrelse/bolagsledning om hur systemet fungerar.




2 Kommentarer till Frågor

Anvisning





Frågorna i utvärderingsmallen är ställda till förvaltnings-/bolagsledning respektive nämnd/styrelse.

Kommentarer till respektive fråga utgör underlag för förvaltningens och bolagets egen utvärdering på nämnd/styrelsenivå.



2.1 Kultur

Frågor	Svarsalternativ och kommentar
Ledningen på samtliga nivåer visar med sitt personliga agerande att det är en självklarhet att följa förhållningssätt, regelverk och överenskomna arbetssätt.	 Tillräckligt effektiv hantering Bolaget har under 2021 gjort genomlysning av processer och projektmodell för att utveckla och klargöra arbetssättet. Handlingsplanen från EY har genomförts vilket innebär att organisering, rutiner och styrdokument tydliggjorts i hela bolaget. Ledningen stödjer arbetet genom att uppföljning stärkts samt rutiner dokumenterats och implementerats.
Ledningen på samtliga nivåer har arbetssätt för att identifiera och skapa en medvetenhet om situationer där det finns risk för oetiskt eller oönskat beteende och vidtar åtgärder för att minska risken för att sådana händelser inträffar.	 Tillräckligt effektiv hantering Identifiera riskmoment och tillse att det finns tydliga styrande och reglerande arbetssätt och dokument för dessa. Del av dessa moment finns inarbetade i samlad riskbild och internkontrollplan. Under året har kultur och värderingsfrågor lyfts i bolaget, dels under gemensamma månadsmöten, dels genom work shop på bolagskonferens.
Ledningen på samtliga nivåer uppmuntrar till tidig och öppen dialog och verkar därmed för ett gott kommunikativt klimat i organisationen. Det som är betydelsefullt för medarbetarens arbete och förståelse för sammanhanget har en självklar plats i återkopplingen från ledningen.	 Styrka Ledningen har fler mötestillfällen än tidigare för att förbättra kommunikationen inom bolaget. Möten hålls varannan vecka med Ledningsgrupp och varje vecka med Styrgrupp projekt. Gemensamma möten hålls månadsvis för hela bolaget. Månadsvis hålls även avdelningsvis APT. Incheckningsmöten hålls 3-5 ggr/vecka för respektive avdelning. Processägarforum har tillsatts under 2021, syftet är att effektivt ta hand om och utveckla idéer för att förbättra arbetssätt. Ledningen arbetar i alla delar för att stärka medarbetarna och ledningen i samarbetet genom hela projektet.





2.2 Planering och uppföljning

Frågor	Svarsalternativ och kommentar
Arbetsätt finns på plats för att nämnden/styrelsen ska erhålla relevant information för att kunna ta sitt ansvar i planeringen av verksamheten.	<p> Styrka</p> <p>Bolaget följer de krav som ställs och tidplaner är upprättade. Uppföljning av verksamhet och ekonomi görs regelbundet. En skriftlig VD-rapport upprättas och publiceras inför varje styrelsemöte.</p>
Organisationen har systematiska arbetsätt för att identifiera och ta hänsyn till behov och förväntningar hos dem verksamheten riktar sig till. Informationen och insikterna arbetas in i planeringen för nästa period.	<p> Styrka</p> <p>Byggutveckling har ingen direktkontakt med hyresgäster. Byggutveckling har kontinuerliga möten med förvaltande bolag och moderbolaget med avseende på specifika projekt samt övergripande och generella frågor.</p>
Uppföljningen fokuserar på det som är väsentligt för att bedöma måluppfyllelse och förmåga att utföra grunduppdrag. Rapporteringen från uppföljningen från samtliga nivåer förmedlar på ett tydligt sätt de viktigaste slutsatserna.	<p> Styrka</p> <p>Bolaget uppfyller de krav som finns och utvecklar rapporteringen med avseende på moderbolagets uppföljning med fokus på väsentliga resultat och avvikelser i enlighet med stadens styr- och uppföljningsmodell.</p>
Organisationen håller en stringent linje i planering, genomförande, uppföljning och utveckling och påbörjar ny cykel med slutsatser och lärdomar från perioden innan.	<p> Tillräckligt effektiv hantering</p> <p>Med stöd av struktur från moderbolagets krav på uppföljning samt organisering av råd och grupper sker del av arbetet inom ramen för detta.</p> <p>I samband med arbete med verksamhetsplanering och internkontroll utvärderas och planeras verksamheten.</p>

2.3 Riskbaserad styrning

Frågor	Svarsalternativ och kommentar
Ledningen på samtliga nivåer arbetar aktivt med riskhantering utifrån lagar, verksamhetens mål, skyldigheter och uppdrag. Högsta ledningen har urskilt och sammanställt verksamhetens viktigaste risker i en samlad riskbild som också beskriver hur riskerna åtgärdas utifrån vad som är påverkbart och vad som går att åstadkomma inom befintliga ramar.	<p> Styrka</p> <p>Bolaget har arbetsätt och rutiner för detta. Grundlig genomgång av riskanalys genomförs av ledningsgruppen. Samlad riskbild beslutas av styrelse.</p>
Utifrån den samlade riskbilden har organisationen tagit fram en internkontrollplan. Den innehåller ett urval områden, processer och moment som är viktiga att granska för att kunna bekräfta att redan beslutade åtgärder eller kontroller fungerar som det är tänkt.	<p> Styrka</p> <p>Intern kontrollplan är upprättad och beslutad av styrelsen.</p>

2.4 Åtgärder och förbättringsarbete

Frågor	Svarsalternativ och kommentar
<p>Arbetsätt för att hantera allvarliga avvikelser och brister utan dröjsmål är väl förankrade hos medarbetare och chefer. Brister och avvikelser som uppstår rapporteras t.ex. omgående till närmast överordnad eller motsvarande.</p>	<p> Tillräckligt effektiv hantering</p> <p>Bolagets ledning hanterar eventuellt uppkomna incidenter. IA - incidenthanteringssystem finns men anställdas medvetenhet av rutiner för incidentrapportering behöver stärkas.</p> <p>Winningtemp med realtidsmätningar och möjlighet att snabbt rapportera in händelser eller avvikelser.</p> <p>Incheckningsmöten hålls 3-5 ggr/veckan för respektive avdelning. Vid dessa tillfällen finns möjlighet att fånga upp dagliga och/eller specifika händelser.</p>
<p>Ledningen på samtliga nivåer säkerställer att organisationen analyserar brister och problem för att förstå och åtgärda grundorsaken till att de uppstått. Högsta ledningen ser till att brister och problem som är särskilt allvarliga, som återkommer eller som förekommer inom flera verksamheter tas om hand i förbättringsarbetet.</p>	<p> Styrka</p> <p>Kontinuerligt arbete sker med att utveckla ledningen och styrningen av bolaget inom ramen för de mål och strategier som beslutas på koncernnivå.</p> <p>Styrgrupp projekt följer projekten från start till avslut. Informations- och beslutsunderlag presenteras vid projektmodellens beslutspunkter och vid förändringar i uppdrag eller förutsättningar.</p> <p>Under 2021 har lägesrapportering och projektuppföljning stärkts genom utvecklingsarbete med bland annat Handlingsplan EY.</p> <p>Processägareforum är tillsatt för att fånga upp utveckling för medarbetares dagliga arbete och rapporteringsbehov för planering, uppföljning och kontroll.</p>
<p>Ledningen på samtliga nivåer säkerställer att förbättringsarbete och verksamhetsutveckling bedrivs utifrån behov och upplevelser hos dem verksamheten riktar sig till.</p>	<p> Tillräckligt effektiv hantering</p> <p>Ledningen arbetar för de mål och strategier som bolaget får till sig. Bolaget arbetar med programkrav, klimatmål, sänkta produktionskostnader och utvecklingsområden för att nå de mål vi strävar mot. Målet med billiga hyror, låga produktionskostnader och att få bort särskilt utsatta områden från polisens lista mm styr bolagets verksamhetsplanering.</p>
<p>Organisationen följer uppmärksamt utvecklingsarbete och förbättringar för att effekterna ska bli som det är tänkt. Syftet är att snabbt kunna justera eller komplettera åtgärderna för att få ut större nytta, men också att avsluta det som inte visar sig fungera så snart som möjligt.</p>	<p> Tillräckligt effektiv hantering</p> <p>Utveckling/förbättring sker inom alla avdelningar utifrån identifierade behov. Handlingsplaner utarbetats för att effektivisera nå de mål och strategier som finns uppsatta.</p> <p>Bolaget följer och planerar sin verksamhet på både kort och lång sikt.</p>

3 Sammanfattande bedömning - Till Årsrapporten

Sammanfattningsvis bedömer styrelsen att bolaget inom de flesta områden uppnår en tillräcklig effektiv hantering och de förbättringar som behöver göras inom ledning och styrning omhändertas inom pågående arbete. I de fall ett förbättringsbehov är identifierat finns identifierade åtgärder.