

Styrelsehandling nr: 11

Styrelsedatum: 2025-02-06

Diarienummer: FBU-2025-00009

Handläggare: Anna-Karin Olsson

Telefon: 031-773 83 44

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

Uppföljning av intern styrning och kontroll

Förslag till beslut

Styrelsen för Framtiden Byggutveckling AB:

1. Uppföljning av samlad riskbild 2024, godkänns
2. Uppföljning av intern kontrollplan 2024, godkänns
3. Utvärdering av system för styrning, uppföljning och kontroll 2024, godkänns

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 Framtiden Byggutveckling 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 2024 samlad riskbild och internkontrollplan för 2024. Resultat av genomförda åtgärder och interna kontroller redovisas i bilagda rapporter. Några avvikelser finns noterade.

Uppföljning av samlad riskbild och intern kontrollplan 2024

Uppföljningen innehåller dels status på åtgärderna i 2024 års samlade riskbild, dels resultatet av de granskningar som har genomförts i 2024 års interna kontrollplan. Alla utom två åtgärder har genomförts i åtgärdsplanen. Internkontrollerna har genomförts med några rekommendationer att beakta framöver. Inga avvikelser som innebär affärsrisk har påträffats. Genomförda åtgärder och kontrollaktiviteter bedöms ha minimerat påverkbara risker.

Bedömning av effektiviteten i systemet för styrning, uppföljning och kontroll 2024

Enligt stadens riktlinje för ledning, styrning och kontroll ska bolagsstyrelsen årligen utvärdera och förbättra effektiviteten i det egna systemet för styrning, uppföljning och kontroll.

Utvärdering av system för styrning, uppföljning och kontroll – 2024 har genomförts genom att nyttja stadens checklista. Sammanfattningsvis bedöms att bolaget uppnår en tillräcklig effektiv hantering. Utveckling av ledning och styrning fortsätter under 2025.

Bedömning ur ekonomisk-, ekologisk-och social dimension

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

Samverkan

Ärendet har inte varit föremål för samverkan.

Bilagor

1. Uppföljning av samlad riskbild 2024
2. Uppföljning av intern kontrollplan 2024
3. Rapport – Utvärdering av system för styrning, uppföljning och kontroll 2024

Uppföljning av samlad riskbild 2024 - Framtiden Byggutveckling AB

Styrelsehandling nr: 11
Bilaga nr: 1
FBU-2025-00009
2025-02-06

0 ⏸ 0 ▶ 2 ⏸ 7 ✓ av 9 Åtgärd

Riskområde	Risk		Riskvärde	Åtgärd	Kommentar
Omvärlden	Materialbrist och prisökning	Riskbeskrivning Risk för fortsatt materialbrist och prisökningar pga kriget i Ukraina, inflation och svag svensk ekonomi.	9. Mellan	✓ Avslutad Genomlysna varje projekt innan annonsering samt aktivt arbete med att få in många anbud.	Tidpunkt för upphandling planeras utifrån marknadsläge och interna faktorer. Upphandlingsinriktning diskuteras i Styrgrupp projekt. Konsekvenser beskrivs i respektive projekts investeringsbeslut.
		Konsekvensbeskrivning Pågående projekt drabbas av ökade kostnader och förseningar. Kommande projekt: höga priser i anbud.		✓ Avslutad Bevaka konsekvenserna för att kunna leva upp till strategier (ex. återbruk).	Strategier hanterats i respektive projekt och följts upp i projektavstämningar.
Verksamhets- övergripande	Leverantörs- marknaden	Riskbeskrivning Risk för att entreprenörer går i konkurs. Risk för höga anbud pga höga priser pga materialbrist. Risk att för bristande arbetsmiljö på byggarbetsplatser. Konsekvensbeskrivning Ökade kostnader och/eller förseningar av färdigställda bostäder. Kan leda till väsentliga tillbud och olyckor på arbetsplatsen.	9. Mellan	✓ Avslutad Löpande bevakning av KUV-grupp.	Marknadsläget och entreprenörer har följts löpande via KUV-gruppen (kreditutvärderingsgruppen). Vi har i avtalen ställt krav på våra leverantörer att följa gällande lagstiftning och genomför både annonserade och oannonserade kontroller av arbetsplatser.

Riskområde	Risk	Riskvärde	Åtgärd	Kommentar
		Kan leda till sämre kvalitet (produktionstekniskt, material mm.)		
IT	 IT- och informations-säkerhet Riskbeskrivning Risk för dataintrång och virusangrepp. Risk för obehöriga personer i bolagets system. Risk för att felaktig information lämnar bolaget. Konsekvensbeskrivning Spridning av hemlig/känslig information inom/utanför bolaget Ökade ledtider och kostnader om data blir otillgängligt/går förlorat. Beställningar görs till leverantör utan uppdrag. Kostnader för licenser för anställda som slutat.	12. Hög	 Avslutad Öka medvetenhetsgraden om informations-säkerhet inom bolaget.	Bolagets medarbetare har genomfört Göteborgs Stads webutbildning i informationssäkerhet. Vi har även hållit en gemensam genomgång av informationssäkerhet med all personal inom bolaget. Vi har hållit utbildning i våra verksamhetssystem så som Outlook och Teams.
Ekonomi/Finans	 Finansiell status i projekt Riskbeskrivning Risk att inte hålla budget om - projektet står still (överklaganden, väntan på beslut) - kostnadsökningar - lägre marknadsvärden Risk för otydlighet avseende finansiering i komplexa projekt, ex. områdesutveckling. Risk för nedskrivningar pga begränsningar i hyresutvecklingen och ökade avkastningskrav. Konsekvensbeskrivning Tidsförskjutning och ökade kostnader i projektet. Nedskrivningsbehov kan öka.	9. Mellan	 Avslutad Utökade riskanalyser i investeringsärenden.	Analys och bedömning kring vakansrisk samt marknadsanalys tas fram i samband med nya investeringsärenden. Analyser och bedömningar presenteras för Framtiden AB gällande kommande investeringsärenden de närmaste 1-2 åren. Scenarioanalyser och bedömningar kring utveckling av direktavkastningskrav har tagits fram.

Framtiden[®]

Byggutveckling

Riskområde	Risk	Riskvärde	Åtgärd	Kommentar
Nyproduktion	Produktions-volym Riskbeskrivning Risk för att inflödet av byggrätter och mark är för lågt för att kunna leverera enligt uppsatta mål för produktionsvolym. Risk att projekt inte kommer in på startplaner. Risk att inte komma fram med vår produktion pga otydligheter i roller och ansvarsfördelning inom områdesutveckling. Risk för förskjutningar i tid. Risk att gestaltningskrav påverkar volym negativt. Konsekvensbeskrivning Bolaget levererar inte på efterfrågad volym. Bolaget producerar inte de upplåtelseformer som efterfrågas eller är möjliga att leverera.	12. Hög	Avslutad Se över rutin/processer för urval och prioritering av projekt i olika faser, inkl. beslut om upplåtelseform.	Rutin/process har setts över. En årlig produktionsplan med prioriteringar tas fram i tidigt skede. Samverkan med staden fortsätter för att koordinera processer i tidigt skede, exempelvis genom stadsutvecklingsidéer.
	Mobilitets-åtgärder Riskbeskrivning Risk att rätt förutsättningar avseende mobilitet saknas för att vi ska kunna bygga. (Risk att mobilitetsåtgärder inte godkänns i plan-/bygglovsskedet pga att staden har andra krav än vi har.) Risk att mobilitetsåtgärder inte beaktas i projektprocessen pga att vi inte får igenom åtgärderna i plan-/bygglovsskedet.	9. Mellan	Avslutad Koncern-gemensamma diskussioner.	Bolagets specialist inom hållbarhet och mobilet deltar i koncerngemensam mobilitetsgrupp och stöttar verksamheten för att kunna uppnå målen Ökat samverkan i tidigt skede processen med Staden för att tidigt fånga upp risker och möjligheter vad gäller mobilitetsåtgärder.

Riskområde	Risk	Riskvärde	Åtgärd	Kommentar
	Risk att ambitionsnivån för p-tal är motstridig med säljbarhet för bostadsrätter. Konsekvensbeskrivning Utfallet av mobilitetsåtgärder påverkar möjligheten till genomförande av nyproduktion. Når inte klimatmål.			
	 Produktions-kostnad Riskbeskrivning Risk för att inte nå mål om lägre hyror än snittet om produktionskostnaden blir för hög pga: - Omvärldsfaktorer ökar kostnader - Konkursrisk hos entreprenörer - exploateringsgrad vs arkitektonisk gestaltning Konsekvensbeskrivning Kan inte bygga pga blir för dyrt. Svårigheter att sätta låga hyror.	9. Mellan	 Avslutad Genomlysna varje projekt innan annonsering samt aktivt arbete med att få in många anbud.	Tidpunkt för upphandling planeras utifrån marknadsläge och interna faktorer. Upphandlingsinriktning diskuteras i Styrgrupp projekt. Konsekvenser beskrivs i respektive projekts investeringsbeslut. Konceptus/konceptkatalog framtagen i linje med strategier och genomräknade för att få lägre produktionskostnad. Framtagna projektanvisningar är till stora delar baserat på BBR.
Utvecklings-områden	 Social hållbarhet Riskbeskrivning Risk för att ekonomin i projekt i utsatta områden inte går ihop så att hyresnivån kan motsvara betalningsförmågan hos de boende i området. Konsekvensbeskrivning Vi kan inte bygga bostäder i utsatta områden. Bostäderna vi bygger blir för dyra och därmed svåra att hyra ut.	9. Mellan	 Pågående med avvikelse Utveckla planer och arbetssätt för områdes-utveckling/lokala torg.	Moderbolaget har tagit över ansvaret för områdesutveckling/lokala torg. Vi deltar i koncernens arbete med områdesutveckling/lokala torg. Pågående arbete med marknadsanalyser och marknadsdjup gällande både bostadsrätt och hyresrätt för att hitta rätt bostadsform som möjliggör flexibilitet i att välja "rätt" bostadsform. Kontinuerliga avstämningar genomförs i tidigt skede för att bedöma eventuella risker, pröva rätt bostadsform.

Riskområde	Risk	Riskvärde	Åtgärd	Kommentar
Klimat	 Klimat-omställning Riskbeskrivning Risk att inte ställa om verksamheten tillräckligt snabbt för att klara klimatmål 2025 och 2030. Risk för målkonflikter med volymmål och mål produktionskostnader. Konsekvensbeskrivning Kan inte leva upp till Göteborgs stads klimatmål. Minskad förtroende för FBU.	9. Mellan	 Pågående med avvikelse Utarbeta en långsiktig plan för klimat-omställning 2030.	Moderbolaget tar beslut om en långsiktig plan för koncernens arbete med klimatomställning. Ingen bolagsspecifik plan har tagits fram under 2024. Pågående arbete med att uppnå klimatmålen till 2030. Bolagsspecifik klimattrappa arbetas fram under 2025 med koncernens klimatplan som grund.

Uppföljning av kontrollaktiviteter - 2024 Framtiden Byggutveckling AB

Styrelsehandling nr: 11
Bilaga nr: 2
FBU-2025-00009
2025-02-06

0 ⏸ 0 ▶ 0 🛑 7 ✅ av 7 Kontrollaktivitet

Riskområde	Risk	Riskvärde	Kontrollaktivitet	Datum	Kommentar
Verksamhets- övergripande	Oegentligheter Riskbeskrivning Risk för korruption, kriminalitet och osund konkurrens. Risk för samröre med bolag inom sanktionspaket. Kraven har ökat i o m tuffare sanktionspaket mot Ryssland och Belarus. Risk för mutor och korruption. Konsekvensbeskrivning Bryter mot lagstiftning. Förtroende- och varumärkesskada. Minskad tillit för koncernen, verksamheten och våra medarbetare. Fördröjningar, förseningar och ineffektivitet i leveranserna.	12. Hög	✅ Efterlevnad av förtroendekänsliga poster	Startdatum 2024-01-01 Slutdatum 2024-12-31	De kostnader som har kontrollerats har huvudsakligen befunnits följa stadens policy och Skatteverkets regler. Avvikelse har åtgärdats med komplettering av information.
			✅ Efterlevnad av rutin för kontroller på byggarbetsplatsen	Startdatum 2024-01-01 Slutdatum 2024-12-31	I avtalen ställer vi krav på entreprenörerna att verka för sund konkurrens och att följa arbetsmiljölagen. Som ett led i uppföljningen gör vi kontroller på arbetsplatserna. Två annonserade arbetsmiljökontroller har gjorts på två projekt enligt aktuell plan. Mindre avvikelser har noterats och åtgärdats. Fyra oannonserade kontroller har utförts. Kontrollerna påvisade ett fåtal brister. Rekommendationer har tagits fram och delgivits entreprenörerna som ska rätta till avvikelserna och åtgärda framtida risker. Viten har utdelats enligt kontraktsvillkor. Rapportering till SKV eller Polisen har inte varit nödvändig.
			✅ Kontroll av korrekt hantering av upphandling och inköp	Startdatum 2024-01-01 Slutdatum 2024-12-31	Samtliga steg i upphandlingsprocessen är korrekta. Vi följer egna upphandlingsstrategier och LOU. Det finns inga indikationer på oegentligheter. Upphandlingsinriktning har tagits fram för samtliga upphandlingar. Klausul om social hänsyn är med i tillämpliga upphandlingar. Avstämning görs med INK/VTF innan annonsering huruvida dialog eller krav är att föredra. Klimatkrav enligt handlingsplan för projekt som annonseras fr o m 2024 är med såvida det inte funnits särskilda skäl för avvikelse och beslut tagits. Under året har 2 av 3 upphandlingar haft klimatkrav med. Miljöanpassat byggande är med i samtliga upphandlingar. Vi har handlat av totalt 205 st leverantörer. Kontroll omfattar de 70 största leverantörerna och står för 99,5% av omsättningen. Kontroll har gjorts på alla saldon över 100 000 kr/leverantör. Större delen av dessa inköp ligger på byggtreprenader och

Riskområde	Risk	Riskvärde	Kontrollaktivitet	Datum	Kommentar
					tekniska konsulter. Tekniska konsulter köps huvudsakligen in på ramavtal (via FKU, rang eller dynamisk rang). Vissa områden har direktupphandlats, där de flesta är dokumenterade sedan tidigare. Några enstaka är inte dokumenterade men överstiger inte beloppsgränsen. I januari 2025 kom information från Inköp och upphandlingsförvaltningen vid granskning av tekniska konsulter. Granskningen av fakturor i staden visade på brister vid fakturering inom ramavtal Göteborgs Stad. Vi kommer att göra egna kontroller för att säkerställa att vi har korrekt fakturering och vid brister vidta åtgärder.
			 Avtalsuppföljning	Startdatum 2024-01-01 Slutdatum 2024-12-31	Rutinen för uppföljning av entreprenadavtal anger att rapportering till styrelsen skall ske i samband med delårsrapporteringarna. Under 2024 har rapportering skett vid tre tillfällen i samband med ordinarie projektuppföljningar. Vi har hanterat en större avvikelse utifrån tidigare taget investeringsbeslut för Östra Kålltorp. Ett nytt beslut om utökad budget är taget. Mindre avvikelser har också rapporterats i projekten Masthuggskajen G1b samt Mandolingatan kv G, där nya beslut för utökad budget tagits. Utöver det finns inga andra avvikelser.
IT	 IT- och informationssäkerhet Riskbeskrivning Risk för dataintrång och virusangrepp. Risk för obehöriga personer i bolagets system. Risk för att felaktig information lämnar bolaget. Konsekvensbeskrivning Spridning av hemlig/känslig information inom/utanför bolaget Ökade ledtider och kostnader om data blir	12. Hög	 Behörighetsgenomgång av datasystem	Startdatum 2024-01-01 Slutdatum 2024-12-31	Behörigheter i 18 system har kontrollerats. Två avvikelser har noterats och justering har skett. Rutin har uppdaterats för att undvika avvikelser framöver. Dokumentcentret har kontrollerats utifrån att alla dokument ska vara incheckade och aktuella. Två dokument var inte klara utan fick åtgärdas för att kunna publiceras

Riskområde	Risk	Riskvärde	Kontrollaktivitet	Datum	Kommentar
	otillgängligt/går förlorat. Beställningar görs till leverantör utan uppdrag. Kostnader för licenser för anställda som slutat.				
Styrning/ledning/uppföljning	Efterlevnad av processer, rutiner och styrande dokument Riskbeskrivning Risk att processer och rutiner inte följs och att chefer inte agerar på brister. Risk för att styrande dokument inte är kända/efterlevs. Risk för felaktigheter i rapporter pga manuell hantering. Konsekvensbeskrivning Beslut fattas på fel grunder eller utanför mandat, dvs projektmodellen, processerna och delegationsordning följs inte. Brister i avtal- och kontraktshantering har stora konsekvenser på kostnaderna i projektet. Brister i uppföljning av projekten kan medföra att vi sent uppmärksammar brister och kan styra om projekt. Kan påverka bolagets och i slutändan koncernens resultat negativt.	6. Mellan	Kontroll av följsamhet mot projektmodellen Startdatum 2024-01-01 Slutdatum 2024-12-31	Samtliga projekt har beslut för budgetnivåer och i aktuella fall investeringsbeslut. Dokumentation för vissa projekt i tidigt skede är svår att följa. De rör projekt där förvaltande bolag startat projektet långt tidigare.I samband med att vi arbetat med projekt under sekretess har vi infört nya arbetssätt, vilka ska dokumenteras i nya rutiner. Dokumentation av projekt i produktionsfasen följer rutinerna med lägesrapportering mm. Slutrapport sammanställs för erfarenhetsåterföring vid projektets överlämnande till förvaltande bolag. Löpande sker erfarenhetsåterföring på avdelningsmöten och i samband med lägesrapporteringar	
			Kontroll av följsamhet mot rutin för ÄTA-hantering Startdatum 2024-01-01 Slutdatum 2024-12-31	Under 2024 har totala ÄTA beloppen uppgått till 35 mnkr vilket motsvarar ca 7% av entreprenadkostnaden för motsvarande period. De största posterna, ca 50% av totala ÄTA-summan, avser reglering av jordmassor och berg i två projekt. Utöver detta så har vi haft ÄTA för en stödmur samt en solcellsanläggning som överstiger 600 tkr. Inga avvikelser mot rutinen har noterats.	

Rapport - utvärdering av system för styrning, uppföljning och kontroll

Framtiden Byggutveckling AB

Innehållsförteckning

1	Utvärdering.....	3
1.1	Utvärdering av system för styrning, uppföljning och kontroll.	3
1.1.1	Kultur	3
1.1.2	Planering och uppföljning	4
1.1.3	Riskbaserad styrning.....	5
1.1.4	Åtgärder och förbättringsarbete	6
2	Sammanfattande bedömning - Till Årsrapporten.....	7

1 Utvärdering

1.1 Utvärdering av system för styrning, uppföljning och kontroll

1.1.1 Kultur

Uppföljningsfrågor	Svarsalternativ och kommentar
Ledningen på samtliga nivåer visar med sitt personliga agerande att det är en självklarhet att följa förhållningssätt, regelverk och överenskomna arbetssätt.	 Styrka Under året har internkontroll genomförts för att säkerställa att processer och rutiner följs. Rutiner ses löpande över och anpassas vid behov.
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.	 Styrka Riskhantering finns inarbetat i samlad riskbild samt i internkontrollplan. Under året har även workshops för att stärka medarbetarskap och bolagskultur genomförts
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.	 Tillräckligt effektiv hantering Månadsvis hålls avdelningsvis APT där information från ledningen diskuteras. Möten hålls varannan vecka med Ledningsgrupp och varannan vecka med Styrgrupp projekt. Gemensamma möten för hela bolaget har hållits tio gånger under året.

1.1.2 Planering och uppföljning

Uppföljningsfrågor	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.	 Styrka 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.
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.	 Tillräckligt effektiv hantering Byggutveckling har ingen direktkontakt med hyresgäster. Byggutveckling har kontinuerliga möten med förvaltande bolag och moderbolaget med avseende på specifika projekt och portföljer i olika skeden samt övriga ekonomiska frågor. Övergripande möten med ledningen för respektive förvaltande bolag genomförs årligen.
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.	 Tillräckligt effektiv hantering 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. I VD-rapporten lämnar avdelningar och funktioner information om framdrift, svårigheter och eventuella avvikelser i respektive verksamhetsområde.
Organisationen håller en stringent linje i planering, genomförande, uppföljning och utveckling och påbörjar ny cykel med slutsatser och lärdomar från perioden innan.	 Tillräckligt effektiv hantering Med stöd av struktur från moderbolagets krav på uppföljning samt organisering av råd och grupper sker del av arbetet inom ramen för detta. I samband med arbete med verksamhetsplanering och internkontroll utvärderas och planeras verksamheten.

1.1.3 Riskbaserad styrning

Uppföljningsfrågor	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.	 Styrka Bolaget har arbetssätt och rutiner för detta. Grundlig genomgång av riskanalys genomförs av ledningsgruppen. Samlad riskbild beslutas av styrelse.
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.	 Styrka Intern kontrollplan är upprättad och beslutad av styrelsen.

1.1.4 Åtgärder och förbättringsarbete

Uppföljningsfrågor	Svarsalternativ och kommentar
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.	 Tillräckligt effektiv hantering Bolagets ledning hanterar eventuellt uppkomna incidenter. Anställda rapporterar avvikelser i arbetsmiljön i IA-systemet. Realtidsmätningar fångar upp avvikelser på gruppnivå. Vid avdelningsmöten/avstämningsmöten finns möjlighet att fånga upp specifika händelser.
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.	 Tillräckligt effektiv hantering Nya rutiner och processförbättringar görs löpande för att hantera identifierade brister. Styrgrupp projekt följer projekten från start till avslut. Informations- och beslutsunderlag presenteras vid projektmodellens beslutspunkter och vid förändringar i uppdrag eller förutsättningar. Lägesrapportering för projekten sker månadsvis och fördjupad projektuppföljning sker 4 ggr/år och har olika fokusområden.
Ledningen på samtliga nivåer säkerställer att förbättringsarbete och verksamhetsutveckling bedrivs utifrån behov och upplevelser hos dem verksamheten riktar sig till.	 Tillräckligt effektiv hantering Ledningen arbetar för de mål och strategier som bolaget får till sig och styr bolagets verksamhetsplanering. Löpande verksamhetsutveckling sker utifrån identifierade behov inom alla avdelningar och med hjälp av Processägarforum.
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.	 Tillräckligt effektiv hantering Rutiner utarbetats och processförbättringar görs för att effektivisera nå de mål och strategier som finns uppsatta. Utvecklingsarbete följs löpande upp inom respektive avdelning, av processägarforum samt av ledningsgruppen.

2 Sammanfattande bedömning - Till Årsrapporten

Sammanfattningsvis bedömer styrelsen att bolaget 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.