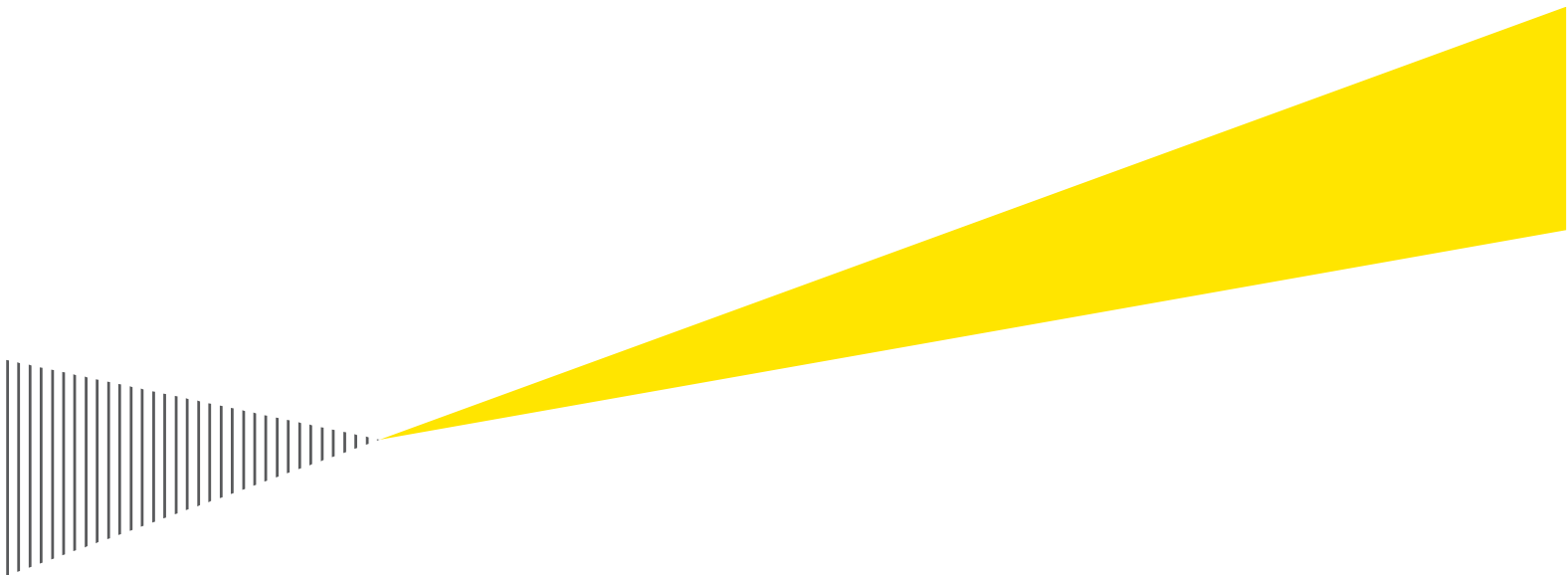


Ystads kommun

Granskning av de kommunala bolagens
interna kontroll



Building a better
working world

Innehåll

| | |
|---|-----------|
| 1. Sammanfattning | 2 |
| 2. Inledning | 2 |
| 2.1. Bakgrund..... | 3 |
| 2.2. Syfte och revisionsfrågor | 3 |
| 2.3. Genomförande | 3 |
| 2.4. Revisionskriterier..... | 3 |
| 3. Granskningsresultat | 5 |
| 3.1. Ansvarsfördelning | 5 |
| 3.2. Riskanalyser och hantering av risker | 6 |
| 3.3. Utveckling av internkontrollarbetet..... | 9 |
| 3.4. Uppföljning och återrapportering | 10 |
| 4. Sammanfattande bedömning | 12 |
| <i>Bilaga 1: Källförteckning</i> | <i>13</i> |
| <i>Bilaga 2: COSO-modellen.....</i> | <i>13</i> |

1. Sammanfattning

EY har på uppdrag av lekmannarevisorerna i Ystads kommunala bolag granskat bolagsstyrelserna i syfte att bedöma om arbetet med intern kontroll kan bedömas vara ändamålsenlig.

Vår sammanfattande bedömning är att Ystad Hamn Logistik AB och Ystad Energi AB har en tillräcklig och ändamålsenlig intern kontroll. Övriga bolags internkontrollarbete har behov av förbättringsåtgärder. Bolagens verksamheter och omfattning påverkar i vilken grad förbättringsåtgärderna bör ske.

Vår bedömning grundar sig på att Ystad Hamn Logistik AB och Ystad Energi AB har tydliga rutiner och framarbetad metod för riskanalyser och för ett löpande arbete med kontroll, uppföljning och åtgärder av intern kontroll. Bedömningen inrymmer inte en granskning av hur kontrollerna har genomförts och hur åtgärder har implementerats i verksamheten.

Vi har bland annat gjort följande iakttagelser:

- ▶ Majoriteten av bolagens internkontrollplaner för 2016 och 2017 innehåller det som kommunfullmäktige fastställt i sina tillämpningsanvisningar för intern kontroll.
- ▶ Ystad Energi AB och Ystad Hamn Logistik AB gör löpande riskanalyser för hela verksamheten.
- ▶ AB Ystadbostäder och Ystad Industrifastigheter AB har långt framskridna planer på att under 2018 arbeta fram ett nytt arbetssätt för intern kontroll. Målet är att redan under 2018 arbeta med nya rutiner och metoder.
- ▶ Ystads Teater AB och AB Ystads Saltsjöbad återrapporterar uppföljningen av internkontrollplanen en gång per år till styrelserna.
- ▶ AB Ystadbostäder och Ystad Industrifastigheter AB redovisar internkontrollarbetet för styrelserna vid tertialuppföljningar.
- ▶ Ystad Hamn Logistik AB gör en uppföljning vid tertial två och bokslut.
- ▶ I Ystad Energi AB ansvarar VD för intern kontroll och till styrelsen rapporteras endast den internkontrollplan som innehåller icke känsliga uppgifter.

Vi rekommenderar AB Ystadbostäder, Ystads Teater AB, Ystads Industrifastigheter AB och AB Ystads Saltsjöbad att:

- ▶ utveckla risk- och väsentlighetsanalysen till att omfatta alla delar av verksamheten,
- ▶ ta fram rutiner och metod som säkerställer att åtgärder och kontroller genomförs inom de område med högst risk och väsentlighet.

Vi rekommenderar Ystad Energi AB att

- ▶ hantera frågan om omfattning och frekvens av återrapportering till styrelsen gällande samtliga kontrollplaner och riskanalyser.

Vi rekommenderar kommunstyrelsen att:

- ▶ i sin samordnande roll, besluta om vilken dokumentation som ska lämnas in för kommunstyrelsens uppföljning och utvärdering.

2. Inledning

2.1. Bakgrund

Enligt kommunallagens 6 kap. 6-7 §§ åligger det kommunstyrelsen att tillse att den interna kontrollen är tillräcklig samt att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt. Nämnderna och styrelserna har inom sitt verksamhetsområde ansvar för att arbetet med intern kontroll sker ändamålsenligt. Intern kontroll ska fungera som nämndernas/styrelsernas verktyg för att säkerställa god ordning och reda i organisationen, samt minska risker för avvikelser. I syfte att möta detta ansvarsområde har flertalet kommuner och landsting antagit ett reglemente för intern kontroll som anger ansvar, organisation och övergripande metoder för genomförande. Ystads kommunfullmäktige antog 18 november 2010 ett sådant reglemente. Med bakgrund i sin risk- och väsentlighetsanalys har Ystad kommuns förtroendevalda revisorer beslutat att granska de kommunala bolagens arbete med intern kontroll.

2.2. Syfte och revisionsfrågor

Granskningens övergripande syfte är att bedöma om bolagsstyrelsernas arbete med intern kontroll kan bedömas vara ändamålsenlig.

I granskningen besvaras följande revisionsfrågor:

- ▶ Finns en tydlig ansvarsfördelning avseende arbetet med intern kontroll?
- ▶ Genomför bolagsstyrelserna löpande riskanalyser kopplade till intern kontroll?
- ▶ Hanteras riskerna på ett adekvat sätt?
- ▶ Finns en kontinuerlig utveckling i internkontrollarbetet?
- ▶ Sker det en ändamålsenlig uppföljning och återrapportering av den interna kontrollen?

2.3. Genomförande

Granskningen omfattar Ystad Hamn Logistik AB, Ystad Energi AB, AB Ystadbostäder, Ystads Industrifastigheter AB, AB Ystads Saltsjöbad, Ystads Teater AB¹. Granskningen grundas på intervjuer och dokumentstudier (se bilaga 1). Intervjuer har skett med bolagens Vd:ar och ansvariga tjänstemän. Samtliga intervjuade har beretts tillfälle att sakgranska rapporten. Inom ramen för granskningen har vi inte genomfört stickprov av genomförda kontroller och inte granskat hur resultatet av internkontrollarbetet implementerats i verksamheten. Granskningen är genomförd oktober 2017 – december 2017.

2.4. Revisionskriterier

2.4.1. Kommunallagen (1991:900)

Kommunstyrelsen ska enligt 6 kap. 1 § kommunallagen (KL) leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders verksamhet. Styrelsen ska dessutom ha uppsikt över kommunal verksamhet som bedrivs i företagsform². Av 6 kap.

¹ Bolagen kommer i granskningen benämnas med kortare namn.

² I enlighet med KL 3 kap §§ 17-18

2 § KL framgår att styrelsen uppmärksamt ska följa de frågor som kan inverka på kommunens utveckling och ekonomiska ställning.

2.4.2. Aktiebolagslagen 8 kap

Enligt svensk aktiebolagslag svarar styrelsen för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter. Styrelsen skall se till att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska förhållanden i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt. Styrelsen skall vidare i skriftliga instruktioner ange arbetsfördelningen mellan å ena sidan styrelsen och å andra sidan den verkställande direktören och de andra organ som styrelsen inrättar. Styrelsens ansvar och tillsynsskyldighet kan inte överlåtas på någon annan. Styrelsen skall fortlöpande bedöma bolagets och, om bolaget är moderbolag i en koncern, koncernens ekonomiska situation.

2.4.3. COSO-modellen

Den internationellt mest vedertagna metoden för att utveckla den interna styrningen och kontrollen är den s.k. COSO-modellen³. Denna beskrivs i bilaga 2.

2.4.4. Reglemente för intern kontroll i Ystads kommun

Enligt kommunens reglemente är en tillfredställande intern kontroll då kommunstyrelsen, nämnder och bolagsstyrelser med rimlig grad av säkerhet kan säkerställa att följande mål uppnås:

- ▶ ändamålsenlig och konstadseffektiv verksamhet
- ▶ tillförlitlig finansiell rapportering och information om verksamheten
- ▶ efterlevnad av tillämpliga lagar, föreskrifter, riktlinjer mm

Av reglementet framgår att kommunstyrelsen har ett övergripande ansvar för att tillse att det finns en god intern kontroll. Nämnder och bolagsstyrelser har det yttersta ansvaret för den interna kontrollen inom respektive verksamhetsområde.

2.4.5. Tillämpningsanvisningar för intern kontroll i Ystads kommun

Tillämpningsanvisningarna antogs i samband med reglementet 18 november 2010 av kommunfullmäktige. I anvisningarna fastställs att rimlig grad av säkerhet definieras till att innebära att vid utformningen av rutiner ska en avvägning mellan kontrollkostnad och kontrollnytta göras. Vid bedömningen ska inte enbart ekonomiska faktorer ingå utan även vikten av att upprätthålla förtroendet för verksamheten hos olika intressenter.

Anvisningarna tydliggör även vad som menas med målen ändamålsenlig och kostnadseffektiv verksamhet, tillförlitlig finansiell rapportering och information om verksamheten samt efterlevnad av tillämpliga lagar, föreskrifter, riktlinjer m.m.

³ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

3. Granskningsresultat

3.1. Ansvarsfördelning

3.1.1. Iakttagelser

Ansvarsfördelningen regleras i reglementet för intern kontroll. Kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för att tillse att det finns en god intern kontroll. I kommunstyrelsens ansvar ingår att upprätta en intern kontrollorganisation inom kommunens samlade verksamhet och att se till att kontrollorganisationen utvecklas utifrån kommunens kontrollbehov. Reglementet fastställer att bolagsstyrelser har det yttersta ansvaret för den interna kontrollen inom respektive verksamhetsområde. Av tillämpningsanvisningarna framgår att det är bolagsstyrelsernas ansvar att utforma en god intern kontroll. I det ingår att vid behov utfärda egna regler och anvisningar för arbetet. Bolagsstyrelserna ska enligt anvisningarna minst ha fastställt rutiner för hur planering och rapportering av internkontrollarbetet ska gå till samt introduktion av nyanställda om vad intern kontroll innebär. Ystad Energi har i sina tre verksamhetsområden tagit fram metoder för genomförande och dokumentation av riskanalyser och intern kontroll. Metoderna ser olika ut inom de tre olika verksamhetsområdena. Sammantaget har de dock liknande sätt att analysera och hantera risker. Ystad Hamn Logistik har en ansvarig controller och framtagna rutiner för riskanalyser och arbetet med intern kontroll. Övriga bolag saknar framtagna dokumenterade rutiner för riskanalyser och intern kontroll. Ystad bostäder och Ystad industrifastigheter har dock en plan för styrelsens arbete där internkontroll ingår som ett moment.

I VD:s uppdrag ingår att leda arbetet med att åstadkomma och upprätthålla en god intern kontroll. Verksamhetsansvariga chefer ska verka för att medarbetares arbetsmetoder bidrar till en god intern kontroll.

Av intervjuerna framkom att respektive bolagsstyrelse fastställer bolagets internkontrollplan.

Enligt tillämpningsanvisningarna ska internkontrollplanen minst innehålla information om följande:

- ▶ Vilka rutiner samt vilka kontrollmoment som ska genomföras och följas upp
- ▶ Omfattningen på uppföljningen (metod och frekvens)
- ▶ Vem som svarar för att utföra uppföljningen
- ▶ Till vem uppföljningen ska rapporteras
- ▶ När rapportering ska ske
- ▶ Genomförd riskbedömning

I majoriteten av bolagens internkontrollplaner för 2016 och 2017 finns ovanstående punkter beskrivna. Undantagen är Ystads Teater AB som inte har angett någon riskbedömning för något av åren, samt Ystad Hamn Logistik AB som inte angav någon riskbedömning i kontrollplanen för 2016. I internkontrollplanerna anges vilka funktioner istället för "vem" som är kontrollansvariga respektive till vilken funktion rapportering ska ske till. Enligt tjänstemän på ledning och utveckling kan bolagen själva avgöra om det ska vara en specifik person eller en funktion som skrivs in i internkontrollplanen.

3.1.2. Bedömning

Vår bedömning är att det finns en tydlig ansvarsfördelning avseende arbetet med intern kontroll. Vi grundar vår bedömning på att det är styrelserna som fattar beslut om internkontrollplanen, att det tydligt framgår vem som ska utföra kontrollmomentet och till vem det ska rapporteras till.

Det är inte ändamålsenligt att anvisningarna anger "vem" som svarar för uppföljning samt till "vem" som uppföljningen ska rapporteras. Det bör lämpligen vara en funktion som anges i båda fallen och inte en specifik person, vilket även är bolagens praktiska tillämpning av anvisningen.

Vidare bör Ystads Teater AB börja värdera riskerna som ligger till grund för internkontrollarbetet, detta för att säkerställa att verksamhetens mest väsentliga risker ingår i internkontrollplanen.

3.2. Riskanalyser och hantering av risker

3.2.1. Iakttagelser

Reglementet fastställer att bolagsstyrelser ska upprätta internkontrollplaner som grundas på risk- och väsentlighetsanalyser. I tillämpningsanvisningar anges att analysen syftar till att identifiera och kartlägga händelser som medför en risk att inte nå önskat resultat. De identifierade riskerna ska värderas utifrån sannolikhet för och konsekvensen av att risken inträffar. Analysen ska innehålla åtgärder för hur riskerna ska hanteras genom att till exempel undvika risken eller genom att förändra/ta bort de aktiviteter som ger upphov till risken. Det kan också innebära att begränsa risken till en acceptabel nivå genom att minska sannolikheten och/eller konsekvensen av att en händelse inträffar.

Av reglementet och tillämpningsanvisningarna framgår inte organisationens accepterade risk, d.v.s. vilket poängantal på riskbedömningen som avgör om processen/rutinen ska ingå i internkontrollplanen. Det framkom dock av intervjuerna med kommunens tjänstemän att praxis är att allt som värderas till nio poäng eller över (av 16 poäng totalt) ska ingå i internkontrollplanen. Det finns ett upprättat dokument av ledning och utveckling som beskriver hur en risk- och väsentlighetsanalys ska genomföras. I dokumentet anges att rutiner/processer som får värden mellan 9-12 bör tas med i kommande internkontrollplan. Bedöms risken uppgå mot 16 poäng ska åtgärder vidtas direkt. Bolagen är rekommenderade att utgå från dokumentet när de genomför sina risk- och väsentlighetsanalyser. I intervjun med AB Ystadbostäder och Ystad Industrifastigheter AB framkom att alla risker som värderas 12 poäng eller över ska hanteras direkt, då det då anses vara en mycket allvarlig risk. Även Ystad Hamn Logistik uppger att de arbetar aktivt med de risker som får 12 poäng eller högre.

Till grund för Ystad Hamn Logistiks kontrollplan ligger en risk- och väsentlighetsanalys som ursprungligen upprättades under vintern 2013/2014, där bolagets samtliga risker som rör den dagliga verksamheten ska ha identifierats. Numera uppdateras risk- och väsentlighetsanalysen av VD, operativ chef och controller. Internkontrollarbetet inom bolaget har tre hållpunkter under året. I mars går nämnda tjänstemän igenom riskanalysen för innevarande år, i augusti följs det pågående arbetet upp av controllern och i december sker dels uppföljning för året samt planering inför nästkommande års interna kontroll. I de fall höga risker framkommer men bedöms svåra att kontrollera och/eller åtgärda, accepterar bolaget dessa. I internkontrollplanen framgår vilka risker bolaget har accepterat, exempel på detta är risken att bolaget inte skulle följa miljötillståndet. Av intervjun framkom att när samtliga

anställda samlas under YHAB-dagarna sker en genomgång av riskbedömningarna, som ett led i att skapa en medvetenhet kring bolagets arbete kring riskerna. Risker som gäller alla medarbetare lyfts specifikt, till exempel risker kopplade till mutor och bestickning.

På Ystad Energi ansvarar VD för risk- och väsentlighetsanalysen men analyserna upprättas på verksamhetsnivå av verksamhetsansvariga. Bolaget har inte överlämnat sin risk- och väsentlighetsanalys till granskarna, istället har en genomgång skett på plats. Bolaget anser att de uppgifter som finns i riskanalyserna är av så känslig art att dessa har sekretessbelagts. Därför görs också förutom de tre verksamhetsområdenas kontrollplaner en bolagsgemensam kontrollplan som endast innehåller administrativa och ekonomiska riskområden som VD inte bedömer som känsliga. Den kontrollplanen och bakomliggande riskanalys behandlas av styrelsen. Övriga riskanalyser och kontrollplaner behandlas inte av styrelsen.

Verksamhetsområdena inom Ystad Energi är öppet stadsnät, fjärrvärme⁴ och elnät. Riskanalyserna som görs per verksamhetsområde tas fram årligen inför upprättandet av internkontrollplanen och uppdateras vid behov. Dessa riskanalyser är av en mer teknisk art än den bolagsgemensamma och utgår från perspektiven personal, människa och kund. Vid valet att antingen genomföra en kontroll eller genomföra en åtgärd och därefter en kontroll på genomförd åtgärd, är det senare alternativet det återkommande valet. Praxis är att enkla och billiga åtgärder genomförs omgående, medan mer kostsamma åtgärder kräver en mer omfattande planering innan det kan åtgärdas. En realitet som bolaget måste förhålla sig till är ändrade regelverk på nationell nivå, vilka kan kräva direkta åtgärder. Flera myndigheter utövar tillsyn över bolaget, exempelvis energimarknadsmyndigheten, post- och telestyrelsen och länsstyrelsen. Till myndigheterna rapporteras bland annat in risk- och sårbarhetsanalyser årligen.

Verksamheterna inom Ystad Energi upprättar liknande risk- och sårbarhetsanalyser som värderar riskerna utifrån sannolikhet och konsekvenser vid inträffandet. Riskanalyserna utgår från riskområden och riskobjekt, vilka grupperas och sorteras efter riskområden. Riskområdena beskrivs utifrån befintliga risker och vilka åtgärder som genomförts och resulterar i en åtgärdsplan. Åtgärder kan vara att till exempel upprätta rutiner, teckna avtal och installera nya maskiner. Verksamheten för fjärrvärme har valt att sortera åtgärderna i en coso-tabell (se bilaga 2 för exempel). I tabellen framgår vilka åtgärder som behöver åtgärdas omedelbart eller inom en viss tid. I planen finns även historik för tidigare år.

Efter att ha gått igenom samtliga processer i Ystadbostäder, har bolagets arbete resulterat i en strukturarkiveringsplan som redogör för hur bolagets handlingar i de interna processerna ska hanteras. Vad gäller internkontrollprocessen ska den få ett större fokus under 2018. Bolaget kommer inleda arbetet i januari 2018 och fastställa rutiner och metoder för intern kontroll.

Ystad Industrifastigheter ska genomföra en liknande processkartläggning som ska leda till en strukturarkiveringsplan. Vid upprättandet av risk- och väsentlighetsanalyser har bolaget utgått från kommunkoncernens gällande analysmodell. De största identifierade riskerna avser hantering av avtal och inköp. Bolaget består enbart av två anställda, vilket medför en sårbar organisation. Sårbarheten hanterades under 2017 genom att samordna vissa ekonomiska och administrativa uppgifter med Ystadbostäder. Risk- och väsentlighetsanalysen togs fram 2016 av bolagets anställda. I februari 2018 ska styrelsen och VD genomföra riskanalysen

⁴ Fjärrvärmeverksamheten är ISO-certifierad, vilket är ett arbetssätt att arbeta systematiskt med planering, genomförande, uppföljning och utvärdering av resultat.

tillsammans. Även Ystad Industrifastigheter kommer att se över sitt arbete med internkontroll under 2018.

Det framgår tydligt att bolagens storlek och verksamhet är avgörande för risk- och väsentlighetsanalysernas omfattning. Ystads Saltsjöbad och Ystads Teater har mindre omfattande analyser. Som tidigare nämnt framgår inte riskbedömningarna i Ystads Teaters internkontrollplan, vilket försvårar möjligheten att se om de mest kritiska processerna/rutinerna ingår i internkontrollplanen. Ystads Saltsjöbads internkontrollplan omfattar kontrollmoment som avser ekonomi, personal och styrdokument. Ingen risk har värderats över sex poäng avseende risk- och väsentlighetsbedömningen, men de ingår ändå i internkontrollplanen. Då dessa två bolag och Ystad Industrifastigheter består av ett fåtal anställda får även styrelseordförande utgöra rollen som kontrollansvarig.

Ytornets risk- och väsentlighetsanalys innehåller sju identifierade risker och utgår från ett koncernperspektiv. Riskerna avser till stor del finansiella frågor, exempelvis "finansiell risk i samband med stor ökad upplåning", "att uppsatta avkastningskrav ej uppnås" och "risk för olönsamhet i samband med stora investeringar". Det finns även ett par riskområden som avser verksamheten, nämligen "sårbarhet kopplat till ett fåtal nyckelpersoner i dotterbolagen" och "att dotterbolagen inte följer ägardirektiven". Av de sju identifierade riskerna uppnår sex av dem en riskbedömning om nio poäng eller högre och ingår i internkontrollplanen.

Ytornets, Ystadbostäders, Ystad Industrifastigheters, Ystads Saltsjöbads och Ystad Energis (bolagsgemensamma) risk- och väsentlighetsanalyser och utgår från samma mall. I mallen finns kolumner i vilka bolagen ska fylla i befintliga åtgärder och föreslagna åtgärder. Användandet av kolumnerna sker i olika omfattning. I de fall information anges kan man utläsa vad som redan görs för att minimera att en eventuell händelse inträffar eller på vilket sätt bolaget ska få kännedom om att något är på gång att inträffa. Ett exempel är Ytornets identifierade risk avseende "finansiell risk i samband med stor ökad upplåning", och den befintliga åtgärden som anges i analysen är att dotterbolagen ska upprätta känslighetsanalyser i samband med budget- och projektkalkyler. Ett ytterligare exempel är Ystadbostäders identifierade risk avseende "våder/jordbävning/ översvämning", och den befintliga åtgärden som anges i analysen är att inventering ska ske efter skyfall.

3.2.2. Bedömning

Ystad Energis och Ystad Hamn Logistiks arbete med risk- och väsentlighetsanalyser är ändamålsenligt. Gällande övriga bolag finns utrymme för förbättringar. Ystads Teater bör inkludera riskbedömningar i sin risk- och väsentlighetsanalys för att säkerställa att de mest kritiska processerna/rutinerna ingår i internkontrollplanen. Ystad Saltsjöbads och Ystad Teaters risk- och väsentlighetsanalys bör utökas till att omfatta alla delar av verksamheten. Om det i riskanalysen inte identifieras några riskområden med hög risk och väsentlighet bör det övervägas att inte genomföra några kontroller. Att genomföra kontroller för kontrollernas skull rekommenderas inte. Det bör dock övervägas om några direkta åtgärder kan minska risken ytterligare.

Vi respekterar Ystad Energis bedömning gällande att deras riskanalys inte bör utlämnas på grund av att den innehåller information som är känslig. Revisionen har fått ta del av all dokumentation och det har varit möjligt att göra bedömningar av riskanalysen på plats. Dock vill vi understryka att det är uppgifter och inte hela dokument som kan sekretessbeläggas och gällande revisionen så ärver revisorer och dess biträden den sekretess som gäller på bolaget. Om bolaget hade använt sig av ett IT-system hade en riskanalys kunnat genomföras där

känsliga riskområden markerats och olika rapporter plockas ut beroende på om man vill ha med eller undvika känslig information.

3.3. Utveckling av internkontrollarbetet

3.3.1. Iakttagelser

Internkontrollarbetet hos Ystad Hamn Logistik har enligt de intervjuade utvecklats de senaste åren från att vara ett arbete som genomfördes för syns skull till att bli en process som det arbetas med löpande under året. Förändringen skedde till stor del 2014, genom anställning av en controller med intern kontroll som en del av sin arbetsbeskrivning. Under 2016 lades kolumnen "kontrollansvarig" till, som ett led att skapa bättre arbetsunderlag. Därutöver arbetar bolaget för att bli ISO-certifierade, vilket de intervjuade tror att de kommer att kunna bli nästa år (2018).

Ystad Energis nya ekonomisystem bör enligt de intervjuade kunna bidra till utvecklandet av kontrollmoment som avser ekonomi. Bland annat genom ökad spårbarhet.

Ystadbostäder och Ystad Industrifastigheter har som tidigare nämnts långt framskridna planer på att under 2018 arbeta fram ett nytt arbetssätt för intern kontroll. Målet är att redan under 2018 arbeta med nya rutiner och metoder. Hos såväl Ystadbostäder som Ystad Industrifastigheter finns det planer på att använda det av kommunen nyligen inköpta verksamhetsstödet Stratsys. Det blir då möjligt för Ystadbostäder och även Industrifastigheter att arbeta med intern kontroll i systemet. Bolagens VD har på ett möte med övriga Vd:ar informerat om att de ska testa systemet för måluppfyllelse, övriga bolag får då en indikation på hur väl systemet fungerar.

Kommunstyrelsen begär i början av verksamhetsåret in bolagens risk- och väsentlighetsanalyser. I ett led att stödja bolagen i deras analysarbete lämnade ledning och utveckling under 2017 synpunkter på bolagens risk- och väsentlighetsanalyser.

3.3.2. Bedömning

Utifrån underlagen kan vi se att Ystad Hamn Logistik har gjort förändringar i internkontrollarbetet under de senaste två åren. Förändringen som bolaget har genomfört är ett krav enligt reglementet.

De intervjuade själva uppfattar att det har skett förbättringar av arbetet, dels med anledning av nya system (Ystad Energi) men också för att det har fokuserats på internkontrollarbetet inom bolagen.

Vi ser positivt på att bolagen mottar förbättringsförslag med välvilja och att inställningen till att utveckla och förbättra den interna kontrollen är god.

3.4. Uppföljning och återrapportering

3.4.1. Iakttagelser

VD är skyldig att löpande rapportera till styrelsen hur den interna kontrollen fungerar. Resultatet av uppföljningen ska rapporteras till styrelsen i den omfattning som fastställts i den interna planen. Eventuella avvikelser ska rapporteras till styrelse snarast. Det är VD:s ansvar att omgående ta initiativ till åtgärder vid konstaterade brister.

Ystads Teater och Ystads Saltsjöbad återrapporterar uppföljningen av internkontrollplanen en gång per år till styrelserna. Ystadbostäder och Ystad Industrifastigheter redovisar internkontrollarbetet för styrelserna vid tertialuppföljningar. Ystad Hamn Logistik gör en uppföljning vid tertial två och bokslut. I Ystad Energi ansvarar VD för intern kontroll och till styrelsen rapporteras endast den internkontrollplan som innehåller icke känsliga uppgifter.

Kommunstyrelsen ansvarar för att ge en samlad bedömning av internkontrollarbetet i kommunkoncernen till kommunfullmäktige i samband med årsredovisningen. Rapporten är inte en separat redogörelse av koncernens internkontrollarbete utan ett avsnitt i årsbokslutet.

Kommunstyrelsen ska löpande informera sig om hur den interna kontrollen fungerar i koncernen. Ledning och utveckling begär in bolagsstyrelsernas risk- och väsentlighetsanalyser och internkontrollplaner i början av verksamhetsåret. Kommunstyrelsen följer upp bolagsstyrelsernas uppföljningar en gång per år vid upprättandet av årsbokslutet. Av rapporten kan utläsas att Ytorner, Ystad Hamn Logistik AB, Ystad Energi AB, Ystads Industrifastigheter AB, Ystads Teater AB samt AB Ystads Saltsjöbad inte fann några avvikelser i förhållande till fastställd kontrollplan för 2016. Det går inte att utläsa i AB Ystadbostäders rapport om bolaget fann några avvikelser på genomförda kontroller. Dock anges att kontrollerna utfördes på ett tillfredsställande sätt, och att arbetet med de identifierade riskerna även kommer att fortsätta de kommande åren då riskerna kräver ständig uppmärksamhet. Underlaget som rapporten grundas på är de ifyllda mallarna "kontrollrapport för genomförd granskning" och "VD:s avrapportering av intern kontroll". Samtliga bolag har inkommit med VD:s avrapportering av intern kontroll, medan enbart Ytorner, Ystadbostäder, Ystads Teater också har lämnat in kontrollrapporter för genomförda kontroller. De två mallarna omfattar i stort sett samma frågor. Den stora skillnaden är att kontrollrapporterna ska redogöra för resultatet för en enskild kontroll medan VD:s rapport ska omfatta en analys på längre sikt om kontrollmomenten har funnits tidigare. De flesta rapporterna är kortfattade. I stort anges antingen att avvikelser inte har påträffats och att det i sådana fall inte har föranlett åtgärder, eller att avvikelser har påträffats samt att det i sådana fall har lett till åtgärder. För de flesta framgår inte vilka åtgärder som har vidtagits eller som kommer att vidtas.

Av intervjuerna framkom att kommunstyrelsens uppföljning av bolagsstyrelsernas internkontrollarbete under 2018 ska utökas till att även ske vid tertial 2. Förhoppningen är att den utökade uppföljningen av kommunstyrelsen ska bidra till att arbetet med internkontroll sker mer löpande under året och inte enbart inför årsbokslutet.

3.4.2. Bedömning

Vi ser det som positivt att Ystad Hamn Logistik och Ystad Energi arbetar med uppföljning, kontroll och åtgärder löpande under året. Ystadbostäder kan utveckla sitt internkontrollarbete för att uppnå ett aktivt och löpande arbete under hela året. Övriga bolag bör också säkerställa att det sker ett löpande arbete med uppföljning och åtgärder under året. Dock är

de bolagens verksamheter mindre omfattande och kraven blir därmed något anpassade till bolagens omfattning och verksamhet.

Gällande återrapportering bör Ystad Energis styrelse hantera frågan om omfattning och frekvens av återrapportering gällande samtliga kontrollplaner och riskanalyser.

Kommunstyrelsen bör, i sin samordnande roll, besluta om vilken dokumentation som ska lämnas in för kommunstyrelsens uppföljning och utvärdering.

4. Sammanfattande bedömning

Vår sammanfattande bedömning är att Ystad Hamn Logistik och Ystad Energi har en tillräcklig och ändamålsenlig intern kontroll. Övriga bolags internkontrollarbete har behov av förbättringsåtgärder. Bolagens verksamheter och omfattning påverkar i vilken grad förbättringsåtgärderna bör ske.

Vår bedömning grundar sig på att Ystad Hamn Logistik och Ystad Energi har tydliga rutiner och framarbetad metod för riskanalyser och för ett löpande arbete med kontroll, uppföljning och åtgärder av intern kontroll. Bedömningen inrymmer inte en granskning av hur kontrollerna har genomförts och hur åtgärder har implementerats i verksamheten.

| Revisionsfråga | Svar |
|---|--|
| Finns en tydlig ansvarsfördelning avseende arbetet med intern kontroll? | Ja, på Ystad Energi och Ystad Hamn Logistik har VD ansvaret men uppgiften har delegerats. På övriga bolag är det VD som är ansvarig. |
| Genomför bolagsstyrelserna löpande riskanalyser kopplade till intern kontroll? | Ja, Ystadbostäder, Industrifastigheter, Ystads Teater och Ystads Saltsjöbad har dock behov av att genomföra förbättringsåtgärder. |
| Hanteras riskerna på ett adekvat sätt? | Ja gällande Ystad Energi och Ystad Hamn Logistik finns det ett löpande arbete för att eliminera, minska och acceptera risker. Övriga bolag kan förbättra sitt riskarbete. |
| Finns en kontinuerlig utveckling i internkontrollarbetet? | Ystad Energi och Ystad Hamn Logistik har utvecklat ett ändamålsenligt arbete för intern kontroll. Övriga bolag har behov av att utveckla arbetet. |
| Sker det en ändamålsenlig uppföljning och återrapportering av den interna kontrollen? | Alla bolag återrapporterar sina internkontrollrapporter och sina riskanalyser till kommunstyrelsen. Alla bolag utom Ystad Energi rapporterar internkontroll- och riskanalyser till sina styrelser. Gällande uppföljning finns det förbättringsutrymme för Ystadbostäder, Ystads Teater, Ystads Saltsjöbad och Ystad Industrifastigheter. |

Vi rekommenderar Ystadbostäder, Ystads Teater, Ystads Industrifastigheter och Ystads Saltsjöbad att:

- ▶ utveckla risk- och väsentlighetsanalysen till att omfatta alla delar av verksamheten,
- ▶ ta fram rutiner och metoder som säkerställer att åtgärder och kontroller genomförs inom de område med högst risk och väsentlighet.

Vi rekommenderar Ystad Energi att

- ▶ hantera frågan om omfattning och frekvens av återrapportering till styrelsen gällande samtliga kontrollplaner och riskanalyser.

Vi rekommenderar kommunstyrelsen att:

- ▶ i sin samordnande roll, besluta om vilken dokumentation som ska lämnas in för kommunstyrelsens uppföljning och utvärdering.

Ystad den 20 december 2017

Malin Lundberg
EY

Negin Nazari
EY

Bilaga 1: Källförteckning

Intervjuade:

- ▶ Petter Skoglund, ekonomichef Ytorner AB
- ▶ Helen Larsson, ekonom ledning och utveckling
- ▶ Björn Boström, VD Ystad Hamn Logistik AB
- ▶ John Axelsson, controller Ystad Hamn Logistik AB
- ▶ Jessica Fredson, VD Ystad Energi AB
- ▶ Pär Strand, ansvarig för öppet stadsnät Ystad Energi AB
- ▶ Vinco Culjak, fjärrvärmechef Ystad Energi AB
- ▶ Fredrik Millertson, VD AB Ystadbostäder och Ystads Industrifastigheter AB
- ▶ Annika Hassel, controller AB Ystadbostäder och Ystads Industrifastigheter AB
- ▶ KG Svensson, VD AB Ystads Saltsjöbad
- ▶ Thomas Lantz, VD Ystads Teater AB

Dokument:

- ▶ Reglemente för intern kontroll i Ystads kommun
- ▶ Tillämpningsanvisningar för intern kontroll i Ystads kommun
- ▶ Risk- och väsentlighetsanalyser 2016-2017
- ▶ Internkontrollplaner 2016-2017
- ▶ Kontrollrapport för genomförd granskning
- ▶ VD:s avrapportering av intern kontroll

Bilaga 2: COSO⁵-modellen

COSO-modellen är den internationellt mest vedertagna metoden för att utveckla den interna styrningen och kontrollen. Enligt COSO är intern kontroll definierat som en process, utförd av en organisations styrelse, ledning och annan personal, utformad för att ge rimlig försäkran om att målen uppfylls inom följande kategorier:

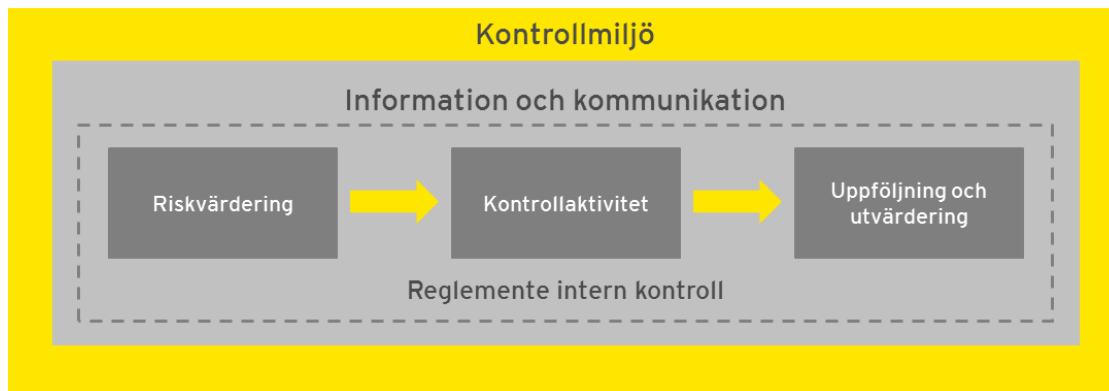
- ▶ effektivitet och produktivitet i verksamheten
- ▶ tillförlitlig finansiell rapportering
- ▶ efterlevnad av tillämpliga lagar och regler

För att förbättra den interna styrningen och kontrollen har fem centrala komponenter identifierats. För dessa redogörs kortfattat nedan. Hur dessa komponenter förhåller sig till varandra och hur vad som regleras i internkontrollreglementet framgår av figuren.

⁵ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

Kontrollmiljön

Kontrollmiljön anger tonen i en organisation och påverkar kontrollmedvetenheten hos dess medarbetare. Det är grunden för alla andra komponenter inom intern kontroll och erbjuder ordning och struktur. Faktorer som innefattas av kontrollmiljön är integritet, etiska värden, kompetensen hos medarbetarna i organisationen, ledningens filosofi och ledarstil, det sätt på vilket ledningen fördelar ansvar och befogenheter och organiserar och utvecklar dess medarbetare samt den uppmärksamhet och vägledning som ledningen ger. Verksamhetens målformulering är en del av kontrollmiljön och har betydelse för identifieringen av risker.



Riskvärdering

Varje organisation möter många olika risker av externt och internt ursprung som måste värderas. En förutsättning för riskvärderingen är att etablerade mål finns knutna till olika nivåer som är internt konsistenta. Riskvärderingen är identifieringen och analysen av relevanta risker för att uppnå målen och utgör basen för att bestämma hur riskerna ska hanteras. Eftersom ekonomiska, branschmässiga, regleringsspecifika och verksamhetsmässiga villkor kommer att förändras, behövs mekanismer för att identifiera och hantera de särskilda risker som är förknippade med förändringar. Riskvärderingen bör alltid dokumenteras i syfte att förtydliga systematiken i internkontrollarbetet.

Kontrollaktiviteter

Kontrollaktiviteter är de riktlinjer och rutiner som bidrar till att säkerställa att ledningens direktiv genomförs. De bidrar till att säkerställa att nödvändiga åtgärder vidtas för att hantera risker för att organisationens mål inte uppnås. Kontrollaktiviteter äger rum inom hela organisationen, på alla nivåer och i alla funktioner. De innefattar en rad aktiviteter av olika slag såsom godkännanden, attester, verifikationer, avstämningar, genomgångar av verksamhetens resultat, säkrandet av tillgångarna, samt åtskillnad av tjänsteroller och uppgifter.

Information och kommunikation

Relevant information måste identifieras, fångas, och förmedlas i en sådan form och inom en sådan tidsram att de anställda kan utföra sina uppgifter. Informationssystem genererar rapporter som innehåller verksamhetsmässig och finansiell information och uppgifter om regelefterlevnaden som gör det möjligt att driva och styra verksamheten.

Uppföljning och utvärdering

Interna styr- och kontrollsystem behöver övervakas, följas upp och utvärderas – en process som bestämmer kvaliteten på systemets resultat över tiden. Det åstadkoms genom löpande övervakningsåtgärder och uppföljningar, separata utvärderingar eller en kombination av dessa. Löpande övervakningsåtgärder och uppföljningar äger rum under verksamhetens gång.

Det finns synergieffekter och kopplingar mellan de nämnda komponenterna, som formar ett sammanhållet system som reagerar dynamiskt på ändrade förutsättningar. Det interna styr- och kontrollsystemet är sammanhållet med organisationens verksamhet och finns till av grundläggande verksamhetsmässiga skäl. Intern styrning och kontroll blir effektivast om kontrollerna är inbyggda i organisationens infrastruktur och ingår som en väsentlig del av organisationen.