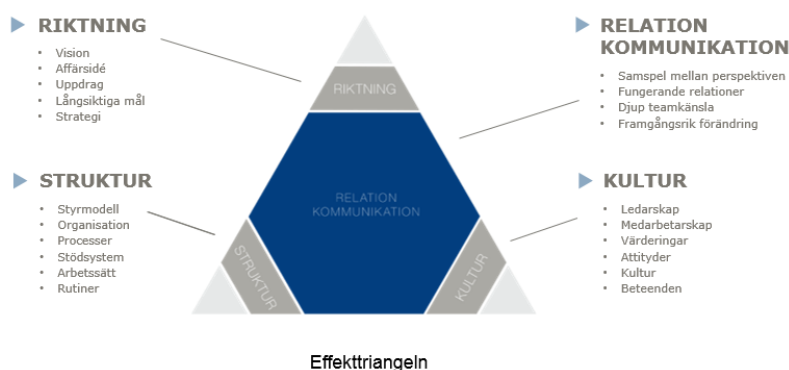


VD-rapport Framtiden Byggtveckling AB

Inledning

Sedan förra styrelsemötet har ledningsgruppen arbetat med bolagets riktning inför bolagskonferensen vecka 46. Som utgångspunkt har effektriangeln använts; riktning, struktur, kultur och relation/kommunikation. I verksamhetsplanen för 2017 beskrivs nuläget för bolaget.

Verksamhetsplanen kopplar ihop Byggtvecklings riktning, strategier och identifierade aktiviteter med koncernens affärsplan för 2017. För 2017 avsätts en halvdag i veckan med alla medarbetare för att arbeta med verksamhetsutveckling kopplat till effektriangeln och uppdraget.



Figur 1: Effektriangeln (Källa: Mats Brocker, Actea Consulting AB)

Byggkonjunkturen

Enligt Sveriges Byggindustriers konjunkturrapport nr 3 bromsar den ekonomiska tillväxten nu in samtidigt som Byggindustrin går starkt med ett flerbostadsbyggande i nivå med miljonprogrammets dagar.

Totala investeringar i nya bostäder ökade första halvåret 2016 med 25 procent jämfört med samma period 2015. Prognosen säger att nybyggnadsinvesteringarna fortsätter öka en bit in på 2017 även om ökningstakten avtar. Det främsta hindret för att öka byggtakten är bristen på arbetskraft, närmare 60 % av byggföretagen uppger detta vilket är en historiskt hög andel.

Projekt

Arbetet fortsätter med prioritet på:

- Projekthantering, arbete med pilotprojekten och överföring av projekt per 2017-01-01
- Utformning / framtagande av system och arbetsverktyg
- Koncerngemensam standard

Projekthantering

Projektering av Uggleberget och Majstångsgatan pågår, planerad fysisk produktionsstart är i brytpunkten Q1 /Q 2 2017.

Underlag till investeringsbeslut för projektet Wadköpingsgatan kommer vara framtaget i månadsskiftet november / december för beslut först i de förvaltande bolagen och sedan i moderbolagets styrelse.

För Sisjödalen planeras underlaget för investeringsbeslut att gå till förvaltande bolags styrelse under januari månad 2017.

De tre pilotprojekten; Sisjödalen, Wadköpingsgatan och Selma 1, ger oss möjligheten att utföra skarpa tester av olika hanteringsmodeller. Tiden fram till övertagandet av övriga uppdrag är viktig för att skapa en bra projekthanteringsmodell för kommande uppdrag.

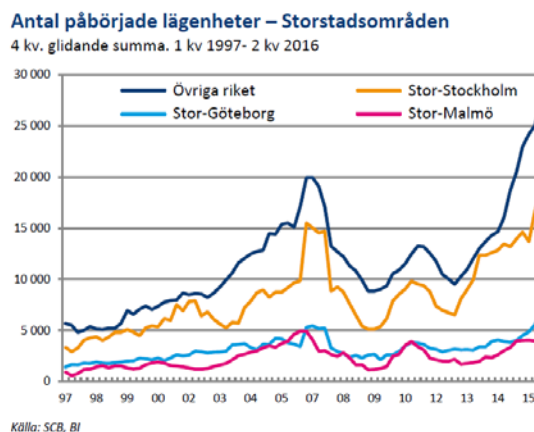
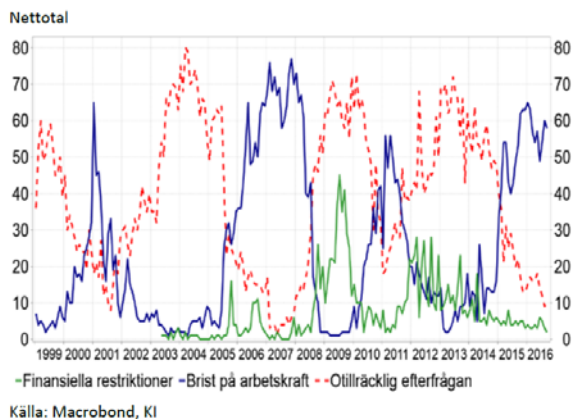
Arbetet med överföring av projekt fortgår enligt plan. Arbetsmodellen har diskuterats och drifsets med de förvaltande bolagen. Ett omfattande arbete pågår för närvarande med att ta fram information för respektive projekt som ska ligga till grund för själva övertagandet från förvaltande bolag till Byggutveckling.

Under bolagskonferensen genomfördes en workshop för att identifiera eventuella hinder.

System & arbetsverktyg

Våra projekt finns nu inlagda i vårt projektstyrningsverktyg i Antura. Projekten kompletteras successivt med information. Budget samt prognos kommer att läggas till i närtid. Område, skedesindelning samt uppgifter om hinder/risk/möjligheter hålls ständigt uppdaterad.

Projektstyrningsverktyget ger en bra samlad bild av kommande projekts framdrift och är ett planeringsverktyg för det dagliga arbetet.



En modell och rutiner för projektavstämning är under utarbetande med avstämningar i projekten månadsvis med fokus på avvikelser i uppdragen.

Koncerngemensam standard

Arbete pågår med att ta fram en koncerngemensam standard för framtagandet av hyresrätter. Ett antal arbetsgrupper är tillsatta och arbetet pågår i respektive grupp.

Till detta arbete finns en referensgrupp som stöd i den fortsatta processen. Ambitionen är att ett underlag ska finnas tillgängligt till Q1/ Q2 2017. Denna standard kommer vara en ytterst viktig del i det fortsatta arbetet med projektutformning.

Arbete pågår med identifiering av gränsdragningar för respektive ansvarsområde. Inköp har genomfört en processbeskrivning av upphandlingsprocessen som nu skall matchas in i byggprocessen. Miljö, kvalitet, arbetsmiljö och kommunikation arbetar med att identifiera mer i detalj de gränsdragningar och rutiner som berör respektive ansvarsområde.

Temporära bostäder

Bygglov för Askimsviken är beviljat och bygglov för Kärralund (44 bostäder) och Lemmingvallen (57 lägenheter) är inlämnat. Två nya tänkbara platser ska presenteras för allmänheten, 23 november i SDN Majorna Linné och 30 november i SDN Västra Hisingen. Skelettet till blockhyresavtalet för bostadsändamål mellan Framtidenkoncernen (Bygga Hem) och fastighetskontoret ska vara klart den 12 december för godkännande i Fastighetsnämnden. Vi hjälper fastighetskontoret med hyresförhandling på lägenhetsnivå som ska användas till andrahandshyresgästen.

Industriellt byggande/Koncepthus/KOMBO-hus

Wadköpingsgatan är förberett för en komboprodukt, vårt första. Förfrågan beräknas kunna skickas ut i slutet av december månad.

En analys av förutsättningarna för en förnyad konkurrensutsättning inom SABOs ramavtal för KOMBO hus Plus omfattande en volym om minst 500 lägenheter och som mest 1 500 lägenheter är gjord. Ett flertal projekt är identifierade som lämpliga. Besluts punkt, se separat styrelsehandling.

Leverantörer

Den 17 november träffade Framtiden Byggutveckling ihop med SABO, representanter från polska näringsdepartementet (infrastruktur och entreprenad). De har fått till sig att det finns en bostadsbrist på den svenska marknaden. Den möjlighet som lyfts fram från den polska delegationen är att få bidra till att minska den svenska bostadsbristen genom att öka andelen polska bolag på den svenska marknaden. Ett förslag är att genomföra ett gemensamt projekt som leder till en vinna/vinna situation för båda länderna kring denna fråga.

Förslaget är att vi tillsammans; Framtiden, SABO och polska regeringen, startar ett pilotprojekt för att på bästa sätt erbjuda den polska marknaden vägledning hur man tar sig in på svenska marknaden och också hur man som bolag hanterar den svenska administrationen. Vi, Framtiden och SABO, är överens med den polska delegationen att utrymmet för misslyckande för polska bolag är synnerligen begränsat. Framtiden Byggutveckling förbereder sig för att delta i det gemensamma projektet.

Utveckling

Inom hållbarhet arbetas det med teknisk standard, arbetsmiljöprocessen, miljö- och kvalitetsplan och dess checklista. Miljö- och kvalitetsplan med checklista testas i skarpt läge i projekt för att utveckla verktyget inför årsskiftet. Uppstart angående LCA-projekt har skett tillsammans med lokalförvaltningen och miljöförvaltningen. Vi har också deltagit i evenemanget Klimatstad Göteborg.

Personal

För närvarande finns ett antal uppdrag som ska resurstillsättas. Med detta som grund är det glädjande att vi har knutit till oss ytterligare en projektchef, Kenneth Jindén. Kenneth har lång erfarenhet av att driva projekt. Till detta pågår ett antal samtal med nya presumtiva medarbetare. Projektavdelningen behöver tillskott med 1-2 nya medarbetare i närtid. På utvecklingsavdelningen börjar Anders Jurin, nu anställd hos White arkitekter, som arkitekt den 1 februari 2017. Uppdraget består i att bli företagets specialist i detaljplane- och bygglovsfrågor och stöttar projektchefer och övrig organisation inom dessa områden

Bokslut januari-oktober 2016

Bolaget fakturerar efter lagd plan vilket gör att bolaget för perioden redovisar en vinst. Vid årsskiftet kommer bolaget att redovisa ett nollresultat. Se separat handling.

Förvaltning och internkontroll

PwC har under hösten gjort löpande granskning och har summerat denna i en lägesrapportering och early warnings i likhet med övriga bolag. Rapporteringskraven styrs av instruktioner från Stadsrevisionens och EY såsom moderbolagsrevisorer i Göteborgs Stadshus. Bland annat rekommenderas bolaget att dokumentera och formalisera rutiner och flöden samt utdebiteringsmodell för 2017. Vidare rekommenderas bolaget att ta ställning till om delar av årets utgifter hänförliga till uppstarten skall belasta Byggutvecklings resultaträkning eller utdebiteras.

Intern risk- kontrollplan 2017

En intern risk- och kontrollplan för 2017 är upprättad. Se separat handling.

Martin Blixt
VD
Framtiden Byggutveckling AB

Verksamhetsplan 2017

Sedan i augusti har bolaget arbetat med att ta fram en verksamhetsplan som ska guida aktiviteterna under 2017.

Styrelsen föreslås besluta

- Att anta verksamhetsplan 2017

Göteborg dag som ovan

Martin Blixt

VD

Bilaga 1 Verksamhetsplan 2017

Framtiden Byggutveckling AB

2016-11-11

Verksamhetsplan 2017

Uppdrag

Framtiden Byggutveckling (Byggutveckling) ansvarar för att på moderbolagets uppdrag genomföra all nyproduktion av hyresrätter inom Framtidenkoncernen. Vårt uppdrag är att öka byggtakten och effektivt bygga volym med kvalitet till rimliga priser.

Moderbolaget ansvarar för projektutveckling och ger Byggutveckling uppdrag att genomföra projekten, från planbesked till färdigt hus. De nyproducerade bostäderna överlämnas till koncernens förvaltande bolag Poseidon, Bostadsbolaget, Familjebostäder och Gårdstensbostäder.

Göteborgs Stads förhållningssätt

Göteborgs stad har fyra förhållningssätt vilka vi har beaktat i vår verksamhetsplan.

- **Vi vet vårt uppdrag och vem vi är till för**

Vi sätter göteborgarnas behov och rättigheter i centrum. Likabehandlingsprincipen ska gälla oavsett göteborgarens bakgrund eller stadsdel.

- **Vi bryr oss**

Vi sätter oss in i göteborgarens livssituation och engagerar oss i göteborgaren och vårt uppdrag. Vi tar ansvar för det vi gör.

- **Vi arbetar tillsammans**

Människan har många olika behov och rättigheter. Det kräver helhetssyn. För att svara mot helheten på bästa sätt samarbetar och samverkar vi i och utanför staden. Och självklart är det vi är till för med och samskapar.

- **Vi tänker nytt**

Samhället och människorna förändras. Våra etablerade lösningar räcker inte alltid till. Därför är utveckling en ständig närvarande fråga i verksamheten. Nyttänkande kräver öppenhet och utrymme för olikheter.

Framtidenkoncernens vision

Framtidenkoncernen har en gemensam vision.

”Vi bygger det hållbara samhället för framtiden”

Framtidenkoncernen finns till för göteborgarna. Våra hyresgäster ska trivas, ha en meningsfull tillvaro och leva i goda livsmiljöer. Våra medarbetare gör ett fantastiskt jobb varje dag och det skapar förutsättningar för ett hållbart Göteborg idag och i framtiden. Varje ord i vår vision definieras: Vi – alla medarbetare, Göteborgs Stad, hyresgäster, akademien och partners. Bygger – nytt, förädlar och förvaltar bostäder, lokaler, torg och parkeringar. Hållbara samhället – socialt, ekologiskt och ekonomiskt. För – göteborgarna, regionen, potentiella hyresgäster och kunder. Framtiden – utveckling för ett attraktivare Göteborg.

Framtidenkoncernens affärsidé

Framtidenkoncernen har en gemensam affärsidé.

”Framtidenkoncernen skapar affärsmässig samhällsnytta och är en strategisk aktör i syfte att stärka Göteborg som bostadsort och regioncentrum.

Framtidenkoncernen ska tillföra, erbjuda och utveckla bostäder åt olika typer av bostadskonsumenter.

Framtidenkoncernen ska bidra till trygghet, trivsel och service och ge de boende inflytande över sin bostad och dess närmaste omgivning samt möjlighet att utveckla sin egen välfärd.”

Byggutvecklings målbild

”Framtiden Byggutveckling AB ska vara marknadens ledande byggaktör för hyresrätter inom allmännyttan. Vi ska bygga kostnadseffektivt, resurssnålt och innovativt för att bidra till en positiv samhällsutveckling i Göteborg.”

SWOT-analys

SWOT-analysen i Framtidens affärsplan har kompletterats med en analys utifrån Byggutvecklings verksamhet.

	Styrkor	Svagheter
Interna	<ul style="list-style-type: none"> • Tydlig riktning med vision, affärsidé, uppdrag, målbild • Nyanda, vill vara med att skapa något nytt • Tryck i uppbyggnaden av bolagets struktur, kultur och strategier • Flera IT-system under implementering • Korta beslutsvägar • Hög branschkompetens • Projektstocken. 	<ul style="list-style-type: none"> • Brister i struktur, kultur och strategier. • Bristande beslutsordning • Oklar bolagsidentitet • Beställarkompetens industriellt byggande • Prognos visar att volym mål nås först 2019
	Möjligheter	Hot
Externa	<ul style="list-style-type: none"> • Samprofilering och identitet med moderbolaget • Samnyttjande av kritiska funktioner inom koncernen • Pågående effektivisering och organisering av stadsbyggnadsprocessen • Vidgade affärsrelationer, bl.a. utländska entreprenörer • Nya samverkansformer för ökad produktion 	<ul style="list-style-type: none"> • Högkonjunktur i byggbranschen ger: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Stor konkurrens om tillgängliga produktionsresurser ➤ Stor konkurrens om arbetskraft och konsultresurser • Andra organisationers processuppdatering inte går i takt med våra • Att det vi bygger inte passar in i stadsbilden och leder till dåligt renommé på marknaden

Framgångsfaktorer

Våra framgångsfaktorer är

- Tydlig rollfördelning mellan styrelsen och tjänstemannaorganisationen (VDs ansvar för den löpande verksamheten), bolagen i Framtidenkoncernen samt medarbetarna inom Byggutveckling
- Väl fungerande arbetssätt och metodik
- Professionella, kompetenta, stolta och modiga medarbetare som på ett utvecklingsinriktat sätt arbetar med ständig förbättring och förädling av verksamheten
- Samverka med våra intressenter, d v s hyresgäster, stadens förvaltningar och bolag, leverantörer, näringslivet och akademien

Verksamhetsplanens uppbyggnad

För att visionen ska uppfyllas finns sju mål formulerade i den koncerngemensamma affärsplanen som ska vara vägledande i arbetet under 2017. Verksamhetsplanen beskriver de prioriterade aktiviteter som vi ska arbeta med under 2017.

I verksamhetsplanen har målen i koncernens gemensamma affärsplan analyserats. Relevanta mål för oss har valts ut och omformulerats för att skapa ökad tydlighet. Till varje mål finns en strategi som anger vägen till måloppfyllelse samt de aktiviteter som vi ska genomföra för måloppfyllelse. Till aktiviteterna finns kopplat ett måttetal som anger vad som ska mätas och ett målvärde som anger den nivå som ska nås.

Utöver innehållet i verksamhetsplanen pågår uppbyggnaden av bolagets struktur, kultur och värdegrund.

Uppföljning

I och med att bolaget är under uppbyggnad saknas målvärde för de flesta aktiviteterna för innevarande år. Under 2017 kommer mätningar att ske så att vi vet utgångsläget. Först i verksamhetsplanen 2018 kommer målvärde för samtliga aktiviteter att formuleras.

Verksamhetsplanen kommer följas upp och rapporteras till styrelsen tre gånger per år i samband med delårs- och årsbokslut.

Lägesrapportering av verksamhetsplanens aktiviteter kommer att ske löpande på olika nivåer. Syftet med denna är styra den löpande verksamheten mot målen och att säkra målkedjan. I riskbedömningarna kan aktiviteter bli omprioriterade, inaktuella eller tillkomma.

Många av aktiviteterna kommer genomföras som uppdrag, individuellt eller i projektform. För styrning, kontroll, dokumentation och kommunikation kommer de att läggas in i projekthanteringsverktyget.

Mål 1

Formulering i affärsplan

Vi ska öka bostadsutbudet, underhålla och skapa miljöer där människor utvecklas, får vara unika och vill och kan bo kvar.

Formulering för Byggutveckling

Vi ska öka bostadsutbudet och skapa miljöer där människor utvecklas, får vara unika och vill och kan bo kvar.

Strategi

Prioritera insatser som ökar produktionstakten.

Aktiviteter

1. *En koncerngemensam standard för nyproduktion av hyresrätter ska upprättas och implementeras.*

Mätetal: Koncerngemensam standard för nyproduktion av hyresrätter

Målvärde: Standard upprättad och förvaltande organisation utsedd.

Mätetal: Framtidenkoncernens andel färdigställda bostäder i kommunen. Även överlåtna eller skapade byggrätter för andra aktörer ska inräknas.

*Målvärde: **Öka** andelen med x procent.*

2. *En koncerngemensam modell för dialog vid nyproduktion med medborgarna under detaljplan och bygglov ska upprättas och etableras.*

Mätetal: Överklaganden

*Målvärde: **Minska** andelen överklagade detaljplaner och bygglov med x procent*

3. *Ett gemensamt arbetssätt inom nyproduktionsprocessen ska upprättas och implementeras.*

Mätetal: Projektmognad

*Målvärde: **Öka** projektmognaden inom områdena med x procent*

Mätetal: Samverkan inom koncernen och staden

*Målvärde: **Öka** samverkan inom koncernen och med SBK, FK och TK med x procent.*

4. *Anvisningar för inköp och upphandling av nyproduktion ska upprättas och etableras.*

Mätetal: Antalet anbud

*Målvärde: **Öka** antalet anbud med x procent*

5. *En strategi för att behålla och attrahera nya leverantörer för Framtiden Byggutveckling AB ska upprättas och implementeras.*

Mätetal: Antalet leverantörer

*Målvärde: **Öka** antalet leverantörer med x procent.*

6. *Genomförande av koncepthus.*

Mätetal: Koncepthus i nyproduktionen

Målvärde: Antal koncepthus ska uppgå till minst 2 st.

7. En bolagsmodell för internkommunikation ska upprättas och etableras.

Mätetal: MMI (motiverad medarbetarindex)
Målvärde: > 70

Mål 3

Formulering i affärsplan

Integrationen ska öka i våra bostadsområden och sysselsättningsaktiviteter ska prioriteras.

Formulering för Byggutveckling

Vi ska skapa arbetstillfällena.

Strategi

Prioritera insatser som skapar permanenta eller tillfälliga arbetstillfällena.

Aktiviteter

1. Anvisningar för inköp och upphandling av nyproduktion ska upprättas och etableras.

Mätetal: Antal upphandlingar med social hänsyn.
Målvärde: Andelen upphandlingar ska vara **minst** 50 procent.

2. Inrätta ett program för trainees, praktikanter och examensarbetare. Praktikantplatser företrädesvis för nyanlända med projektledningskompetens.

Mätetal: Antal trainees/ praktikanter/ examensarbetare
Målvärde: Antal trainees/ praktikanter/examensarbetare ska uppgå till **minst** 3 st på årsbasis.

3. Erbjud nyanlända med projektledningskompetens praktik.

Mätetal: Erbjudande om praktik
Målvärde: Moderbolagets förfrågningar om praktikplatser ska uppfyllas.

Mål 4

Formulering i affärsplan

Vi ska ha miljötankande i alla delar av vår verksamhet.

Formulering för Byggutveckling

Vi ska ha miljötankande i alla delar av vår verksamhet.

Strategi

Prioritera insatser som minskar vår miljöpåverkan.

Aktiviteter

1. En koncerngemensam standard för nyproduktion av hyresrätter ska upprättas och implementeras.

Mätetal: Hållbara mobilitetslösningar
Målvärde: **Öka** antalet hållbara mobilitetslösningar i nyproduktion med x procent

Mätetal: Användning av Byggutvecklings miljö- och kvalitetsplan

Målvärde: Avvikelse från planen får ej överstiga x procent

Mätetal: Skapa förutsättningar för våra hyresgäster att minska sin miljöpåverkan genom en teknisk standard
Målvärde: Inarbetat i den tekniska standarden

2. Ett verktyg för att kunna tillämpa ekosystemtjänster på ett miljö- och kostnadseffektivt sätt ska upprättas och implementeras.

Mätetal: Verktyg
Målvärde: Test av verktyget i ett pilotprojekt

3. En modell och system för materialval vid nyproduktion för att begränsa användningen av farliga ämnen ska upprättas och implementeras.

Mätetal: Användning av system
Målvärde: Avvikelse från av Framtiden godkända materialval får ej överstiga x procent

Mätetal: Antal utfasningsprodukter
Målvärde: Antal utfasningsprodukter får ej överstiga x st

Mål 5

Formulering i affärsplan

Vi ska säkerställa en stabil ekonomisk utveckling för att skapa ett ekonomiskt utrymme som möjliggör ett långsiktigt agerande.

Formulering för Byggutveckling

Vi ska säkerställa en stabil ekonomisk utveckling av koncernen.

Strategi

Verksamheten ska bedrivas enligt affärsmässiga principer och skapa samhällsnytta.

Aktiviteter

1. Ett gemensamt arbetssätt inom nyproduktionsprocessen ska upprättas och implementeras

Mätetal: Nominell årlig avkastning
Målvärde: Enligt Framtidens beslutade avkastningskrav
Mätetal: Tid
Målvärde: Förkortade ledtider i våra processer.

2. Livscykelkostnader, LCC- analyser ska genomföras.

Mätetal: Antal LCC-analyser
Målvärde: Antal LCC-analyser ska öka med x %.

3. Ett gemensamt arbetssätt och verktyg för lönsamhetskalkyler och produktionskostnader (totala projektkostnaden).

Mätetal: Nyckeltal
Målvärde:

Mål 6 och 7

Formulering i affärsplan

*Vi ska fortsatt vara en attraktiv arbetsgivare.
Uppdrag som skall utföras under 2017 enligt KF:s budget.*

Formulering för Byggutveckling

Vi ska vara en attraktiv arbetsgivare.

Strategi

Skapa en dynamisk, professionell, öppen och framåtsträvande arbetsplats med stor möjlighet att själv påverka sin arbetssituation.

Aktiviteter

Ett program för medarbetar- och ledarutveckling ska upprättas och implementeras.

*Mätetal: Frisknärvaro
Målvärde: > 65 procent*

*Mätetal: MMI (motiverad medarbetarindex)
Målvärde: > 70*

*Mätetal: Ledarindex
Målvärde: > 70*

*Mätetal: Antal sökande per tjänst/praktikplats/trainee-tjänst/examensarbete
Målvärde: Antal sökanden per tjänst ska öka med 5 %.*

Uppföljning internkontrollplan 2016

Styrelsen föreslås besluta

- Att anteckna informationen

Göteborg dag som ovan

Martin Blixt

VD

Byggherrebolaget Åtgärdsplan 2016

Uppföljning 2016-11-10

Risk	Rubrik	Risk Beskrivning	Ansvarig chef	Kontrollaktiviteter	Planerade åtgärder	Uppföljning 2016-03-31	Uppföljning 2016-11-10	Ansvarig	Tidplan
OM2	Flyktingsituationen	Modulbostäder ska byggas och upphandlas på en redan överhettad marknad. Risk för höga kostnader.	VD	Upphandling görs på tre nivåer: 1. Direktupphandling 2. Förfrågan för direktupphandling 3. Upphandling på långsikt	Försök till direktupphandling pågår nu. Avsteg från LOU kan göras, då det är synnerligen brådskande. Särskilt beslut krävs för avsteg. Förfrågningsunderlag tas fram, pågår, skickas ut december 2015. För långsiktig lösning eventuellt samarbete med GR.	Öppet förfarande är tillämpat och tilldelningsbeslut utsänt. Risken är hanterad.	Upphandling klar enligt gällande lagstiftning, LOU. Risken utgår.	VD	2016
OM4	Flyktingsituationen	Risk för sabotage under och efter byggtid avseende modul.	VD		Lyft frågan innan byggstart med Social Resursförvaltning och Lokalsekretariatet, så att frågan inte tappas.	Frågan har diskuterats internt. 24h bevakning trolig. Skall kostnadsbedömas.	Bevakning under byggtiden. Gårdstensbostäders trygghetsgrupp i förvaltningen.	VD	jan-16
OM5	Temporära bostäder	Risk för negativ media då övriga bostadssökande kanske inte är aktuella för dessa bostäder.	VD	Staden är medveten om risken och SLK's kommunikationsenhet är involverad.	Särskild kommunikationsgrupp är bildad i staden, där Framtidens kommunikationschef är delaktig. Gemensam strategi och kommunikationsplan tas fram i denna grupp.	Dedikerat uppdrag till Katrine Amgarth inför bygglovsskedet. Samordning sker med Helena Menher och den särskilda kommunikationsgruppen.	Kommunikationsplan gemensam med Staden, vår kommunikator ingår i gruppen.	VD	2016
OM6	Förväntningar	Det ställs stora förväntningar på det nya bolaget. Med det följer en risk för tappat förtroende från kravställare och samarbetspartners.	VD		Arbete ska startas upp koncerngemensamt för att kartlägga processer. Detta ska minimera risk för missförstånd och skapa tydlighet kring ansvar. Nyckelfråga är att rekrytera rätt och tillräckligt med personal. Detta följs noga framöver så att bemanning inte blir för snäv.	Byggtveckling har inlett arbetet med beslutsprocessen och gränsdragningen mellan olika skeden utifrån ett avtalsperspektiv. Lyfts in till moderbolaget för dialog.	Bolagets identitet och kommunikation sätts under året. Ligger som bas inför 2017.	VD	2016
V2	Koncernsamarbete	Övergången att hantera pågående och kommande projekt kräver stort engagemang från alla bolag. Risk för tappat engagemang och tempo.	VD	Mötesform med tekniska chefer i systerbolagen, där fokus är att inte tappa tid.	Lista tas fram för pågående och kommande projekt för att klargöra vem som tar ansvar och driver respektive projekt. Arbetsgrupp med tekniska chefer i förvaltande bolag är skapad.	Inledande genomgång med förvaltande bolag och moderbolag genomfört. Pilotprojekt, Selma, utsett. Resursplanering & -tillsättning pågår.	Beslutsordning, processer och organisation finns och är implementerad. Avtalshandling sker inom koncernen för att säkra juridik och formalia.	VD	2016
V6	Styrning	Ågardirektiv saknas, Inriktningsdokument saknas. Risk för att felaktiga målbilder skapas i organisationen.	VD moderbolag/ styrelse moderbolag/ styrelse	Inriktning för nya projekt ska framgent tas fram av styrelsen för Framtiden	Inledningsvis måste styrelse/ VD jobba tigt med att sätta arbetsformer. Ågardirektiv och inriktningsdokument tas fram, så att det skapas bättre tydlighet.	Samtalet inlett "effektivt bygga volym med kvalitet till rimliga hyror".	Koncernens ågardirektiv gäller för bolaget tills vidare. För bolaget finns Vision, Uppdrag, målbild, mål. Affärsplanen för 2017 inarbetad i Verksamhetsplan för 2017, jobbar redan nu utifrån AP 2017. Nya projekt helt i linje med ny inriktning, gamla projekt som pågått sedan tidigare justeras utifrån de förutsättningar och begränsningar som finns.	VD	2016
IN3	Upphandling moduler	I fallet med flyktingar och framtagande av modulbostäder kan vi använda oss av avsteg från LOU eftersom det nu är synnerligen brådskande. Risk att detta betraktas av omvärlden som felaktigt. Risk även att vi använder oss av detta på fel sätt i längden.	VD	Ta fram Q&A. Ta fram beslutsunderlag som förklarar varför vi använder oss av avsteg. Styrelsebeslut vid investeringsäenden. Diskutera riskerna internt och hur vi hanterar det.	För varje enskilt projekt måste det tas fram ett särskilt beslutsunderlag där det tydligt framgår om eventuella avsteg från LOU behöver göras pga av att det är synnerligen brådskande. Detta lyfts i investeringsärendet som ska godkännas av styrelsen i modebolaget.	Öppet förfarande är tillämpat och tilldelningsbeslut utsänt. Risken är hanterad.	Upphandling har skett enligt gällande lagstiftning utan avsteg LOU. Bygglov erhållits för modulbostäder Askimsviken. Ytterligare modulbostäder finns planerade. Flyktingströmmen har minskat. Risken utgår.	VD	2016
K2	Negativ media	Många byggprojekt i snabbt tempo där regelverk eventuellt inte kan efterlevas pga tidspress kan ge opinion och ifrågasättande. Risk för negativ media.	VD		Säkerställ att GBP implementeras omgående. Här finns nödvändiga checkpunkter för att säkerställa god ordning. Gemensamt projekthanteringssystem tas fram som ska skapa än större tydlighet och enkelhet i projekten.	Kartläggning av stadens arbete med projektstyrningsverktyg genomförd. Förberedelser inför kravställning och upphandling pågår, samverkar med flera kommunala organisationer. Verksamhetsutvecklare på plats.	Projektavstämningar införs under Q4 2016 där tid, kvalitet och ekonomi följs upp. Projektstyrningssystemet Antura är implementerat. GBP är fullt inarbetad i systemet.	VD	2016
K4	Tryckfrihetsförordning, Offentlighet och sekretess	Risk för att offentlighetsprincipen inte efterlevs * offentliga handlingar ej sekretessprövas innan utlämnande och känslig information sprids utanför bolaget * handlingar ej skyndsamt utlämnas	VD		Då det blir många rekryteringar planeras för en utbildning kring offentlighet och sekretess.		Intern utbildning genomförd för personal som var på plats innan sommaren gällande offentlighetsprincipen. Rutin utlämnande av handling under framtagande. Alla förfrågningar hanteras av sakkunnig person.	VD	2016
HR1	Rekrytering	Risk för att inte kunna rekrytera personer inom vissa kompetensområden pga att inte kunna matcha marknadsmässiga anställningsvillkor, att marknaden är överhettad och att organisationen inte är etablerad.	VD	Omvärldsbevakning i personalchefsrådet Upphandlad rekryteringskonsult.	Den upphandlade rekryteringskonsulten bistår med att rekrytera rätt personal. Med denna rekryteringskonsult kan även "searchprocess" inledas om vanlig annonsering inte räcker till.	Uppdraget pågår, flera tjänster tillsatta.	Rekrytering till funktioner i organisationen är gjord.	VD	2016
IT2	Projekthanteringssystem	Projekthanteringssystem saknas med risk för att styrning och uppföljning av projekt mm ej blir effektivt.	VD		Projekthanteringssystem kravställs och upphandlas.	Kartläggning av stadens arbete med projektstyrningsverktyg genomförd. Förberedelser inför kravställning och upphandling pågår, samverkar med flera kommunala organisationer. Verksamhetsutvecklare på plats.	Projekthanteringssystem finns och anställda har fått utbildning i att hantera systemet.	VD	2016

Intern styrning och kontroll 2017

Anvisning för intern styrning och kontroll för Framtiden Byggutveckling

Intern kontrollplan - Riskanalys inklusive åtgärdsplan för Framtiden Byggutveckling

Enligt Göteborgs Stads riktlinjer för intern kontroll ska bolagsstyrelsen upprätta en organisation för den interna kontrollen samt se till att regler och anvisningar antas för den interna kontrollen. Senast i december månad varje år ska en särskild kontrollplan för kommande verksamhetsårs uppföljning av den interna kontrollen antas. Som grund för den interna kontrollplanen ska en riskanalys göras.

Framtidenkoncernen har en gemensam anvisning. I anvisningen framgår hur arbetet med intern styrning och kontroll bedrivs och vilken organisation som finns. Den koncerngemensamma excelmodellen har använts vid arbetet med att dokumentera riskanalys. Då verksamheten är under uppstart är det endast en åtgärdsplan som internkontrollplan - riskanalys utmynnat i.

I bilaga 1 återfinns Anvisning för intern styrning och kontroll.

I bilaga 2 återfinns Internkontrollplan – Riskanalys 2017 inklusive åtgärdsplan.

Förslag till beslut

Mot bakgrund av ovanstående beskrivning och underlag föreslås styrelsen besluta:

- Att anta:**
- Anvisning för intern styrning och kontroll i Framtiden Byggutveckling
 - Internkontrollplan – Riskanalys 2017 inklusive åtgärdsplan för Framtiden Byggutveckling

Göteborg dag som ovan

Martin Blixt

VD

Anvisning för intern styrning och kontroll i Framtiden Byggutveckling

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	4
2. RAMVERK FÖR INTERN STYRNING OCH KONTROLL	5
3. INTERN STYRNING OCH KONTROLL I FRAMTIDEN	6
4. ANSVAR OCH ROLLER	7
4.1. Ansvar	7
4.2. Roller	8
5. RISKVÄRDERING	9
5.1. Identifiera risker	9
5.2. Dokumentera befintliga kontrollaktiviteter	9
5.3. Värdera riskerna	10
5.4. Prioritera riskerna	10
5.5. Utarbeta åtgärdsplan och övervakningsplan	11
6. KONTROLLAKTIVITETER	12
7. ÖVERVAKANDE AKTIVITETER	13
7.1. Löpande uppföljning och utvärdering av verksamheten	13
7.2. Uppföljning av åtgärdsplan	13
7.3. Uppföljning av övervakningsplan	13
7.4. Övriga utvärderingar	13
8. ORGANISATION	14
8.1. Framtiden Byggutveckling	14
BILAGA 1 HJÄLPANDE EXEMPEL PÅ SANNOLIKHET OCH KONSEKvens	15

1. INLEDNING

Bolag som ingår i Framtidenkoncernen skall upprätthålla en intern styrning och kontroll som ger en rimlig grad av säkerhet om att målen med och för verksamheten uppfylls inom följande kategorier:

- verksamheten bedrivs ändamålsenligt och kostnadseffektivt,
- tillämplig lagstiftning, regler, riktlinjer mm följs,
- tillförlitlig rapportering och information om verksamheten råder,

Rimlig grad av säkerhet innebär att intern styrning och kontroll är riskbaserad och att det inte kan ges en absolut försäkran att målen uppnås och att fel och oegentligheter inte uppkommer. Det handlar om att reducera de väsentligaste riskerna till en godtagbar nivå. Strävan efter denna rimliga grad av säkerhet bör avvägas mot nedlagda resurser för införande och upprätthållande av den interna styrningen och kontrollen.

Intern styrning och kontroll är inget mål i sig utan en ständigt pågående process som är en naturlig del i det dagliga arbetet. Processen ska vara en integrerad del i ledningen och styrningen av Framtidenkoncernen. Nyckeln till en effektiv intern styrning och kontroll handlar mer om ledningens styrsignaler och i mindre grad om regler och kontrollrutiner. Intern styrning och kontroll handlar förenklat om ordning och reda och att försäkra sig om att göra rätt sak på rätt sätt. Ordning och reda genom intern styrning och kontroll har följande fem kännetecken¹:

1. Det handlar om frågor för att uppnå målen med verksamheten
2. Det handlar alltid om att hantera risker för att målen inte uppnås
3. Det handlar om att fokusera på att hantera de viktigaste riskerna för att målen inte uppnås.
4. Ledningens aktiva stöd och engagemang för intern styrning och kontroll är en nödvändig faktor för att man ska bli riktigt framgångsrik i detta arbete
5. En god intern styrning och kontroll kännetecknas av att åtgärder och kontroller införs för att hantera identifierade risker.

¹ Intern styrning och kontroll – både lönsamt och säkert; Torbjörn Wikland

2. RAMVERK FÖR INTERN STYRNING OCH KONTROLL

I arbetet med den interna styrningen och kontrollen i Framtidenkoncernen används som vägledning det internationella ramverket COSO. COSO definierar intern styrning och kontroll på följande sätt:

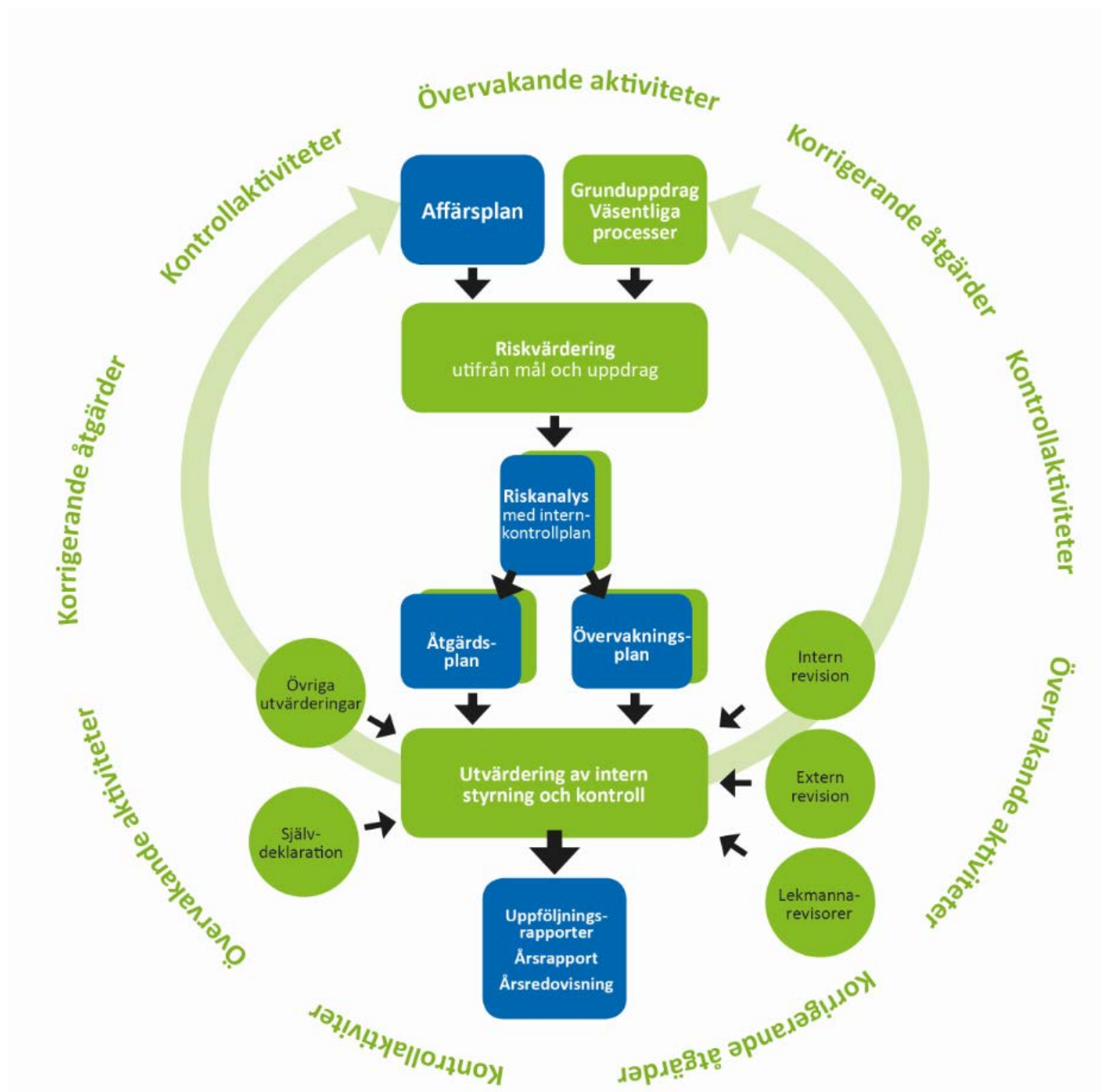
”Intern styrning och kontroll är en process utförd av en organisations styrelse, ledning och annan personal, utformad för att ge en rimlig försäkran om uppnåendet av mål som rör verksamheten, rapporteringen och följsamheten gentemot lagar och regler.”²

Ramverket består av fem komponenter som alla måste fungera och samverka för att en god intern styrning och kontroll ska uppnås.

1. **Styr- och kontrollmiljön**, som kan sägas vara en del av organisationskulturen, är grunden i intern styrning och kontroll. Där anges ”tonen” i organisationen vilken påverkar kontrollmedvetenheten hos medarbetare. En god miljö anger vad som gäller genom tydlighet av bland annat regelverk, ansvar och befogenheter, beslutsordning och styrande dokument. Organisationen arbetar aktivt för en hög etik och moral.
2. **Riskvärdering** handlar om att identifiera och analysera risker för att verksamhetens mål inte nås. Det vill säga att vara medveten om vilka risker som finns och bestämma hur dessa ska hanteras. Vid riskvärderingen görs också en bedömning avseende risk för att oegentligheter inträffar och hur eventuella väsentliga förändringar kan påverka systemet för intern styrning och kontroll.
3. **Kontrollaktiviteter** görs i den löpande verksamheten för att säkra att arbetsprocesser fungerar effektivt och säkert och för att förebygga och upptäcka allvarliga fel och brister. Kontrollaktiviteter kan vara stickprov, avstämningar, utbildningar, rutinbeskrivningar med mera.
4. **Information och kommunikation** mellan olika organisatoriska nivåer är en förutsättning för en väl fungerande intern styrning och kontroll för att verksamhetsmålen nås. Olika nivåer inom organisationen måste säkerställa att de får den information som behövs för att styra, följa upp och rapportera verksamheten. Även en effektiv information och kommunikation med externa parter är väsentlig.
5. **Övervakande aktiviteter** behöver utföras för att säkerställa att systemet för intern styrning och kontroll fungerar som avsett. Uppföljning av det interna styr- och kontrollsystemet sker genom att övriga ovanstående komponenter följs upp och utvärderas. Utvärderingen ska resultera i eventuella förslag till förbättringar.

² COSO internal control – executive summary 2013. Intern styrning och kontroll Av COSO auktoriserade svensk översättning. Internrevisorerna, The institute of Internal Auditors Sweden

3. INTERN STYRNING OCH KONTROLL I FRAMTIDEN



Bilden ger en översikt av Framtidenkoncernens arbete med intern styrning och kontroll. Arbetet är en ständigt pågående process. Vissa delar i processen görs en gång årligen medan vissa moment sker kontinuerligt som en del av den löpande verksamheten. De delar av processen som är blåmarkerade är moment där dokumenten ska beslutas av styrelsen. I kommande avsnitt av anvisningarna beskrivs de olika delarna i bilden.

4. ANSVAR OCH ROLLER

Styrelsen har det övergripande ansvaret för den interna styrningen och kontrollen och ska fortlöpande hålla sig informerad om och utvärdera den.

4.1. Ansvar

Styrelsen ansvarar för att:

- det finns en organisation upprättad för bolagets interna styrning och kontroll
- det finns en antagen anvisning för intern styrning och kontroll
- styra och följa upp bolagets interna styrning och kontroll
 - årligen, senast i december, anta en riskanalys med internkontrollplan inklusive åtgärdsplan och övervakningsplan för kommande år
 - tillse att uppföljning och rapportering av åtgärdsplan och övervakningsplan sker enligt tidplan i de antagna planerna
 - ta del av uppföljningen och utvärderingen av bolagets arbete med intern styrning och kontroll
- rapportera bolagets resultat av uppföljningen och utvärderingen av den interna styrningen och kontrollen till Framtidens styrelse (gäller dotterbolag)
- rapportera koncernens resultat av uppföljningen och utvärderingen av den interna styrningen och kontrollen till kommunstyrelsen (gäller moderbolaget)

VD ansvarar för att:

- att leda arbetet och se till att konkreta regler och anvisningar upprättas i enlighet med för kommunen gällande riktlinjer och föreskrifter i allt väsentligt och att dessa är utformade så att god intern styrning och kontroll kan upprätthållas
- medarbetare hålls informerade om innehållet i tillämpliga lagar, Göteborgs Stads styrande dokument, styrelsens anvisning för intern styrning och kontroll och bolagets regler/rutiner
- löpande rapportera till styrelsen hur den interna styrningen och kontrollen fungerar
- väsentliga avvikelser i den interna styrningen och kontrollen rapporteras
- årligen lämna rapport om resultaten av uppföljningen och utvärderingen av den interna styrningen och kontrollen samt förslag till riskanalys med internkontrollplan inklusive åtgärdsplan och övervakningsplan för kommande år

Chefer ansvarar för att:

- anvisningarna för intern styrning och kontroll följs
- informera medarbetare om anvisningarnas innebörd. Vidare verka för att medarbetare arbetar mot uppställda mål och att de arbetsmetoder som används bidrar till god intern styrning och kontroll.
- brister i den interna styrningen och kontrollen omedelbart rapporteras till närmast överordnad eller den som nämnd/styrelse utsett

Alla medarbetare ansvarar för att:

- följa anvisningarna för intern styrning och kontroll i sitt arbete
- brister i den interna styrningen och kontrollen omedelbart rapporteras till närmast överordnad eller den som nämnd/styrelse utsett

4.2. Roller

Nedan beskrivs de olika rollerna i bolaget som styrelsen har till hjälp för att, i rimlig grad, säkerställa den interna styrningen och kontrollen i bolaget.



Första försvarslinjen är cheferna i verksamheten. I chefens ansvar ingår att identifiera risker, upprätthålla en god intern styrning och kontroll samt förebygga, upptäcka och förhindra felaktigheter.

Andra försvarslinjen är de personer som bygger upp, underhåller och granskar den interna styrningen och kontrollen. De kan både förebygga, upptäcka och ta hand om inträffade felaktigheter.

Tredje försvarslinjen består av personer som har en oberoende roll i förhållande till ledningen. De granskar och utvärderar den interna styrningen och kontrollen.

Lekmannarevisorerna och de externa revisorerna prövar om den interna styrningen och kontrollen är tillräcklig.

5. RISKVÄRDERING

En riskvärdering ska utföras årligen dels för verksamheten som helhet och dels för väsentliga processer. Riskvärderingen ska utgå från verksamhetens mål och uppdrag. Dessa framgår bland annat i bolagens affärsplaner och ägardirektiv. Med utgångspunkt i målen för och med verksamheten identifieras riskerna att dessa inte uppnås. Med risk menas den samlade bedömningen av sannolikheten för en oönskad händelse och konsekvensen om händelsen skulle inträffa.

Stegen i riskvärderingen är följande:

1. Identifiera risker
2. Identifiera befintliga kontrollaktiviteter
3. Värdera riskerna
4. Prioritera riskerna
5. Utarbeta åtgärdsplan och/eller övervakningsplan

5.1. Identifiera risker

Den första delen i riskanalysen handlar om identifiering av händelser som påverkar verksamhetens förmåga att nå uppsatta mål och driva verksamheten effektivt. Riskområden som bör analyseras är:

- *omvärldsrisker*
- *verksamhetsövergripande risker*
- *risker i väsentliga processer (i grunduppdraget);* så som t.ex. förvaltning, projektutveckling, inköp, uthyrning, hyresadministration, underhåll och investering, HR, IT, finans och redovisning

För varje område ska risk för bristande efterlevnad av lagar och regler, risk för oegentligheter, påverkan på rykte och varumärke samt otillförlitlig rapportering och information beaktas. I samband med detta ska också förändringar som påtagligt påverkar systemet för intern styrning och kontroll tas hänsyn till. Identifierade risker ska namnges och beskrivas.

5.2. Dokumentera befintliga kontrollaktiviteter

Innan värdering av riskerna sker ska kontrollaktiviteter och riskreducerande åtgärder, som idag finns på plats, identifieras och dokumenteras. Det kan också vara att hänvisa till rutinbeskrivningar och liknande där ändamålsenliga kontroller finns beskrivna.

5.3. Värdera riskerna

Värderingen görs utifrån två perspektiv, hur sannolikt det är att händelsen inträffar samt vilken konsekvens det blir för verksamheten om händelsen inträffar. Riskvärderingen görs utifrån en fyrgradig skala. För en mer detaljerad beskrivning av skalan som kan vara till stöd och hjälp vid värdering av risker, se bilaga 1.

Sannolikhet	Konsekvens
Sannolik (4)	Mycket allvarlig (4)
Möjlig (3)	Allvarlig (3)
Mindre sannolik (2)	Kännbar (2)
Osannolik (1)	Lindrig (1)

5.4. Prioritera riskerna

Med begränsade resurser kan inte alla risker åtgärdas vilket gör att en prioritering måste ske. Nedanstående risk- och värderingsmatris kan vara till hjälp vid prioriteringen av identifierade risker. Prioriteringen ska mynna ut i ett ställningstagande avseende vilka risker som ska hanteras och vilka risker som kan accepteras. De mest väsentliga riskerna ska ingå i styrelsens internkontrollplan som senast i december månad innevarande år ska beslutas av styrelsen.

Sannolik	4	8	12	16
Möjlig	3	6	9	12
Mindre Sannolik	2	4	6	8
Osannolik	1	2	3	4
	Lindrig	Kännbar	Allvarlig	Mycket allvarlig

	Allvarliga risker som behöver hanteras omedelbart.
	Risker där hantering bör övervägas.
	Risker som accepteras.

5.5. Utarbeta åtgärdsplan och övervakningsplan



Efter prioriteringen beslutas om vilka risker som ska hanteras respektive accepteras. Risker som i riskanalysen erhållit rött eller gult kan efter ett aktivt beslut, då nyttan vägs mot kostnaden för åtgärden att sänka risknivån, ändå accepteras. Accepterade risker innebär att en risk i sig är acceptabel utan riskreducerande åtgärder eller att tillräckliga kontrollaktiviteter redan existerar.

För risker där det bedömts att åtgärder behöver vidtas för att nå en acceptabel risknivå ska åtgärder utarbetas och dokumenteras i en åtgärdsplan. I samband med framtagandet av åtgärdsplan ska nyttan av åtgärden vägas mot kostnaden för åtgärden. En åtgärdsplan ska beskriva vad som ska göras, vem som är ansvarig och när åtgärden ska vara utförd. Åtgärdsplan för de mest väsentliga riskerna ska skriftligen rapporteras till styrelsen senast i december månad.

Utifrån riskvärderingen görs en bedömning av vilka övervakande aktiviteter bolagen ska genomföra för att testa av att de befintliga kontrollaktiviteterna fungerar som avsett. Även kontrollaktiviteter för accepterade risker kan vara väsentliga att testa då en förutsättning för att risken har erhållit ett lågt riskvärde kan bero på att det finns riskreducerande kontrollaktiviteter på plats.

De kontrollaktiviteter som väljs ut för att testas under det kommande året ska dokumenteras i en övervakningsplan. I övervakningsplanen ska framgå vad som ska testas, vem som ska göra det och när det ska göras. Kommande årets övervakningsplan för mest väsentliga risker ska senast i december månad innevarande år beslutas av styrelse.

Det finns risker som varken återkommer i åtgärdsplan eller övervakningsplan. Till dessa finns oftast kontrollaktiviteter på plats som sänker risken till en acceptabel nivå.

6. KONTROLLAKTIVITETER

Riskreducerande kontrollaktiviteter är en del av bolagens löpande arbete under året med den interna styrningen och kontrollen. Exempel på kontrollaktiviteter är behörigheter i system, attester, två i förening, besiktningar, avstämningar och utbildningar. Dessa finns på plats för att se till att arbetet löper på som avsett och ger möjlighet till att upptäcka om något går fel eller om förbättringar behövs. När brister eller förbättringar identifierats via t.ex. en avstämning rättas detta till i det löpande arbetet. Vid allvarliga fel eller brister sker en rapportering till berörda och till ansvarig för systemet för intern styrning och kontroll i bolaget.

7. ÖVERVAKANDE AKTIVITETER

Systemet för intern styrning och kontroll behöver övervakas, följas upp och utvärderas för att säkerställa att det fungerar på avsett vis. Bolagen har ett antal övervakande aktiviteter som pågår dels löpande under året dels som separata utvärderingar.

7.1. Löpande uppföljning och utvärdering av verksamheten

Det sker löpande uppföljning och utvärdering av verksamheten. Det är väsentligt att alla bolag kontinuerligt reflekterar över hur väl den interna styr- och kontrollmiljön fungerar. Bolagen bör även utvärdera att kommunikation och information fungerar för att styra, leda och följa upp verksamheten.

Under året får bolagen information från olika intressenter så som hyresgäster, kunder, medarbetare, medborgare, media och leverantörer med flera. Detta bidrar med kunskap till hur väl den interna styrningen och kontrollen i bolagen fungerar och kan leda till korrigerande åtgärder, löpande under året eller vid kommande riskvärdering.

7.2. Uppföljning av åtgärdsplan

Uppföljning och utvärdering av åtgärdsplanen är en viktig del i den interna styrningen och kontrollen. Utförda åtgärder dokumenteras och en förnyad bedömning av berörda risker samt justering av kontrollaktiviteter på plats görs. För åtgärdsplanen som beslutades av styrelsen ska en sammanfattande rapport lämnas till styrelsen senast under december månad.

7.3. Uppföljning av övervakningsplan

Under året utförs löpande en mängd stickprov och tester för att säkerställa att befintliga kontrollaktiviteter fungerar som avsett. I samband med all övervakning ska testunderlag, eventuella iakttagelser och slutsatser dokumenteras. Väsentliga avvikelser ska noteras och rapporteras till närmaste chef som i sin tur meddelar berörda och till ansvarig för systemet för intern styrning och kontroll i bolaget. Identifierade avvikelser ska utredas och korrigerande åtgärder vidtas dels för att rätta felet dels för att förebygga framtida brister. I samband med utvärderingen ska även effektiviteten av befintliga kontrollaktiviteter bedömas. För övervakningsplanen som beslutades av styrelsen ska en sammanfattande rapport lämnas till styrelsen senast under december månad.

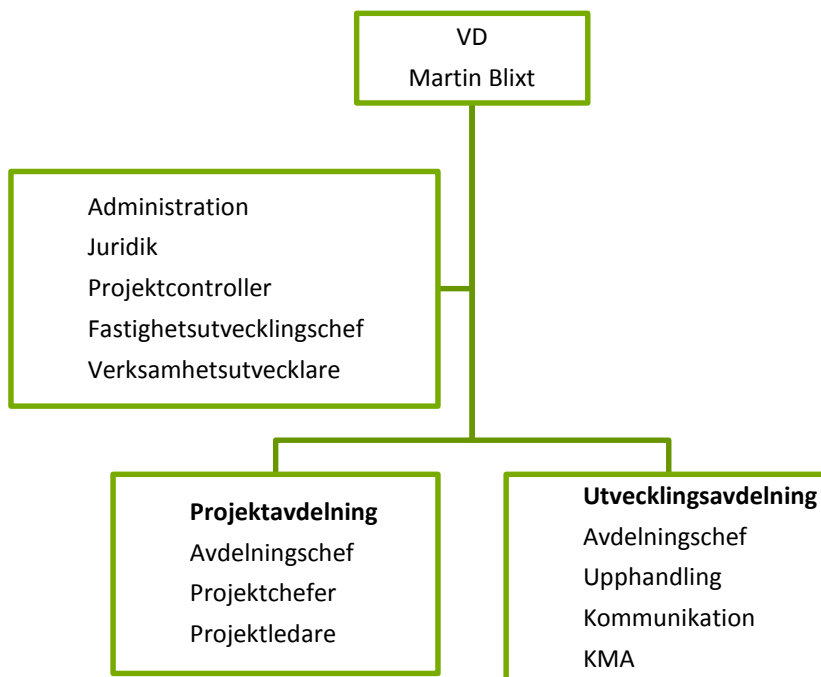
7.4. Övriga utvärderingar

Förutom uppföljning av åtgärdsplan och övervakningsplan sker utvärdering av arbetet med intern styrning och kontroll bland annat genom revisioner så som internrevisionens granskningar, stadsrevisionens granskningar, externa revisioner och självdeklarationer. I samband med åiterrapporteringen till styrelsen ska även resultatet från dessa granskningar rapporteras och värderas.

8. ORGANISATION

8.1. Framtiden Byggutveckling

VD ansvarar, såsom det framgår i kapitel 4.1, bl.a. för att leda arbetet med den interna styrningen och kontrollen i alla delar. Vidare har resten av organisationen det ansvar som beskrivs i 4.2.



Hjälpande exempel på sannolikhet och konsekvens

Sannolikhet		Exempel
Sannolik (4)	<ul style="list-style-type: none"> Troligt att fel kan uppstå 	<ul style="list-style-type: none"> Typen av händelser är allmänt kända för att inträffa Kan förväntas hända under en tolv månadersperiod
Möjlig (3)	<ul style="list-style-type: none"> Möjligt att fel kan uppstå 	<ul style="list-style-type: none"> Det finns flera kända fall av händelsen Kan hända inom ett till fem år
Mindre sannolik (2)	<ul style="list-style-type: none"> Mycket liten risk 	<ul style="list-style-type: none"> Det finns kända fall av händelsen Kan hända inom en femårsperiod
Osannolik (1)	<ul style="list-style-type: none"> I stort sett obefintlig risk 	<ul style="list-style-type: none"> Händelsen har inte inträffat förr Bedöms inte hända inom en överskådlig framtid

Konsekvenser	Lindrig (1)	Kännbar (2)	Allvarlig (3)	Mycket allvarlig (4)
Påverkan på finansiell resultat				
Påverkan på medarbetare	Enstaka eller mindre grupper av medarbetare påverkas negativt. Effekten blir kortvarig.	Större grupper av medarbetare påverkas negativt. Konflikter mellan ledning och medarbetare uppstår. Effekten blir mer varaktig.	Förtroendet som arbetsgivare påverkas negativt kort- eller långvarigt hos en större del av medarbetare.	Bolagets rykte som attraktiv arbetsgivare hotas allvarligt. Öppna och/eller långvariga konflikter i organisationen uppstår.
Påverkan på personsäkerhet	Inga eller lättare personskador.	Allvarlig personskada. Sjukhusvård.	Livshotande skada, bestående men.	Dödsfall.
Påverkan på effektiva processer, IT-system, operativ drift	Mindre fel eller avbrott i processer eller system.	Större försening pga. avbrott i processer eller system.	Höga kostnader uppstår. Driftstopp.	Verksamhetskritiska system eller processer påverkas allvarligt. Driftstopp.
Påverkan på kunder och leverantörer	Ingen påverkan på externa relationer.	Obekvämt men äventyrar inte kunder, leverantörer etc.	Kund och affärsrelationer påverkas men bara på kort sikt.	Verksamheten och relationen till kunder och leverantörer påverkas långvarigt.
Påverkan på renommé/varumärke	Obetydlig påverkan. Begränsad till i huvudsak intern uppmärksamhet. Visst lokalt medieintresse.	Omfattande undersökning internt som externt (revision). Regionalt medieintresse, offentlig uppmärksamhet.	Intensivt omfattande allmänintresse, politiskt intresse samt "förstasidesstoff". Kunder och leverantörer blir oroade.	Krav på särskilda utredningar. Påtaglig uppvakning av "fientligt inställd" media. Tydliga tecken på förtroendeförlust hos samhälle, kunder och leverantörer.

Byggherrebolaget Intern kontrollplan - Riskanalys (med bifogad åtgärdsplan) 2017

Risk	Rubrik	Risk Beskrivning	Ansvarig chef	Kontrollaktiviteter	Riskvärdet	Till åtgärdsplan	Till övervakningplan
						Hantera/Acceptera	Övervakning
OM4	Flyktingsituationen	Risk för sabotage under genomförandeskedet av modulboende.	VD	Under byggtiden skall vaktbolag anlitas för bevakning, framförallt när arbetsplatsen är obemannad.	12	Hanteras	Nej
OM6	Förväntningar	Det ställs stora förväntningar på det nya bolaget. Med det följer en risk för tappat förtroende från kravställare och samarbetspartners.	VD	Projekthanteringssystem finns implementerat. Löpande uppföljning och rapportering görs.	8	Hanteras	Nej
NY3	Rimlig hyra	Risk för att priset för nyproducerade bostäder stiger så mycket att lönsamhet och rimlig hyra ej kan uppnås samtidigt	VD	Gemensamt i koncernen följa utvecklingen i marknaden via genomförda upphandlingar. Följa konjunkturrapporteringen från Byggindustrin. (BI rapport 3 visar god tillgång på kapital, låg arbetslöshet inom byggsektorn och att 60% av entreprenadföretagen har svårt att hitta kompetent personal, både byggnadsarbetare och tjänstemän.)	12	Hanteras	Ja
IN1	Inköp/beställning	Risk att inköp- och upphandlingspolicy inte efterlevs och / eller att LOU ej efterlevs tex ej ramavtalsupphandlad leverantör anlitas på ett upphandlat område, förtroende och/eller skadeståndsrisk.	VD	Inköp och upphandling ska göras av person med LOU kompetens. Stickprov görs inom bolaget. Avvikelsehantering.	8	Hanteras	Nej
IN2	Överhettad marknad	Det är många projekt i Göteborg som kräver arbetskraft. Risk för höga priser och få eller inga anbud pga stor efterfrågan.	VD	Följa utvecklingen på marknaden. Fortsatt arbete med SABO för att attrahera utländska entreprenörer. Vara aktiv i den interna marknaden i Sverige och tydlig information kring våra upphandlingar.	12	Hanteras	Nej

Byggherrebolaget Intern kontrollplan - Riskanalys (med bifogad åtgärdsplan) 2017

Risk	Rubrik	Risk Beskrivning	Ansvarig chef	Kontrollaktiviteter	Riskvärdet	Till åtgärdsplan	Till övervakningplan
						Hantera/Acceptera	Övervakning
IN5	Oegentligheter i relation till leverantör	Risk för vänskapsrelation med leverantör, personliga kick-backs, mutor mm	Chef utvecklingsavdelning	Polisy och riktlinjer för mutor inom Gbg Stad, samt för inköp och upphandling finns och följs.	8	Hanteras	Ja
K3	Förtroendeskada	Risk för att målet med färdigställda bostäder ej nås avseende kvantitet och kvalitet med risk för skadat förtroende hos ägare och allmänhet.	VD	Projekthanteringssystem finns. Löpande uppföljning och rapportering görs.	10	Hanteras	Ja
K4	Tryckfrihetsförordning, offentlighet och sekretess	Risk för att offentlighetsprincipen inte efterlevs * offentliga handlingar ej sekretessprövas innan utlämnande och känslig information sprids utanför bolaget * handlingar ej skyndsamt utlämnas	VD	Rutin för sekretessprövning och utlämnande av offentlig handling skall upprättas.	6	Hanteras	Ja
HR3	Psykosocial arbetsmiljörisk	Extremt högt tryck på leverans i en ung organisation med ambitiösa medarbetare kan innebära psykosociala arbetsmiljörisker för medarbetarna.	VD	Ett systematiskt arbetsmiljöarbete är under uppbyggnad och moderbolaget tillsammans med byggutveckling kommer att arbeta förebyggande med frågan under 2017.	9	Hanteras	Ja
BR3	Budget linjeorganisation 2017	Risk att budget för 2017 inte tar hänsyn till alla delar i verksamheten då nya arbetsätt, processer och rutiner inte var kända vid budgetframtagning.	VD	Uppföljning av budget sker löpande och eventuella avvikelser hanteras via prognos 1-4.	6	Hanteras	Ja

Byggherrebolaget Åtgärdsplan 2017 (till styrelsen)

Risk	Rubrik	Risk beskrivning	Ansvarig chef	Kontrollaktiviteter	Planerade åtgärder	Ansvarig	Tidplan
OM4	Flyktingsituationen	Risk för sabotage under genomförandeskedet av modulboende.	VD	Under byggtiden skall vaktbolag anlitas för bevakning, framförallt när arbetsplatsen är obemannad.	Kommer tecknas avtal med vaktbolag.	VD	2017
OM6	Förväntningar	Det ställs stora förväntningar på det nya bolaget. Med det följer en risk för tappat förtroende från kravställare och samarbetspartners.	VD	Projekthanteringssystem finns implementerat. Löpande uppföljning och rapportering görs.	Processer och rutiner är under framtagande. Koncerngemensamt arbete pågår.	VD	2017
IN1	Inköp/beställning	Risk att inköp- och upphandlingspolicy inte efterlevs och / eller att LOU ej efterlevs tex ej ramavtalsupphandlad leverantör anlitas på ett upphandlat område, förtroende och/eller skadeståndsrisk.	VD	Inköp och upphandling ska göras av person med LOU kompetens. Stickprov görs inom bolaget. Avvikelsehantering.	Utbildning LOU. Tydliga rutiner och regler för upphandling och inköp.	Chef utvecklingsavdelning	2017
IN2	Överhettad marknad	Det är många projekt i Göteborg som kräver arbetskraft. Risk för höga priser och få eller inga anbud pga stor efterfrågan.	VD	Följa utvecklingen på marknaden. Fortsatt arbete med SABO för att attrahera utländska entreprenörer. Vara aktiv i den interna marknaden i Sverige och tydlig information kring våra upphandlingar.	Inköpsrådet lever vidare. Byggherrebolaget lyfter frågan om samordning i förfrågningar.	VD	2017
IN5	Oegentligheter i relation till leverantör	Risk för vänskapsrelation med leverantör, personliga kick-backs, mutor mm	Chef utvecklingsavdelning	Polycys och riktlinjer för mutor inom Gbg Stad, samt för inköp och upphandling finns och följs.	Internutbildning inom bolaget.	Chef utvecklingsavdelning	2017
K3	Förtroendeskada	Risk för att målet med färdigställda bostäder ej nås avseende kvantitet och kvalitet med risk för skadat förtroende hos ägare och allmänhet.	VD	Projekthanteringssystem finns. Löpande uppföljning och rapportering görs.	Löpande uppföljning, rapportering samt prognosarbete.	VD	2017
K4	Tryckfrihetsförordning, offentlighet och sekretess	Risk för att offentlighetsprincipen inte efterlevs * offentliga handlingar ej sekretessprövas innan utlämnande och känslig information sprids utanför bolaget * handlingar ej skyndsamt utlämnas	VD	Rutin för sekretessprövning och utlämnande av offentlig handling skall upprättas.	Fortlöpande utbildningsinsatser. Rutin för utlämnande av handling tas fram. Samtliga förfrågningar hanteras av sakkunnig person.	VD	2017
HR3	Psykosocial arbetsmiljörisk	Extremt högt tryck på leverans i en ung organisation med ambitiösa medarbetare kan innebära psykosociala arbetsmiljörisker för medarbetarna.	VD	Ett systematiskt arbetsmiljöarbete är under uppbyggnad och moderbolaget tillsammans med byggtutveckling kommer att arbeta förebyggande med frågan under 2017.	Arbeta förebyggande enligt den modell som tas fram för ett systematiskt arbetsmiljöarbete.	VD	2017
BR3	Budget linjeorganisation 2017	Risk att budget för 2017 inte tar hänsyn till alla delar i verksamheten då nya arbetssätt, processer och rutiner inte var kända vid budgetframtagning.	VD	Uppföljning av budget sker löpande och eventuella avvikelser hanteras via prognos 1-4.	Eventuella förändringar från budget uppdateras i kommande prognoser under året.	VD	2017
NY3	Rimlig hyra	Risk för att priset för nyproducerade bostäder stiger så mycket att lönsamhet och rimlig hyra ej kan uppnås samtidigt	VD	Gemensamt i koncernen följa utvecklingen i marknaden via genomförda upphandlingar. Följa konjunkturrapporteringen från Byggindustrin. (BI rapport 3 visar god tillgång på kapital, låg arbetslöshet inom byggsektorn och att 60% av entreprenadföretagen har svårt att hitta kompetent personal, både byggnadsarbetare och tjänstemän.)	Skapa medvetenhet om kostnadsdrivande faktorer och arbeta aktivt för flexibla detaljplaner.	VD	2017

Bokslut januari – oktober 2016

Sammanfattning

Nettoomsättningen uppgick för perioden till 21,3 mnkr, vilket är 2,1 mnkr lägre än prognos. Den består av konsultintäkter och administrationsarvode från de allmännyttiga bostadsföretagen.

De totala kostnaderna redovisas till 20,4 mnkr för perioden vilket är 3 mnkr lägre än prognos. Främsta avvikelsen är att kostnaderna för bland annat uppsättning av system mm är förskjutna i tid och senarelagda rekryteringar.

Bolaget fakturerar efter lagd plan vilket gör att bolaget för perioden redovisar en vinst. Vid årsskiftet kommer bolaget att redovisa ett nollresultat.

Resultaträkning (tkr)	Utfall jan-okt 2016	Prognos 3 jan-okt 2016	Avvikelse
Nettoomsättning	21 302	23 407	-2 105
Rörelsens kostnader			
Projektledning och direkta projektkostnader	-8 464	-9 240	776
Projektledningskostnader, interntid mm	-3 518	-3 204	-314
Utvecklingskostnader	-2 224	-3 360	1 136
Administrationskostnader	-6 085	-7 437	1 352
Avskrivningar	<u>-62</u>	<u>-166</u>	<u>104</u>
Summa kostnader	-20 353	-23 407	3 054
Rörelseresultat	949	0	949
Finansnetto	0	0	0
Resultat efter finansiella poster	949	0	949

Bilaga

Balansräkning 1

Framtiden Byggutveckling AB

Bokslut januari - oktober 2016

	Utfall oktober 2016	Utfall aug 2016	Utfall Dec 2015
Balansräkning (tkr)			
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar	225	241	16
Omsättningstillgångar	16 687	11 433	2 550
Summa tillgångar	16 912	11 674	2 566
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital	1 483	535	535
Finansiering från moderbolaget	12 347	8 590	1 150
Övriga skulder	3 082	2 549	881
Summa eget kapital och skulder	16 912	11 674	2 566

Tider för styrelsemöten, stämma och ägardialog 2017

	Datum	Tid	Aktivitet	
Februari	6	10.00-12.00	Styrelsemöte	Bokslut Bestämd sedan tidigare
Mars	7	10.00–15.00 Stämma på em	Årsstämma	Bolagsdag Sista dag för stämma 10 mars
April	12	10.00-12.00	Styrelsemöte	Investeringar
Maj	10	10.00-12.00	Styrelsemöte	Delårsbokslut
Juni	xx	10.00-12.00	Styrelsemöte	
Augusti	25		Styrelsemöte	
September	29	10.00-12.00	Styrelsemöte	Delårsbokslut
Oktober	24	10.00-12.00	Styrelsemöte	Verksamhetsplan Budget
December	13	10.00-12.00	Styrelsemöte	Riskanalyser och intern kontrollplan 2016 samt uppföljning av 2015 Utvärdering styrelse/vd
2018				
Februari	8	10.00-12.00	Styrelsemöte	Bokslut

Styrelsens utvärdering av VD:s och sitt eget arbete – exempel på frågor att ställa sig

Frågor för utvärdering av VD:s arbete

1. VD ska ta fram erforderligt informations- och beslutsunderlag inför styrelsemöten. Sker detta? Erhålls underlag i god tid innan möten?
2. Har VD deltagit vid styrelsemötena? Har VD presenterat förslag till beslut på ett välordnat sätt? Har rapporteringen varit strukturerad och skett på ett välordnat sätt så att styrelsen kan göra välgrundade bedömningar och beslut? Har VD avgett angivna rapporter vid varje mötestillfälle.
3. Har styrelsen erhållit information om bolagets verksamhet löpande under året? Har VD upplyst styrelsen inom rimlig tid om väsentliga händelser?
4. Har bolaget varit inblandade i några tvister under året? Har VD hanterat situationen på ett föredömligt sätt?
5. Finns en naturlig kontakt mellan styrelsen och VD också mellan styrelsemötena? Hur är förhållandet mellan VD och styrelse? Kännetecknas det av förtroende?
6. Hur har bolagets ekonomi utvecklats under året? Bedöms VD förvalta bolaget tillfredsställande? Har VD uppfyllt sitt uppdrag att överlämna de rapporter och redovisningar som erfordras? Har dessa avlämnats i god tid och hållit en god kvalitet?
7. Har bolaget fått allvarliga revisionsanmärkningar?
8. Har VD iakttagit bolagsordningen och utfärdade ägardirektiv? Har VD tillfredsställande rutiner och arbetssätt för att säkerställa att dessa efterlevs?
9. Har VD tillsett att riktlinjer för den interna kontrollen upprättats? Har VD sört för att det finns goda bedömningsunderlag för att säkerställa den interna kontrollen?
10. Utvärderar VD styrelsens verksamhetsplan, policys och övriga instruktioner så att dessa efterlevs och hålls aktuella?
11. Har VD rutin för att säkerställa att den fastställda attestordningen följs? Vem attesterar VD:s utgifter? Sker detta på ett tillfredsställande sätt?
12. Har VD hanterat någon jävssituation under året?
13. Har VD tillsett att bolaget har en ändamålsenlig organisation?
14. På det hela taget, hur uppfattar du att VD fungerar i sin roll?

Frågor för utvärdering av styrelsens eget arbete

1. Hur är arbetsklimatet i styrelsen? Prägias det av förtroende och respekt och får olika styrelseledamöter komma till tals? Känner styrelseledamöterna varandra?
2. Hur är styrelsens och de enskilda styrelseledamöternas förhållande till verkställande direktören och den övriga bolagsledningen? Prägias förhållandet av förtroende? Är det naturligt att ta kontakt med verkställande direktör eller någon annan i bolagsledningen för att få information – även mellan styrelseledamöterna?
3. Har styrelsen utvärderat verkställande direktörens och bolagsledningens insatser?
4. Har styrelseledamöterna tillsammans tillräcklig kompetens i bolagets frågor? Hur skall i annat fall kompetens kunna tillföras styrelsen? Genom utbildning eller experter?
5. Har styrelseutbildning genomförts för nyvalda styrelseledamöter?
6. Hur förbereds sammanträden – hur ofta, varför, vilket underlag har ledamöterna i förväg?
7. Hur genomförs styrelsens sammanträden – vem styr vilka frågor som är viktiga? Prioriteras väsentliga och principiella beslutsärenden vid sammanträdena? Hur är förhållandet mellan beslutsärenden och informationsärenden?
8. Hur hanterar styrelsen strategiska frågor i bolaget? Är styrelsen inblandad när bolagets verksamhetsidé på sikt läggs fast? Tar sig styrelsen tillräcklig tid för att diskutera framtidsfrågor?
9. Hur behandlar och genomför styrelsen ägarens mål med verksamheten – lever bolaget upp till det kommunala ändamålet? Hur är ägarrelationerna i övrigt?
10. Är styrelsens och bolagets lagstadgade instruktioner uppdaterade och relevanta?