

Samtliga bolagsstyrelser  
Kommunstyrelsen  
Kommunfullmäktige – för kännedom

## Lekmannarevisionen – Bolagens arbete med risker

Lekmannarevisorerna i Uppsala kommuns bolag har gett KPMG i uppdrag att genomföra en granskning av bolagens arbete med risker

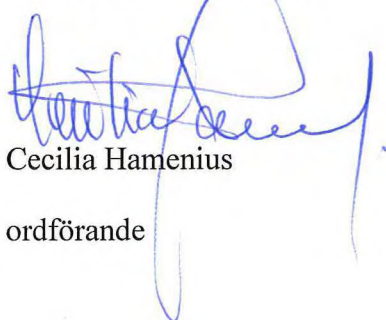
Sammanfattning och rekommendationer;

Efter att ha träffat representanter för bolagen bedömer vi att medvetenheten om vilka risker bolagen arbetar med är tillsynes god. Slutsatsen blir utifrån ovanstående att det bedrivs inventering och analys av risker i bolagen, men att systematiken och ägarens engagemang och ansvar kan och bör stärkas. Vi rekommenderar därför:

- Att Uppsala Stadshus AB initierar ett kunskaps- och erfarenhetsutbyte kring riskhantering i koncernen.
- Att Uppsala Stadshus AB analyserar om ytterligare kunskap och utbildning behövs för att uppnå en god struktur och metod för riskhantering.
- Att förstärka återrapporteringen **från** Uppsala Stadshus AB avseende bolagens efterlevnad av bolagspolicy, bolagsordningar och ägardirektiv.
- Att Uppsala Stadshus AB förbättrar uppföljning och kontroll gällande bolagens efterlevnad av beslutade policys och styrdokument.
- Att Uppsala Stadshus AB tar ett gemensamt grepp gällande arbetet med riskanalys och framtagandet av kontroll- och åtgärdsplaner (internkontrollplaner).

Lekmannarevisorerna överlämnar härmed granskningsrapporten.

För den samlade kommunrevisionen



Cecilia Hamenius

ordförande



**Uppsala Kommunkoncern**

**Bolagens arbete med risker**

**Granskningsrapport - Lekmannarevision**

KPMG AB  
*December 2016*  
*Antal sidor: 14*

## Innehåll

1.	Sammanfattning	1
2.	Bakgrund	2
2.1	Varför granska risker?	2
2.2	Vad menar vi med risker?	2
2.3	Grunderna för arbete med risk	4
2.3.1	Vår syn på intern styrning och kontroll	4
2.3.2	COSO-modellen	4
3.	Syfte	5
4.	Avgränsning m m	6
5.	Revisionskriterier	6
5.1	Kommunallagen	6
5.2	Aktiebolagslagen	7
5.3	Lag om kommuners åtgärder inför och vid extraordinära händelser i fredstid och höjd beredskap	7
6.	Metod	7
7.	Bolag och riktlinjer, reglementen etc	8
8.	Generella bedömningar och rekommendationer	10
	Bilaga 1 – Kommentarer för respektive bolag	12

## 1. Sammanfattning

KPMG har på uppdrag av Uppsala kommuns lekmannarevisorer genomfört en granskning av hur de kommunala bolagen arbetar med att analysera och värdera risker. Syftet med granskningen är att bedöma om arbetet med att identifiera, analysera och förebygga ekonomiska-, verksamhetsmässiga-, och förtroenderisker sker på ett ändamålsenligt sätt.

I och med att granskningen innebär att vi granskar varje bolag för sig, har vi i denna sammanfattning valt att inte redogöra för varje enskilt bolag, detta finns att läsa under respektive bolags egna avsnitt i Bilaga 1. Vi har i denna granskning gjort ett antal generella iakttagelser som gäller för samtliga bolag. Vi saknar i hög grad ett koncerntänkande i Uppsala kommun och dess helägda kommunala bolag. Vi ser därför stora möjligheter till samordningsvinster både rörande kunskaps- och informationsöverföring, men också gällande resursallokering.

Vi saknar ett koncernövergripande arbete med risker. Arbete med risker sker inom bolagen på ett som vi bedömer ändamålsenligt sätt. Vi ser dock en möjlighet där bolagen gemensamt skulle kunna hitta en systematik och ett arbetssätt som innebär att man gemensamt skulle kunna identifiera olika former av risk. På så sätt skulle också en möjlighet finnas att gemensamt hitta sätt att minska riskerna.

Efter att ha träffat representanter för bolagen bedömer vi att medvetenheten om vilka risker bolagen arbetar med är tillsynes god. Slutsatsen blir utifrån ovanstående att det bedrivs inventering och analys av risker i bolagen, men att systematiken och ägarens engagemang och ansvar kan och bör stärkas. Vi rekommenderar därför:

- Att Uppsala Stadshus AB initierar ett kunskaps- och erfarenhetsutbyte kring riskhantering i koncernen.
- Att Uppsala Stadshus AB analyserar om ytterligare kunskap och utbildning behövs för att uppnå en god struktur och metod för riskhantering.
- Att förstärka återrapporteringen från Uppsala Stadshus AB avseende bolagens efterlevnad av bolagspolicy, bolagsordningar och ägardirektiv.
- Att Uppsala Stadshus AB förbättrar uppföljning och kontroll gällande bolagens efterlevnad av beslutade policys och styrdokument.
- Att Uppsala Stadshus AB tar ett gemensamt grepp gällande arbetet med riskanalys och framtagandet av kontroll- och åtgärdsplaner (internkontrollplaner).

Under september 2016 fattade Kommunstyrelsen beslut om ny riktlinje för riskhantering och hur arbetet ska bedrivas. Förändringen som beslutet innebar ligger i linje med våra rekommendationer ovan.



## 2. Bakgrund

Vi har av Uppsala kommuns lekmannarevisorer fått i uppdrag att granska hur de kommunala bolagen arbetar med att analysera och värdera risker. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2016.

I stort sett all affärsverksamhet innehåller en nivå av riskhantering. 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 till att det bedöms att risken ligger på en acceptabel nivå.

Uppsala kommuns revisorer bedömer att det finns en risk för att riskanalyser i de kommunala bolagen inte sker på ett systematiserat och ändamålsenligt sätt vilket är väsentligt för ekonomi, verksamhet och förtroende för kommunkoncernen.

### 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 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". Det finns även en möjlighet att vid val av styrelseledamöter tillåta rekrytering av s.k. externa ledamöter, vilket förekommer i vissa kommuner.

### 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 delvis varit olika för de olika bolagen.



När vi påbörjade granskningen utgick vi från en bruttolista med tänkbara eventuella risker.

Dessa var indelade i sju delområden:

- Ekonomi (ränterisker, lånestopp, kundförluster)
- Extraordinära 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, stöld)

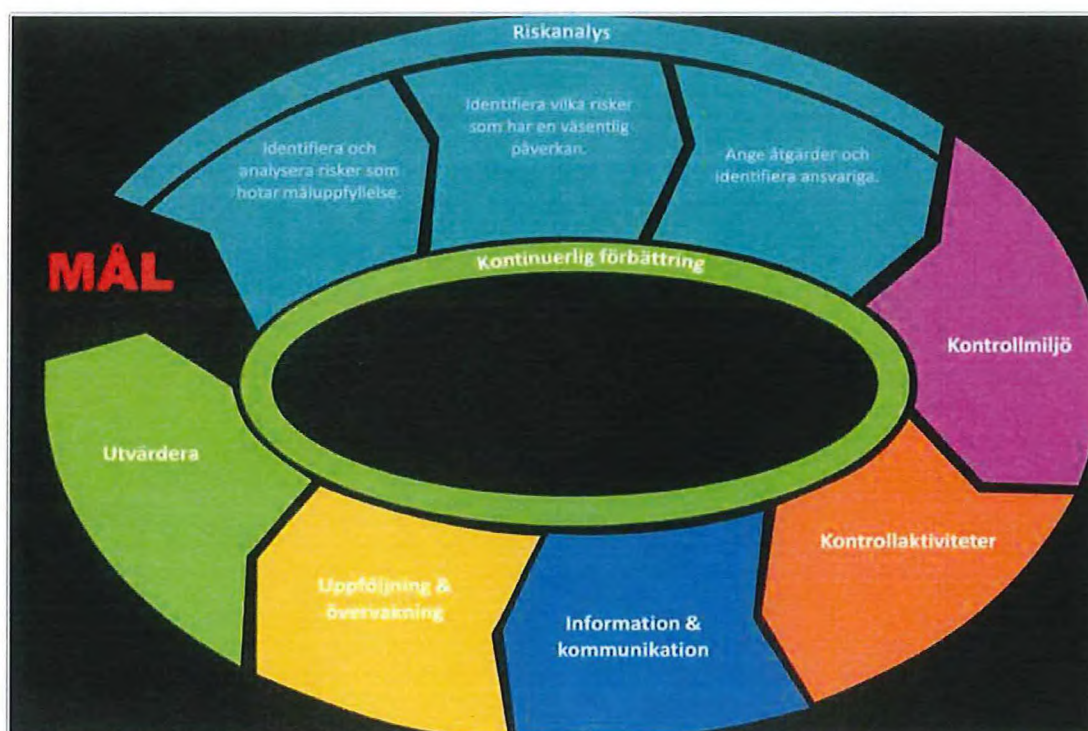
Det finns säkerligen en mängd risker som vi inte har tagit med i denna granskning, men vår bedömning var dock att spridningen av risker var tillräckligt stor för att kunna bilda oss en uppfattning om hur bolagen och dess styrelser arbetar med riskidentifiering och riskanalys. Det ligger således inte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



## 2.3 Grunderna för arbete med risk

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-modellen

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.
- **Riskbedömning** 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.
- **Övervakning och uppföljning** är de rutiner och processer som tillser att den interna kontrollen fungerar på avsett sätt.

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

### 3. Syfte

Syftet med granskningen är att bedöma om arbetet med att identifiera, analysera och förebygga ekonomiska-, verksamhetsmässiga-, och förtroenderisker sker på ett ändamålsenligt sätt.

Vi kommer bland annat att granska:

- Om det finns ett systematiserat arbetssätt kring riskarbetet.
- Om riskanalyser och riskbedömningar kommuniceras med ägaren kommunen.



## 4. Avgränsning m m

Granskningen omfattar 2016 års arbete med riskhantering. Vi har i denna tittat närmare på olika typer av risker som är av specifikt intresse för respektive bolag, men även tittat på ett antal övergripande risker för samtliga bolag.

Projektet inriktar sig på att få en övergripande bild av systemet för riskhantering och vi har därför inte gått in på detaljnivå.

I juni 2016 beslutade Kommunfullmäktige, § 127, om en ny nämndsorganisation för Uppsala kommun. Den nya nämndsorganisationen träder i kraft den 1 januari 2017. Detta innebär även förändringar i förvaltningsorganisationen vilket Kommunstyrelsen fattat beslut om. Bolagen påverkas även av denna förändring. I samband med beslutet i Kommunstyrelsen fick stadsdirektören i uppdrag att, efter samråd med bl a berörda bolag, godkänna den nya förvaltningsorganisationen. En fortlöpande rapportering avseende genomförandet av den nya nämnds- och förvaltningsorganisationen ska ske till Kommunstyrelsens arbetsutskott.

I den nya organisationen läggs större fokus på samordning, samtidigt som tydliga gränsdragningar säkerställs inom de områden där det är nödvändigt. Genom att förena olika perspektiv såsom kvalitet, resurseffektivitet, övergripande villkor och målen för kommunens service skapas förutsättningar för samverkan för att uppnå det gemensamma syftet med verksamheten, för att snabbt anpassa verksamheten utifrån förändrade förutsättningar och för nytänkande och utveckling i rollerna.

Kommunstyrelsen har även fattat beslut om att genomföra en översyn av stadsbyggnadsförvaltningens organisation under 2017. I arbetet med förvaltningsorganisationen prövas möjligheten att genom verksamhetsövergång föra viss egenregiverksamhet till några av de kommunala bolagsstyrelserna.

## 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 rättvisande 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 § i aktiebolagslagen övergripande ansvariga för bolagets organisation och förvaltning av dess angelägenheter. Bland styrelsens uppgifter ingår att se till att bolagets organisation är utformad så att bokföring, medelsförvaltning och bolagets ekonomiska förhållanden i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt. Av denna bestämmelse följer enligt Anders Hult och Carl Svernlöv (Hult & Svernlöv, Styrelsens roll i riskarbetet, Balans 3/2012) 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 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.

## 5.3 Lag om kommuners åtgärder inför och vid extraordinära händelser i fredstid och höjd beredskap

Lagen syftar till att kommuner och landsting skall minska sårbarheten i sin verksamhet och ha en god förmåga att hantera krissituationer i fred. De bolag som ingår i granskningen har verksamheter som är av den art att de är extra viktiga att upprätthålla även vid olika former av kriser. Lagen ger kommunerna ansvar att inom sitt geografiska område verka för att olika aktörer i kommunen samverkar och uppnår samordning i planerings- och förberedelsearbetet, att de krishanteringsåtgärder som vidtas av olika aktörer under en sådan händelse samordnas och att informationen till allmänheten under sådana förhållanden samordnas.

## 6. Metod

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudier av aktuella dokument
- Intervjuer med tjänstemän och bolagsstyrelser

## 7. Bolag och riktlinjer, reglementen etc

Granskningen har genomförts under augusti-september 2016 och vi har under granskningens genomförande intervjuat representanter från bolagen och ägaren kommunen. Vi har också erhållit dokumentation/handlingar från bolagen. Handlingarna har vi begärt ut dels för att kunna konstatera om de finns och dels i vissa fall för att analysera dessa i syfte att få en större kunskap om bolagens arbete.

Ur en revisionell synvinkel ska alla företag granskas och stå för sig själva. Detta oberoende av om de är moderbolag eller dotterbolag. I denna granskning uttalar vi oss därför om varje bolag för sig. Kommentarer finns i Bilaga 1.

I Uppsala kommun finns ett helägt bolag, **Uppsala Stadshus AB**, som i sin tur är moderbolag för följande helägda dotterbolag i kommunkoncernen:

- AB Uppsala Kommuns Industrihus
- Fyrishov AB
- Uppsalahem AB
- Uppsala Kommuns Fastighets AB
- Uppsala Kommun Förvaltningsfastigheter AB
- Uppsala Bostadsförmedling AB
- Uppsala Kommun Skolfastigheter AB
- Uppsala Kommun Sport- och Rekreationsfastigheter AB
- Uppsala Konsert & Kongress AB
- Uppsala Parkerings AB
- Uppsala Stadsteater AB
- Uppsala Vatten och Avfall AB

Kommunens verksamheter, som bedrivs i bolagsform, utgör en del av den totala kommunala verksamheten. Dessa verksamheter representerar en betydande del av kommunens tillgångar. Bolagsformen gör att kommunens styrning av verksamheterna skiljer sig från styrformerna för verksamheterna i förvaltningsform samtidigt som det är viktigt att understryka sambandet till kommunens totala verksamhet och att verksamheterna styrs och bedrivs så att dessa bidrar till att uppfylla de politiska målen.



Det finns ett övergripande reglemente för intern kontroll som fullmäktige fattat beslut om. Varje bolag har även sin egna delegationsordningar.

Under våren 2016 gjordes en omfattande granskning av både riskanalyser och internkontrollplaner för 2016. För bolagen avsåg detta ärende USAB-2016/10, beslut den 6 april 2016 av Uppsala Stadshus AB.

Den 14 september 2016 fattade Kommunstyrelsen i Uppsala kommun beslut om följande riktlinjer:

- Riktlinje för nämndernas och bolagsstyrelsernas verksamhetsplanering och uppföljning samt interna kontroll.
- Riktlinje för riskhantering.

Syftet med de nya riktlinjerna var att det förelåg ett behov av att tydliggöra arbetet med riskanalyser och intern kontroll samt att knyta dessa närmare verksamhetsplanering och hantering av kommunfullmäktiges inriktningsmål. Vidare är syftet att riskvärderingarna ska bli mer likvärdiga och riskhanteringen i kommunen i stort behöver utvecklas då riskanalyserna idag genomförs på olika sätt, vid olika tidpunkter och i olika syften, vilket innebär att det är tidskrävande och ineffektivt. För att få en bättre riskhantering ska den generella kompetensen kring riskhantering öka och olika organisatoriska delar av kommunen kan behöva öka sina kontakter med varandra i samband med riskanalyserarbetet. Om man identifierar en risk som kan påverka en annan del av organisationen eller om man identifierar en risk som kan uppstå på grund av hur en annan del av organisationen agerar måste detta kommuniceras och hanteras.

Det finns även ett behov av att förtydliga styrningen av de kommunala bolagen då de ser väldigt olika ut trots gemensam mall. Vissa bolag upplever att affärsplanen skriven enligt mallen inte kan användas på ett bra sätt för styrning av verksamheten. Det behöver därför finnas vissa gemensamma utgångspunkter samtidigt som ett steg mot ökad likriktning inte får innebära negativa konsekvenser för bolagen.

De större ändringarna i *Riktlinje för riskhantering* är:

- Riktlinjen avser riskhantering istället för riskanalys. Begreppet riskhantering ger ett större sammanhang och innefattar hela kedjan från riskidentifiering till uppföljning av arbetet med att åtgärda risker.
- Riktlinjen gäller för all riskhantering och inte bara den som görs inom ramen för arbetet med *Mål och budget* och den interna kontrollen.
- Regleringar om intern kontroll förs över till riktlinjerna för verksamhetsplanering och uppföljning.
- Riktlinjen tar upp övergripande krav. Hur riskhanteringen sedan ska genomföras tas upp i en koncernövergripande rutin som beslutas på förvaltningsnivå.

På sikt förväntas en tydligare styrning av verksamhetsplanering och uppföljning inklusive förbättrad internkontroll samt effektivare riskhantering leda till sänkta kostnader för verksamheterna. Frågor om riskhantering för respektive bolag, d v s genomgång och behandling av identifierade risker för verksamheten, ska finnas i respektive bolags affärsplan. Exempel på risker som nämns i riktlinjen är bl a strategiska, operativa, finansiella och efterlevnadsrisker. Direktörer inom bolag och förvaltningar ansvarar för att risker avseende genomförandet av uppdrag och

uppfyllandet av mål identifieras och hanteras. Riskhanteringen ska identifiera de risker som kan hindra målluppfyllelsen inom verksamheten.

I samband med årsbokslut kommer Kommunstyrelsen att granska bolagens riskregister, uppföljning av internkontrollplaner och nya internkontrollplaner. Kommentarer kommer att finnas i en bilaga till bokslutshandlingen. Löpande kommer ett stöd att ges till bolagen i form av utbildning, workshops m m.

## 8. Generella bedömningar och rekommendationer

Efter genomförd granskning gör vi bedömningen att det finns ett systematiskt arbetssätt kring riskarbetet i de flesta bolag. Detta arbete kommuniceras dock inte till andra bolag – endast till Stadshus AB.

Risker analyseras i samband med arbetet med intern kontroll. Detta arbete är väl dokumenterat och uppföljning sker minst årligen till beslutande organ. Löpande justeringar under året redovisas mestadels internt i bolagen. Vi bedömer att den politiska styrningen av området är svag, då styrelsen i flertalet bolag inte deltar i framtagandet av riskanalysen. Återkopplingen från Stadshus AB avseende insänt material bedömer vi också som relativt svag. Detta återkommer från flertalet bolagsledningarna.

Vi lämnar i Bilaga 1 kommentarer kring risker för respektive bolag. Det finns dock ett antal bedömningar som vi anser vara generella och därmed giltiga för samtliga bolag. Det första är att vi i hög grad saknar ett koncerntänkande i Uppsala kommun och dess helägda kommunala bolag. Vi ser möjligheter till samordningsvinster både när det gäller kunskaps- och informationsöverföring, men även gällande resursallokering.

Vi ser även ett område där bolagen gemensamt och tillsammans med kommunen skulle kunna hitta en systematik och ett arbetssätt som innebär att man gemensamt skulle kunna identifiera olika former av risker. På så sätt skulle det också finnas bättre möjligheter till att gemensamt hitta sätt att hantera riskerna.

Efter att ha träffat representanter för bolagen bedömer vi att medvetenheten om vilka risker bolagen arbetar med är tillsynes god. Slutsatsen blir utifrån ovanstående att det bedrivs inventering och analys av risker i bolagen, men att systematiken och ägarens engagemang och ansvar kan och bör stärkas. Vi rekommenderar därför:

- Att Uppsala Stadshus AB initierar ett kunskaps- och erfarenhetsutbyte kring riskhantering i koncernen.
- Att Uppsala Stadshus AB analyserar om ytterligare kunskap och utbildning behövs för att uppnå en god struktur och metod för riskhantering.
- Att förstärka återrapporteringen från Uppsala Stadshus AB avseende bolagens efterlevnad av bolagspolicy, bolagsordningar och ägardirektiv.

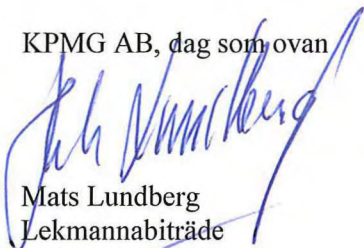


Att Uppsala Stadshus AB förbättrar uppföljning och kontroll gällande bolagens efterlevnad av beslutade policys och styrdokument.

Att Uppsala Stadshus AB tar ett gemensamt grepp gällande arbetet med riskanalys och framtagandet av kontroll- och åtgärdsplaner (internkontrollplaner).

Under september 2016 fattade Kommunstyrelsen beslut om ny riktlinjer för riskhantering och hur arbetet ska bedrivas. Förändringen som beslutet innebar ligger i linje med våra rekommendationer ovan.


KPMG AB, dag som ovan



Mats Lundberg  
Lekmannabiträde



Anders Petersson  
Lekmannabiträde



Bo Ädel  
Kundansvarig



## Bilaga 1 – Kommentarer för respektive bolag

### Uppsala Stadshus AB

Bedömning görs att man har kommit längre i styrningen av kommunens styrelser och nämnder än i styrningen av bolagen. Stadshus AB har inte varit så aktivt vad gäller styrning. I samband med att verksamhetsplan beslutas för moderbolaget fastställs även ägardirektiv (rätt allmänt hållna) som beslutas av årsstämman. I samband med årsbokslutet görs en bedömning och återrapportering om ägardirektiven uppnåtts.

Det finns en internkontrollplan där riskanalysen ingår som en integrerad del.

### AB Uppsala Kommun Industrihus & Uppsala Kommun Förvaltningsfastigheter AB

Respektive bolag upprättar en väsentlighets- och riskanalys och med denna som grund även en internkontrollplan. Internkontrollplanen fastställs i styrelsen varje höst och uppföljning av denna sker under våren och även detta rapporteras till respektive bolags styrelse. Internkontrollplanerna innehåller både verksamhetsmässiga såväl som ekonomiska rutiner.

Risker som förekommer för de bägge bolagen är bl a risker avseende brand, vattenskada och egendomsskada. Man arbetar förebyggande med bl a underhåll, investeringar samt systematiskt brandskyddsarbete. Arbete sker även utifrån ett energi-/klimat-/miljöhänseende då bl a "due diligence" sker inför fastighetsförvärv. Det är dock respektive verksamhet som ansvarar för att man har de tillstånd som krävs för att driva sin verksamhet.

Finns även vissa ekonomiska risker för t ex stöld, inbrott, sabotage m m som man skyddar sig mot. Detta bedöms inte som något större problem. Risker finns även avseende IT, vid intervjun bedömdes dock att IT-säkerheten är hög. Bolagen kan kontakta kommunen i vissa frågor som berör gemensamma system. Säkerhetskopiering sker varje natt.

### Uppsalahem AB

Arbete med intern kontroll inleddes 2011, arbete sker enligt den s k COSO-modellen. Bolagets affärsplan innehåller dels en väsentlighets- och riskanalys, dels en internkontrollplan. Uppföljning av internkontrollplanen görs varje tertial, d v s per den siste april, augusti och december. Riktlinjer finns även inom vissa specifika områden t ex etiska regler vid kontakt med leverantörer inom byggbranschen samt policy för mutor och bestickning.

Under september anordnades en riskworkshop. I affärsplanarbetet ingår även en riskanalys. Ledningsgruppen består av VD, kommunikationschef, HR-chef, ekonomi-/finanschef, affärsområdeschef – Studentstaden, bygg-/fastighetschef samt fastighetsförvaltningschef.

Identifierade risker är bl a kring hållbarhet, miljökonsekvenser, vatten-/fuktskador, bränder, materiella skador (fullvärdesförsäkring finns), personskador i samband med byggprojekt samt sabotage (har förekommit avklippta fiberkopplingar).

### Uppsala Kommuns Fastighets AB

Bolaget följer fullmäktiges finanspolicy. Det finns en internkontrollplan som beslutas av styrelsen,

denna bygger på en riskkarta med påverkan och sannolikhet. Återrapportering sker skriftligt till styrelsen 2-3 gånger per år.

Bedömning görs att man har bra kontroll på underhållet, arbete pågår dock med att formalisera underhållsplanerna på ett bättre sätt, man håller på och inför ett digitalt system för att få en bättre samlad bild. I nuläget fungerar inte lokalförsörjningsprocessen bra. Man upplever att lokalförsörjningsenheten är en otydlig motpart.

#### **Uppsala Kommun Skolfastigheter AB**

Väsentlighets- och riskanalys, internkontrollplan samt även affärsplan fastställs av styrelsen varje år. Uppföljning av internkontrollplan görs två gånger om året, i augusti respektive i december.

Väsentlighets- och riskanalys samt även internkontrollplan finns. Finns även upprättat en krishanteringsplan. I mitten på augusti blev en förskola till stora delar förstörd i en brand. Det arbetas med finansierings-/ränterisker. Upplägg, struktur och villkor ses över och justeras tillsammans med ägaren. I nuläget är vissa kommande finansieringslösningar oklara.

Som en risk bedöms att Uppsala kommun ligger efter med planärenden. Med dessa planer som grund fattar Lantmäteriverket beslut om fastigheter och fastighetsbeteckningar. Ibland upprättas köpekontrakt/köpeavtal utan att lagfart finns.

#### **Uppsala Konsert & Kongress AB**

Det finns en väsentlighets- och riskanalys samt en internkontrollplan. Internkontrollplanen fastställs i oktober varje år. Uppföljning av internkontrollplanen sker i samband med tertialboksluten per april, augusti och december.

Vad gäller hantering av fakturor förekommer det att endast en person utför samtliga attestmoment för respektive faktura. I samband med granskningstillfället uppgavs att ändring av detta kommer att ske.

De risker som föreligger i verksamheten är bl a arbetsmiljörisker, fysiska risker och ekonomiska risker. En ekonomisk risk föreligger t ex då konferensarrangör går i konkurs. I samband med varje större bokning sker alltid en kontroll i form av kreditupplysning samt att delbetalningar krävs.

Fysiska risker är bl a översvämningar, bränder etc. Skyddsronder görs löpande och i samband med varje större event finns en utrymningsorganisation. En större brandövning skedde för tre år sedan. Totalt har UKK ca 10 000 kvm yta som bl a omfattar VIP-våning, stora konsertsalen (1 140 platser), artistloger, administrations- och kontorslokaler, konferenssalar, restaurang, bankettsal, foajé m m.

#### **Uppsala Parkerings AB**

En sammanställning av samtliga policydokument finns med som bilagor i affärsplanen. Riskanalys och internkontrollplan finns, riskanalysen beslutas dock inte av styrelsen. Internkontrollplanen följs upp i samband med tertialrapportering till styrelsen. Det finns en långsiktig investeringsplan fram till 2026, investeringsprocessen bedöms dock inte som helt tydlig. Prioriteringar av investeringar i Uppsala kommun kommer att påverka bolaget. Upplevda problem i samband med granskningen är



bl a inbrott i parkeringsautomater samt problem med signering av utbetalningar (problemet har tagits upp med Swedbank).

#### **Uppsala Stadsteater AB**

Risicanalys i väldigt basal form finns. Internkontrollplan finns, dock sker ingen rapportering till styrelsen. Beslut finns om en viss nivå på det egna kapitalet om föreställning skulle "dra" mindre publik än förväntat. Numera går ett flertal olika föreställningar samtidigt för att minska riskerna. Ett utvecklingsområde är att utveckla besöksmönstret samt förbättra volym- och statistikuppgifter.

All hantering och beslutsattestering av fakturor sker av ekonomichefen.

#### **Destination Uppsala AB**

Någon väsentlighets- och risicanalys eller internkontrollplan finns inte. Anledningen är att bolaget inte bara ägs av Uppsala kommun även om kommunen är majoritetsägare. Bolaget ägs förutom av kommunen av bl a Universitet, SLU, Handelskammaren, Företagarna, NCC och Regionförbundet.

Risker m m tas det hänsyn till i verksamhetsplanen. Bolaget har lagt ned de verksamheter som bedömdes konkurrera med det privata näringslivet. I hela Uppsala är det endast Turistbyrån som säljer souvenirer i nuläget.

#### **Uppsala Vatten och Avfall AB**

Väsentlighets- och risicanalys, internkontrollplan samt även affärsplan fastställs av styrelsen varje år. Bolaget har under året kompletterat sitt arbete utifrån kommunstyrelsens "Riktlinjer för risicanalys och internkontroll", 2015-06-17. Upphandlingar bedöms vara en av de största riskerna i bolaget.

#### **Fyrishov AB**

Väsentlighets- och risicanalys, internkontrollplan samt även affärsplan fastställs av styrelsen varje år. Bolaget har ett femårigt uppdragsavtal med IFN. Detta avtals samsyn med gällande ägardirektiv diskuteras inom bolaget. Bolaget påtalar vikten av en jämkning mellan uppdragsavtal och ägardirektiv.

#### **Uppsala Kommun Sport- och Rekreativfastigheter AB**

Väsentlighets- och risicanalys, internkontrollplan samt även affärsplan fastställs av styrelsen varje år. Höga riskvärden redovisas på arbetsmiljöfaktorer och skada på tredje man. Uppföljning sker minst en gång per år.

#### **Uppsala Bostadsförmedling AB**

Bolaget startade sin verksamhet den 1 juni 2016. Risicanalys och internkontrollplan för 2016 finns. Internkontrollplanen fastställdes av styrelsen i maj. Uppföljning av internkontrollplan sker till styrelsen varje kvartal. Den hittills mest väsentliga risken berör trovärdighet och skadat varumärke på grund av missnöjda kunder eller fastighetsägare. Detta kan bero på att bostadssökande (trots kommunikationsinsatser) missar att registrera sig före 31 december och inte får tillgodoräkna sig sin intjänade kötid, att bostadssökande inte klarar den digitala processen (förlorar kötid eller missar deadlines i förmedlingsprocessen), att studenter (och även övriga grupper) är missnöjda med förmedlingsavgiften eller att bostadssökande inte är "mogna" för de relativt dyra nyproducerade bostäder som annonseras.