

Anvisning för intern styrning och kontroll i Framtiden-koncernen

Innehållsförteckning

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

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

Framtidenkoncernen arbetar med intern styrning och kontroll i enlighet med det internationella ramverket COSO som definierar intern styrning och kontroll på följande sätt:

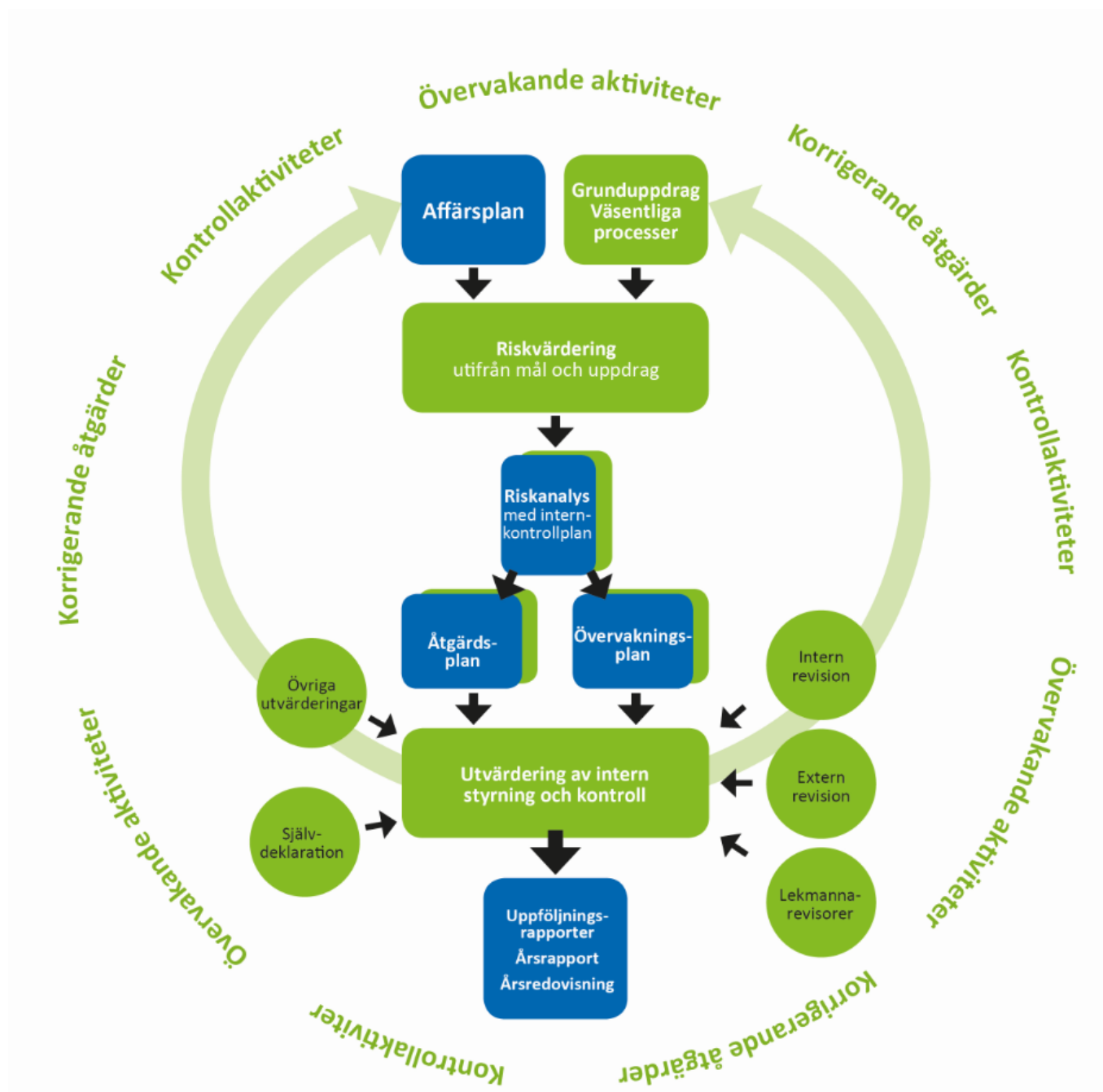
”Intern styrning och kontroll är en process utförd av en organisations styrelse, ledning och annan personal, utformad för att ge en rimlig försäkran om uppnåendet av mål som rör verksamheten, rapporteringen och följsamheten gentemot lagar och regler.”²

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 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:

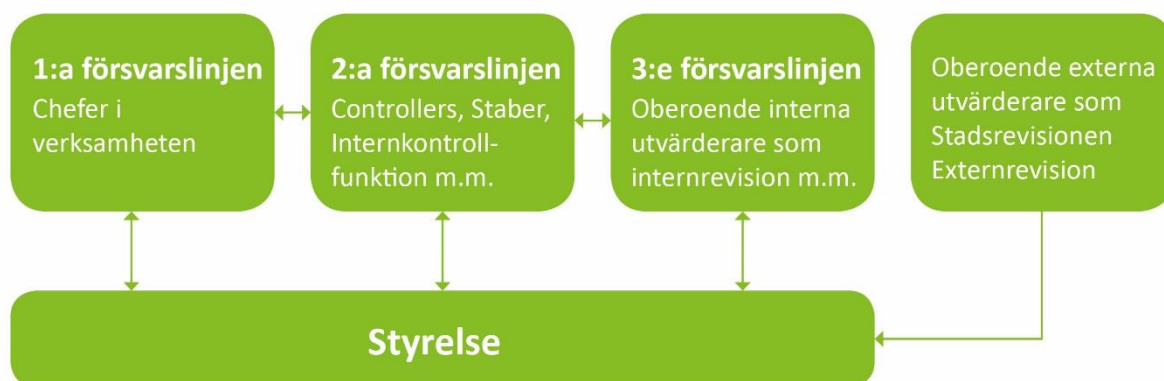
- anvisningarna för intern styrning och kontroll följs
- informera medarbetare om anvisningarnas innebörd. Vidare verka för att medarbetare arbetar mot uppställda mål och att de arbetsmetoder som används bidrar till god intern styrning och kontroll.
- brister i den interna styrningen och kontrollen omedelbart 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 återrapporeringen till styrelsen ska även resultatet från dessa granskningar rapporteras och värderas.

8. ORGANISATION

8.1. Störningsjouren

Ekonomichefen administrerar arbetet med intern styrning och kontroll samt finns som ett stöd i hela kedjan från identifiering av risker till återrapportering av utförda kontroller och åtgärder. Organisationen som ansvarar för framtagning av riskanalysen är VD, verksamhetschef, nattchef och ekonomichef.

Till varje styrelsemöte återrapporterar VD under punkten "VD rapporten" om de stickprovskontroller som har utförts under perioden samt eventuella avvikelser.

På Apt – möte presenteras riskanalysen med dess väsentligaste risker. Alla anställda är skyldiga att följa de regler och anvisningar som antagits.

Bilagor

Bilaga 1 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 finansiellt 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.