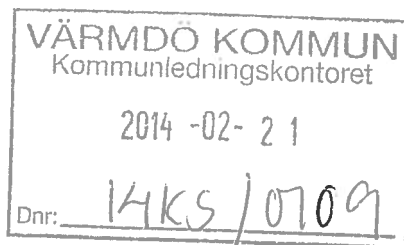


VÄRMDÖ KOMMUN
REVISORERNA



2014-02-16

Styrelsen för VärmdöBostäder AB
Styrelsen för Värmdö Hamnar AB

Kommunstyrelsen – för kännedom

”Bolagens arbete med risker”

KPMG har av Värmdö kommuns lekmannarevisorer fått i uppdrag att granska de helägda kommunala bolagens arbete med riskidentifiering och riskanalyser. Denna granskning omfattar VärmdöBostäder AB och Värmdö Hamnar AB. Granskningen är den fördjupade granskning som lekmannarevisorerna valt att genomföra under 2013. Övriga bolag kommer att granskas under 2014.

I stort sett all affärsverksamhet innehåller en nivå av risktagning. Riskerna kan vara finansiella, men även vara verksamhetsrelaterade, personalrelaterade eller förtroenderelaterade. I och med att det oftast finns risker i ett bolag, är det av stor vikt att både styrelse och företagsledning aktivt arbetar med att identifiera och analysera riskerna. Analysen leder ofta till att man finner sätt att minimera risken eller att det bedöms att risken ligger på en acceptabel nivå

Värmdö kommuns lekmannarevisorer bedömer att det finns en *risk* för att bolagens ledning genom avsaknad av ett strukturerat arbete på både styrelse och verksamhetsnivå missar risker som bolagen är exponerade för. Att ha kontroll över riskexponeringen och aktivt välja risknivå är *väsentligt* för att uppnå ägarens mål med bolagen.

Lekmannarevisorerna begär styrelsens yttrande över bifogad rapport, senast 2014-04-30

För kommunrevisionen

Torbjörn Andersson / ordförande



Värmdö Hamnar & VärmdöBostäder

Bolagens arbete med risker

Granskningsrapport, lekmannarevision

Offentlig sektor

KPMG AB

Januari 2014

Antal sidor: 14

Innehåll

1.	Sammanfattning	2
2.	Bakgrund	3
2.1	Varför granska risker?	3
2.2	Vad menar vi med risker?	3
2.3	Grunderna för arbete med risker	5
2.3.1	Vår syn på intern styrning och kontroll	5
2.3.2	COSO-modellen	6
3.	Syfte	7
4.	Avgränsning	7
5.	Revisionskriterier	7
5.1	Kommunallagen	7
5.2	Aktiebolagslagen	7
6.	Metod	8
7.	Projektorganisation	8
8.	Generella iakttagelser och granskningens genomförande	8
9.	Värmdö Hamnar AB	9
9.1	Bolaget	9
9.2	Riskidentifiering och riskanalys	9
9.3	Dokumentation	10
9.4	Bedömning och rekommendationer	10
10.	VärmdöBostäder AB	11
10.1	Bolaget	11
10.2	Arbetet i styrelsen	11
10.3	Riskidentifiering och riskanalys	12
10.4	Dokumentation	13
10.5	Bedömning och rekommendationer	13

1. Sammanfattning

KPMG har av Värmdö kommuns lekmannarevisorer fått i uppdrag att granska de helägda kommunala bolagens arbete med riskidentifiering och riskanalyser. Granskningen är den fördjupade granskning som lekmannarevisorerna valt att genomföra under 2013.

I stort sett all affärsverksamhet innehåller en nivå av risktagning. Riskerna kan vara finansiella, men även vara verksamhetsrelaterade, personalrelaterade eller förtroenderelaterade. I och med att det oftast finns risker i ett bolag, är det av stor vikt att både styrelse och företagsledning aktivt arbetar med att identifiera och analysera riskerna. Analysen leder ofta till att man finner sätt att minimera risken eller att det bedöms att risken ligger på en acceptabel nivå

Värmdö kommuns lekmannarevisorer bedömer att det finns en *risk* för att bolagens ledning genom avsaknad av ett strukturerat arbete på både styrelse och verksamhetsnivå missar risker som bolagen är exponerade för. Att ha kontroll över riskexponeringen och aktivt välja risknivå är *väsentligt* för att uppnå ägarens mål med bolagen.

I och med att granskningen innebär att vi granskar varje bolag för sig, har vi i denna sammanfattning valt att inte redogöra för de enskilda bolagen, detta finns att läsa under respektive bolags egna avsnitt.

2. Bakgrund

KPMG har av Värmdö kommuns lekmannarevisorer i de helägda kommunala bolagen fått i uppdrag att granska de kommunala bolagens arbete med riskidentifiering och riskanalys. Uppdraget är den fördjupade granskning man beslutat sig för att genomföra inom lekmannarevisionen år 2013.

I stort sett all affärsverksamhet innehåller en nivå av risktagning. Riskerna kan vara finansiella, men även vara verksamhetsrelaterade, personalrelaterade eller förtroenderelaterade. I och med att det oftast finns risker i ett bolag, är det av stor vikt att både styrelse och företagsledning aktivt arbetar med att identifiera och analysera riskerna. Analysen leder ofta till att man finner sätt att minimera risken eller att det bedöms att risken ligger på en acceptabel nivå

Värmdö kommuns lekmannarevisorer bedömer att det finns en *risk* för att bolagens ledning genom avsaknad av ett strukturerat arbete på både styrelse och verksamhetsnivå missar risker som bolagen är exponerade för. Att ha kontroll över riskexponeringen och aktivt välja risknivå är *väsentligt* för att uppnå ägarens mål med bolagen.

2.1 Varför granska risker?

Vanligtvis när revisionen tittar på risker i de kommunala bolagen utgår man från den interna kontrollen och dess struktur. Att bolagen ska ha en tillfredsställande intern kontroll anges både i Aktiebolagslagen och i Kommunallagen. I denna granskning har vi valt att vidga (och samtidigt smälta av) perspektivet, för att på så sätt också se på hur arbetet med risker ser ut generellt. Även om den interna kontrollen ska täcka in de viktigaste riskerna, är det i normalfallet som så att styrelsen är medveten om betydligt fler risker än vad de som omfattas av den interna kontrollen. Genom att titta på riskarbetet mer generellt, har vår ambition varit att få en mer heltäckande bild av bolagens arbete och riskmedvetande. Riskidentifiering och riskanalys är en del av den interna kontrollen, varpå en del av denna granskningsrapport även bör ses som ett stöd i processen kring intern kontroll.

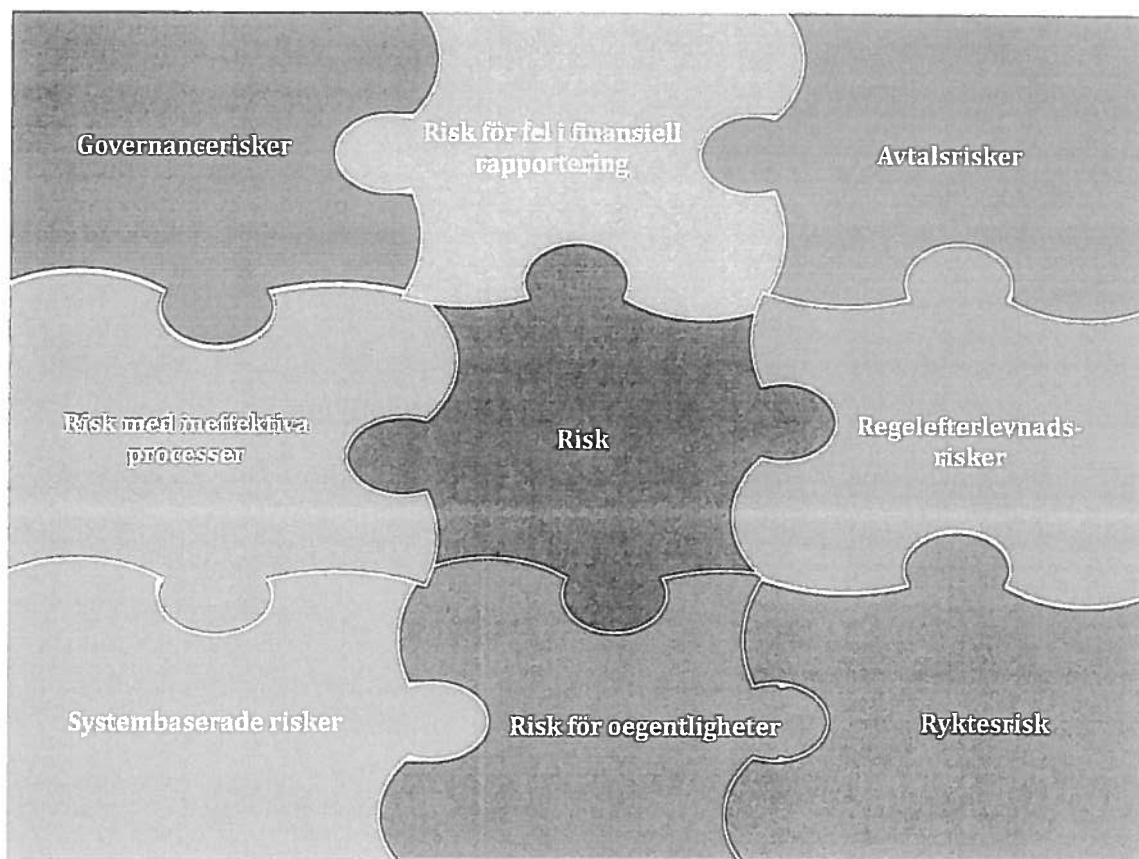
Vad är det då som vi anser vara viktigt när det gäller bolagens riskarbete? I revisionens strävan efter att kunna placera ansvar på rätt instans, är det för oss mycket viktigt att styrelsen i sin roll arbetar aktivt med att identifiera och analysera risker som riskerar att medföra skada för bolaget. I sin strategiska roll anser vi att det är styrelsens uppgift att i dialog med ägaren välja risknivå för bolaget. Om en situation skulle uppstå som hotar bolaget och som sker på grund av dålig eller utebliven riskhantering bör det inte vara allt för lätt att lägga allt ansvar på den verkställande nivån i bolaget. Ägaren måste kunna lita på att bolagens styrelser har kontroll över den strategiska nivån och de strategiska beslut som tas. Detta är inte något som är unikt för kommunalt ägda bolag, men systemet med politiskt valda styrelser skapar i vissa fall behov av större insatser vad gäller information och utbildning av styrelsen än vad gäller ”professionella styrelser”.

2.2 Vad menar vi med risker?

Definitionen av risk kan se olika ut beroende på vilket bolag eller person som man talar med. En av beståndsdelarna i skapandet av ett systematiskt riskarbete är därför att definiera begreppet risk. Här rekommenderas att ansluta sig till en av de definitioner som är etablerade, exempelvis risk

enligt ISO 31000 eller COSO ERM. ISO 31000 definierar risk som *"the effect of uncertainty on objectives, (whether positive or negative)*. Ett försök till Svensk översättning kan vara "effekter av osäkerheter för att uppnå målen oavsett om effekterna är positiva eller negativa."

I denna granskning har vi berört ett stort spektrum av risker. Riskerna har varit olika för de olika bolagen. Detta har fallit sig naturligt i och med att bolagen är olika utsatta för olika risker. För bolag som Värmdö Hamnar är det för närvarande mindre intressant att diskutera risker förknippade med personal i och med att bolaget i stort sett saknar egen personal.



När vi påbörjade granskningen utgick vi från en bruttolista med tänkbara eventuella risker. Dessa var indelade i sju delområden:

- Ekonomi (ränterisker, lånestopp, kundförluster)
- Extra ordinära händelser (elbortfall, vattenflöden, strejker, isolering, störning VA, pandemi)
- Arbetsmiljö/personal (olyckor, dödsfall, skyddsronder, incidenthantering)
- IT-säkerhet (reservkraft, lagring, behörighetshantering, störningar i kommunikationer)
- Specifika verksamhetsrisker (underhåll, omvärld, kompetens)

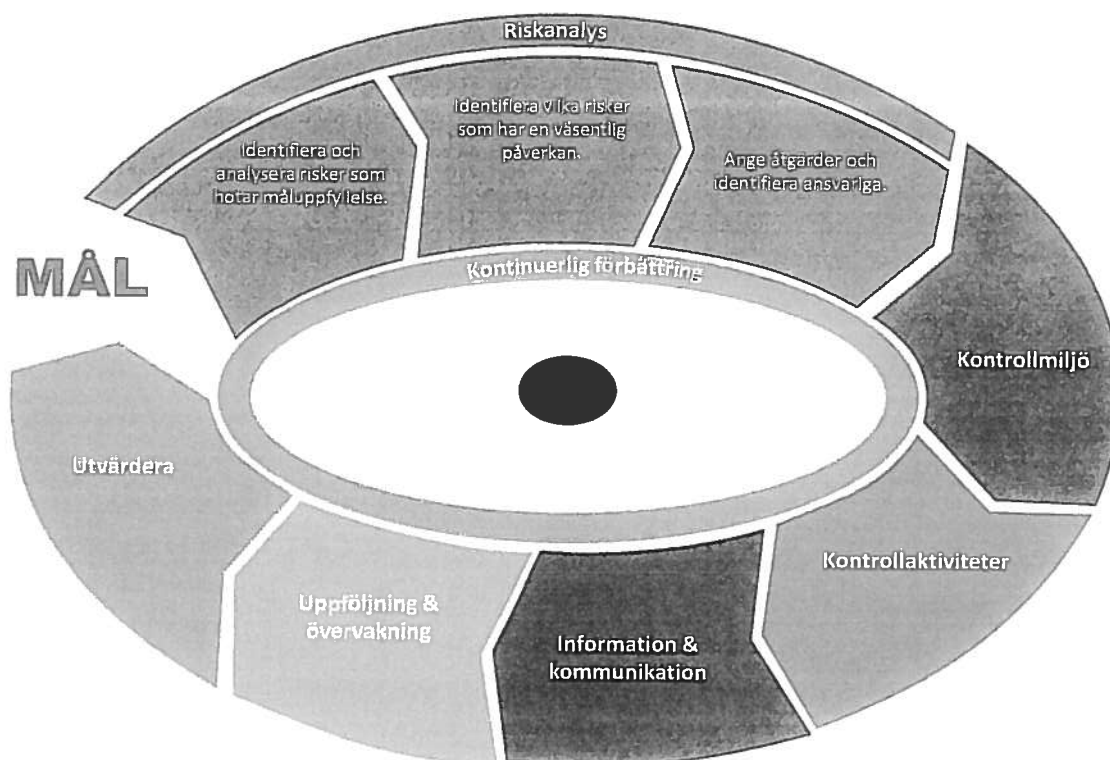
- Juridiska risker (avtalsrisker, sekretess, bristande ägarstyrning, mutor & bestickning)
- Övriga risker (förtroendeskada, förskingring, tvister, sabotage, brand, mapping, stöld)

Det finns säkerligen en mängd risker som vi inte har tagit med i denna granskning, men vår bedömning var dock att spridningen av risker var tillräckligt stor för att kunna bilda oss en uppfattning om hur bolagen och dess styrelser arbetar med riskidentifiering och riskanalys. Det ligger således inte någon viktning mellan områdena, vår uppgift i denna granskning har inte primärt varit att analysera vilka risker som är viktigast för bolagen att ta hänsyn till.

2.3 Grunderna för arbete med risker

Antalet modeller och arbetssätt när det gäller arbete med risker är otaliga. Många institutioner och företag har som verksamhetsidé att hjälpa andra med deras arbete med risker, eller att utarbeta nya modeller för denna typ av arbete. Nedan kommer två exempel på hur man kan grafiskt illustrera arbete med risker i bolag och organisationer.

2.3.1 Vår syn på intern styrning och kontroll



Denna grafiska illustration visar hela processen med riskarbetet i en organisation eller i ett bolag. Det denna granskning omfattar är delen som är benämnd riskanalys.

2.3.2 COSO-modellen¹

COSO-modellen kan illustreras på ett flertal sätt. De vanligaste sätten är i antingen en två- eller en tredimensionell matris. Det sätt som är vi bedömer vara mest lättillgängligt för läsaren är dock följande:



- **Kontrollmiljön** är den omgivning som den interna styrningen och kontrollen verkar i och påverkas av. Det är lagar, regler och policys, organisationens värdegrund och kultur, dess ledning och ledningens syn på etik, fördelningen av ansvar och befogenheter samt ledningens övriga agerande i olika sammanhang.
- **Riskvärdering** är de bedömningar och analyser av risker, möjligheter och framgångsfaktorer som ledningen gör. Ledningen ansvarar även för hur den interna styrningen och kontrollen är utformad.
- **Kontrollaktiviteter** (styrningsåtgärder) är de åtgärder och rutiner som utarbetas för att fel ska upptäckas, åtgärdas och även förebyggas. Åtgärderna kan även finnas inbyggda i såväl organisationsstruktur som rutiner.
- **Kommunikation och information** är grundläggande förutsättningar för att styrningen ska fungera. Kommunikation i form av utbyte av aktuell och relevant information mellan medarbetare och ledning är nödvändig.

Även i denna modell kan man konstatera att riskvärderingen är grundläggande i arbetet med att få till stånd ett fungerande systematiskt riskarbete.

¹ Den amerikanska oberoende revisionsorganisationen Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) har beskrivit den interna styrningen och deras samband.

3. Syfte

Syftet med granskningen är att bedöma om de kommunala bolagen arbetar systematiskt och effektivt med att identifiera och analysera olika former av risker.

Vi har därför granskat

om de kommunala bolagen har gjort en riskinventering utifrån affärsplan och verksamhetsmål. Syftet med inventeringen bör vara att identifiera de väsentligaste riskerna som kan påverka bolagets mål.

om det utifrån ovanstående identifiering finns en analys av riskerna.

4. Avgränsning

Granskningen har omfattat Värmdö Hamnar AB och VärmdöBostäder AB. Granskningen har innefattat det läge bolagen har kunnat uppvisa under andra halvåret 2013.

5. Revisionskriterier

Vi bedömer i denna revisionsrapport om verksamheterna uppfyller krav som ställs i nedanstående lagar, föreskrifter och beslut. I och med bredden på granskningen är det främst de övergripande regleringarna vi uttalar oss om, således innebär granskningen inte att vi bedömer att bolagen uppfyller samtliga regleringar som återfinns i nedanstående lagar, föreskrifter och beslut:

5.1 Kommunallagen

De kommunala bolagen omfattas inte bara av Aktiebolagslagen utan de har också kommunallagen att förhålla sig till. Revisorernas uppgifter framgår ur 9 kapitlet 9 § kommunallagen. Där står att de revisorer som är utsedda i företag enligt 3 kapitlet 17-18 §§ granskar verksamheten i företagen på samma sätt som nämnd. Det vill säga att revisorerna prövar om verksamheten sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt, om räkenskaperna är rättvisade och om den interna kontrollen som görs inom nämnderna (företagen) är tillräcklig. Detta återfinnes även i Aktiebolagslagens 10 kapitel 3 §.

5.2 Aktiebolagslagen

Styrelsen i ett aktiebolag är enligt 8 kapitlet 4 § aktiebolagslagen övergripande ansvariga för bolagets organisation och förvaltning av dess angelägenheter. Bland styrelsens uppgifter ingår enligt 8 kapitlet 4 § ABL att se till att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska förhållanden i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt. Av denna bestämmelse följer enligt Anders Hult och Carl Svernlöv² en plikt för styrelsen att skapa ett system för intern kontroll och riskhantering inom företaget. Författarna menar att även om mycket starkt fokus ligger på den finansiella rapporteringen, har inte

² Hult & Svernlöv, Styrelsens roll i riskarbetet, Balans 3/2012

styrelsens ansvar för övriga delar av riskhantering och internkontroll tonats ner. Det finns fortfarande ett lika stort ansvar efter uppdateringarna av ABL att genomföra arbetet med dessa delar.

6. Metod

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudie av relevanta dokument
- Intervjuer med VD och styrelserepresentanter i bolagen.
- Analysfas
- Rapportfas
- Möjlighet till saklighetsgranskning av bolagens respektive VD; VärmdöBostäders VD meddelade per mail 2014-02-13 att "När det gäller rapporten har vi inga direkta synpunkter på sakinnehållet". Värmdö Hamnars del är granskad av VD.

7. Projektorganisation

Granskningen har genomförts av Per Skalk, revisor under ledning av Mats Lundberg, certifierad kommunal revisor.

8. Generella iakttagelser och granskningens genomförande

Granskningen har genomförts under hösten 2013 och vi har under granskningens genomförande träffat ett antal representanter från bolagen och ägaren kommunen. Vi har också från bolagen begärt ut ett antal handlingar. Handlingarna har vi begärt ut dels för att kunna konstatera om de finns och i vissa fall för att analysera i syfte att få en större kunskap om bolagens arbete.

Vi vill i detta avsnitt göra lekmannarevisorerna medvetna om att det finns en kritik gentemot att lekmannarevisionen genomför fördjupade granskningar som belastar bolagens budget. Från VärmdöBostäder framförs att det principiellt felaktigt att någon annan än VD kan besluta om att dra på bolaget kostnader. Utifrån detta är det bra om en diskussion sker mellan kommunrevisionen och bolagen för att i framtiden göra klart "spelreglerna".

9. Värmdö Hamnar AB

9.1 Bolaget

Värmdö Hamnar AB är i dag ett fastighetsbolag. Det finns dock intentioner om att utvidga verksamheten till att bli ett hamnbolag. Detta arbete sker bland annat genom att man arbetar med att köpa upp verksamheter. I dag är det dock framför allt hamnarna i Stavsås, Sollenkroka och Djurö som ligger i fokus för bolagets arbete. Intäkterna kommer främst från uthyrning av lokaler (ca 40 %) och inkomster från parkeringsytor i anslutning till hamnen (ca 60 %). Bolaget omsätter cirka 10 miljoner kronor.

Bolaget köper i dagsläget in tjänster såsom ekonomifunktion, IT och säkerhet från Värmdö kommun och har i dagsläget endast en anställd i form av VD. Bolaget säger sig också omfattas av kommunens samtliga policys och riktlinjer. Bolaget leds av en största del politiskt tillsatt styrelse och arbetet i styrelsen upplevs av de vi talat med fungera på ett bra sätt.

Ägarsamråd sker 1-2 gånger per år.

9.2 Riskidentifiering och riskanalys

Bolaget diskuterar risk både i styrelsen och med VD. Detta har bland annat lett till att man i mars månad varje år ska ta fram en intern kontrollplan som bygger på en riskinventering gjord i samverkan mellan styrelse och VD. Arbetet med den interna kontrollen har startat under 2013 och syftet är att säkra en effektiv förvaltning och att undgå allvarliga fel. I intern kontroll planen för 2013 framgår att styrelsen har det yttersta ansvaret för att utforma en god intern kontroll inom verksamheten. I arbetet med riskidentifiering kunde man under 2013 konstatera att det fanns en problematik när det gällde attestering av fakturor i och med att man bara har en anställd. I dag köper man in en 0,5 tjänst som hamnchef som konterar inkommande fakturor, man ser dock från bolagets sida en lösning på problematiken om man genomför ett planerat uppköp. Detta kommer att leda till att man går från en till tre anställda, vilket skulle stärka både säkerheten vid attesteringar men också minska sårbarheten i bolaget som man nu identifierar som relativt stor, trots att man försöker upprätthålla en hög informationsgrad till styrelsen, detta gör bolaget bland annat genom att samla dokumentation i ett särskilt system som har åtkomst för styrelsen, revisorer och kommunledningen.

De risker som man pekar på i internkontrollplanen 2013 utifrån riskanalysen är:

- Stor upplåning pga fastighetsköp – hög räntekänslighet.
- Fåmansbolag, endast en anställd
- Brister i redovisningen pga brist på personella resurser.

Det som är värt att påpeka i sammanhanget är att för att möta den första risken med räntekänslighet ska det finnas en beredskap att avyttra fastigheter genom en aktuell lista för över möjliga säljobjekt.

Även i affärsplanen nämns riskexponering, där går att läsa "Bolaget ska arbeta aktivt med att identifiera risker och i möjligaste mån nedbringa riskerna i sin verksamhet genom aktiv riskhantering och systematisk intern kontroll." Man pekar också i affärsplanen ut ränteläget som den enskilt största risken. Med lån i storleksordningen 62 miljoner kronor påverkar varje % resultatet med drygt 600 000:-.

En annan risk som nämns både i affärsplanen och i intervjuerna är om någon av de större hyresgästerna skulle välja en annan lokalisering för sin verksamhet.

Upplåning sker i enlighet med ägardirektiven från kommunens internbank och alla större och principiellt viktiga affärer som görs ska godkännas kommunfullmäktige.

9.3 Dokumentation

I och med att bolaget inte har egna policys utan följer kommunens har vi inte granskat dessa, de är antagna av kommunfullmäktige och vi granskar inte kommunfullmäktiges beslut. Vi kan dock konstatera att det trots allt finns egna dokument och det i form av affärsplan och intern kontrollplan med bakomliggande risk och väsentlighetsanalys.

9.4 Bedömning och rekommendationer

Värmdö Hamnar har under 2013 påbörjat arbetet med en systematisk intern kontroll med av styrelsen bakomliggande risk- och väsentlighetsanalys. Vi ser mycket positivt på detta arbete och även att man i affärsplanen uttalar sig om att bolaget ska bedriva en aktiv riskhantering. Den dokumentation vi tagit del av i form av intern kontrollplan med bakomliggande risk- och väsentlighetsanalys håller med tanke på att arbetet startat under 2013 en bra nivå. Att man i den interna kontrollplanen valt ut områden som inte helt samstämmer med resultatet av risk- och väsentlighetsanalysen har vi förståelse för, även om det kanske bör förklaras lite kort i planen.

De resonemang som redovisats angående insikten i problematiken med attester och sårbarheten i kombination med att det finns en konkret plan på hur man ska kunna möta eventuellt höjda räntenivåer tyder på att det finns ett aktivt riskarbete i bolaget.

Vår sammantagna bedömning är att om bolaget håller i och fortsätter utveckla det riskarbete man påbörjat står man väl rustade för att kunna möta många händelser som kan påverka bolagets mål och resultat. Det är viktigt att bolaget noga kommunicerar risknivån man valt med ägaren, detta särskilt efter som soliditeten i bolaget ligger på en mycket låg nivå.

10. VärmdöBostäder AB

10.1 Bolaget

Bolaget är Värmdö kommuns allmännyttiga bostadsbolag. De äger och förvaltar i dag cirka 2100 lägenheter och har 25 anställda.

Bolaget har saknat ägardirektiv, men har nu fått sådana som bedöms vara relativt allmänt hålla och ha en stark inriktning mot nybyggnation. I dagsläget finns 3 olika detaljplaner inlämnade.

Vakansgraden i bolagets bestånd är mycket lågt och uppgifterna varierar något med man talar om maximalt ett dussin vakanta lägenheter. I beståndet finns lägenheter som är intecknade så som reserverade för de som av sociala behov anses behöva dem. Det finns också en överenskommelse att de som skött de lägenheter som garanterats av sociala myndigheter ska få överta kontraktet på bostaden efter två år.

Bedömningen är att underhållet på fastighetsbeståndet är eftersatt, detta leder enligt några svar till att exempelvis vattenläckor uppstår i lägenheterna vilket i sin tur leder till stora kostnader och högre försäkringspremier för bolaget. Det finns nu en 10-årig underhållsplan som innebär stora satsningar på underhållet och som anses kunna vara genomförbar.

Bolaget har under åren råkat ut för extra ordinära händelser som förutom vattenskador också omfattat brand och bombattentat. I de senare fallen har kommunens krisledning varit inkopplad. I dagsläget uppges dock att kommunstyrelsen valt att avveckla säkerhetschefstjänsten, i kombination med att bolagets VD inte sitter i kommunens ledningsgrupp som är de som ansvarar för arbetet med krishantering upplevs beredskapen för extra ordinära händelser av vissa respondenter som lägre nu än tidigare.

Bolaget hanterade tidigare även kommunens egna fastigheter, dessa tog dock kommunen tillbaka i egen regi, samtidigt övertog man inte personalen. Detta upplevs ha ställt till bekymmer för bolaget som hamnade i en situation där man hade en övertalighet som man var tvungen att hantera.

10.2 Arbetet i styrelsen

Arbetet i styrelsen bedöms av de som vi talat med fungera relativt väl. En del av styrelsemedlemmarna bedöms som mycket engagerade och aktiva vilket skapar bra debatter.

När det gäller diskussionerna om risk i styrelsen är detta inte något område som är särskilt upptaget i arbetsordningen för styrningen. Risker diskuteras i styrelsen främst ekonomiska risker vid investeringar, även i andra sammanhang kan frågan komma upp men då mer i ad hoc form.

Ägardialog med ägaren ska ske en gång per år och då träffas ordförande och VD från bolagen samt kommunstyrelsens ordförande och kommundirektören.

På frågan om styrelserepresentanterna vi talat med känner en trygghet i att vara informerad och delaktig i hantering av risker i bolaget, svarar ingen ja. En respondent svarar direkt nej på denna fråga med motiveringen att man inte får svar på de frågor som ställs.

10.3 Riskidentifiering och riskanalys

I arbetet med att ta fram en ny affärsplan uppges det att bolaget har genomfört en analys av styrkor, möjligheter, svagheter och hot. Däremot saknar vi som tidigare nämnt en systematisk genomgång och analys av vilka risker som bolaget är exponerat för kontinuerligt i styrelsen.

I granskningen har vi diskuterat ett antal riskområden och när det gäller de ekonomiska riskerna bedömer man generellt att man har god kontroll över dessa. Vakansgraden är låg och man upplever sig vara duktiga på att hantera ränteaffärer, detta är viktigt eftersom bolaget har lån på ca 600 miljoner kronor. Man arbetar bland annat med så kallade ränteswappar som är ett instrument som rätt använt minskar ränteriskerna för bolaget på lång sikt. Inom detta område anser man sig ha egen kompetens som samtliga känner sig trygga med. En viss oro finns för ökande kundförluster. Hyreslagstiftningen är en skyddslag som innebär att det kan ta lång tid mellan problem uppstår och avhysning kan ske, varje enskilt fall kan kosta 60-80 000 kronor. Den gällande finanspolicyn från 2008 antogs först av bolaget för att sen också komma att gälla kommunen.

När det gäller juridiska risker och upphandlingsrisker så har man egen kompetens i bolaget, i många fall använder man sig också av HBV som upphandlar ramavtal för allmännyttan samt andra former av ramavtal. Väsentliga avtal underställs också styrelsen. Styrelsen har också kontrollerat leverantörer som har fakturerat mer än 300 000 kronor och därefter gjort bedömningen att upphandlingsverksamheten fungerar tillfredsställande.

Flera men inte alla respondenterna lyfter fram de händelser man råkat i form av brand och bombdåd som exempel på att man har en krisberedskap som fungerar. Samtidigt finns en viss oro eftersom krisberedskapen centralt i kommunen anses ha blivit lägre. Krisövningar har enligt uppgift inte skett på länge och kopplingen mellan bolaget och kommunens tjänsteman i beredskap anses vara otydligt. Flera respondenter pekar på snöfallet förra julen 2012 som en varningssignal på att krisberedskapen inte riktigt fungerar. I samband med detta var många bortresta på konferens och ansvarsgränserna upplevdes som otydliga. Nu finns dock en arbetsplan för hantering av snö.

När det gäller IT-relaterade risker så arbetar man för närvarande med att ta fram en egen IT-policy. Gällande IT-säkerhet har bolaget serverdrift med mera hos Värmdö kommun och man följer därför deras IT-säkerhetsrutiner. När det gäller registerhantering uppger VD att det inte finns några sidoregister, vilka hade kunnat ifrågasättas.

Gällande förtroendeskadliga åtgärder och skydd för varumärket har man haft aktuella frågor som har satt frågorna på dagordningen. Detta har lett till att man sett över attestordningen och den interna kontrollen samtidigt upplevs det som att bolaget har genomgått en kulturförändring åt det positiva hållet. En fråga som kommer upp när det gäller skydd för varumärket är att det upplevs saknas en kommunikationsstrategi. "Alla" uttalar sig i olika frågor vilket upplevs innebära en risk för varumärket VärmdöBostäder.

Kompetens och arbetsmiljö. Det anses generellt sett inte vara något problem med att rekrytera de tjänster som behöver rekryteras. Bolaget har en låg personalomsättning och en låg sjukfrånvaro. Inom vissa grupper som exempelvis fastighetsförvaltare finns dock problem när det gäller rekrytering, dessa uppges dock vara generella för regionen. En medarbetarenkät som gjordes under 2012 visade på att det fanns problem med arbetsmiljön och att medarbetarna inte trivdes. Detta uppges kunna bero på den turbulens som rådde i och med att kommunen tog tillbaka sina fastigheter, vilket skapade en osäkerhet bland personalen. En ny mätning kommer att ske i februari och då finns det möjlighet att se huruvida resultaten var tillfälliga eller inte.

10.4 Dokumentation

Vi har efterfrågat dokument som har bäring på granskningen. Dessa har vi tittat på, men vi har inte granskat dem i detalj utan arbetet har varit inriktat på att se vad som finns dokumenterat och göra en översiktlig bedömning av systemet för dokumentationen av riskhanteringen.

Några dokument har vi berört redan, däribland IT-policy, Finanspolicy och arbetsplan vid snöfall. När det gäller intern kontrollen kan vi konstatera att det finns ett PM till styrelsen från VD och Ekonomichef där man redogör för den ekonomiska interna kontrollen under 2013 och plan för ekonomisk internkontroll för genomförande under 2014. Finanspolicyn är daterad 2008 och i övrigt har vi till största delen tagit del av instruktioner och rutinbeskrivningar.

10.5 Bedömning och rekommendationer

Vi kan utifrån de intervjuer och den dokumentation vi fått del av konstatera att VärmdöBostäder saknar mycket av det som vi bedömer skapar en grund för god riskhantering.

Styrelsen arbetar inte på ett systematiskt sätt med att identifiera och analysera risker vilket innebär att man inte känner den trygghet som man som enskild styrelseledamot borde kunna kräva när det gäller risker som hotar bolagets mål och verksamhet. Detta framkommer i intervjuerna men också genom att bolagets tjänstemannaledning presenterar en lista över interna kontrollpunkter utan att redogöra för varför man valt dessa punkter och utan att vi kan bedöma att styrelsen har varit delaktiga i att välja ut dessa kontrollområden. I PM:et rörande den interna kontrollen för 2013 går att läsa ”Bolaget skall löpande genomföra ett antal avstämningar av rutiner, attestordningar m m inom ramen för begreppet internkontroll.” Om vi ser på den tolkning av riskhantering och intern kontroll som bland annat Hult & Svernöv gör av aktiebolagslagen och som vi redogör för i avsnitt 5.2 finns även andra delar inom den interna kontrollen än de som berör avstämningar av rutiner och attestordningar. Vi ser ett stort värde i att identifiera de risker bolaget är exponerat för och som hotar affärsplanen och inkludera kontroller av dessa risker i den interna kontrollen. Om andra former av riskhantering sker kan visserligen dessa områden läggas i detta arbete, men för VärmdöBostäder ser vi inte något annat sådant arbete.

När det gäller områden bortsett från ekonomi och upphandling saknar vi i stort sett dokumenterade policys för bolaget. Detta kan bero på antingen vi inte fått dem eller att de saknas. Styrdokument som berör förtroendeskadliga åtgärder, IT, krisledning m.m. bör finnas dokumenterat. Orsakerna till det är många men när det gäller exempelvis förtroendeskadliga åtgärder innebär avsaknaden av dokumenterad policy att det kan bli betydligt svårare att driva en arbetsrättslig process om något inträffar. När det gäller krisledning är detta ett område som kräver

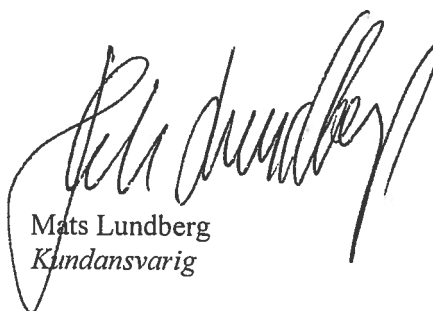
en tydlig struktur för att fungera på bästa möjliga sätt vid en kris. Att bolaget inte är förskonat från kriser har historien tydligt visat.

Sammanfattningsvis är vår bedömning att frågan om riskhantering bör aktualiseras både i styrelsen och på verksamhetsnivå. Ett arbete bör inledas där styrelsen tillsammans med verksamheten arbetar systematiskt med att identifiera, analysera och värdera de risker som bolaget är exponerat för. Detta arbete kan sedan leda till att beredskapen för att möta både väntade och oväntade händelser ökar till gagn både för ägaren, bolaget och bolagets kunder.

KPMG, dag som ovan



Per Skalk
Revisor



Mats Lundberg
Kundansvarig