



# Grundläggande granskning 2021

## Almi Företagspartner Mitt AB

---

Revisionsrapport

## Sammanfattning

På uppdrag av lekmannarevisorerna i Almi Företagspartner Mitt AB har revisionskontoret i Region Västernorrland gjort en grundläggande granskning av bolaget år 2021. Syftet har varit att, utifrån en grundläggande insats, bedöma om verksamheten sköts på ett ändamålsenligt och ekonomiskt tillfredsställande sätt samt om den interna kontrollen är tillräcklig.

Vi bedömer sammanfattningsvis att verksamheten har skötts på ett i allt väsentligt ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt.

Vi har tagit del av det utkast till rapportering av måluppfyllelse som kommer att tillställas ägarna. Vi bedömer att målen har uppfyllts på ett tillfredsställande sätt. Målområdet ”Fokusgrupper” har däremot inte varit möjligt för oss att bedöma på grund av att officiell statistik saknats vid tidpunkten för vår granskning.

För år 2021 budgeterades ett resultat på -1.513 tkr. Utfallet uppgick till + 176 tkr, vilket framförallt är en konsekvens av covid-pandemin.

Vad gäller bolagets interna kontroll har vi noterat att processen har setts över under 2021, vilket bland annat inneburit att en ny riskkarta tagits fram, som 2021 års uppföljning baserats på.

Vi har noterat att det till riskanalysen/riskkartan finns en åtgärdsplan med aktiviteter för att reducera identifierade risker. Planen har även följts upp. Åtgärdsplanen innehåller däremot inga uppföljande kontroller, exempelvis genom stickprov. Information om rapporteringstidpunkt saknas även. Styrelsens utvärdering av den interna kontrollen behöver även ses över för att säkerställa att den baseras på tillräckliga underlag. Vi anser att uppföljningen av åtgärdsplanen bör vara ett viktigt underlag vid denna bedömning.

Bolagets compliancefunktion och internrevision bedömer vi i övrigt som betydelsefulla ur ett internkontrollperspektiv.

### *Rekommendationer*

Nedan framgår våra främsta rekommendationer med anledning av vårt granskningsresultat.

- Vidareutveckla processen för den interna kontrollen.
- Säkerställ målens mätbarhet.

## • Innehållsförteckning

<b>Grundläggande granskning 2021 Almi Företagspartner Mitt AB .....</b>	<b>1</b>
<i>Sammanfattning.....</i>	<i>2</i>
• <i>Innehållsförteckning.....</i>	<i>3</i>
1 <i>Bakgrund.....</i>	<i>4</i>
2 <i>Syfte, revisionsfråga och avgränsning .....</i>	<i>4</i>
3 <i>Revisionskriterier.....</i>	<i>4</i>
4 <i>Metod.....</i>	<i>4</i>
5 <i>Resultat av granskningen.....</i>	<i>5</i>
5.1 <i>Ägardirektiv .....</i>	<i>5</i>
5.2 <i>Verksamhets- och ekonomistyrning.....</i>	<i>6</i>
5.3 <i>Uppföljning.....</i>	<i>7</i>
5.4 <i>Ekonomi.....</i>	<i>8</i>
5.5 <i>Verksamhetsmål.....</i>	<i>9</i>
5.6 <i>Internkontrollplan .....</i>	<i>11</i>
5.7 <i>Arbetsfördelning styrelse - verkställande direktör.....</i>	<i>14</i>
5.8 <i>Åtgärder utifrån tidigare revisionsrapport.....</i>	<i>14</i>
6 <i>Revisionell bedömning .....</i>	<i>15</i>

## 1 Bakgrund

På uppdrag av lekmannarevisorerna i Almi Företagspartner Mitt AB, har revisionskontoret i Region Västernorrland gjort en grundläggande granskning av bolaget år 2021.

## 2 Syfte, revisionsfråga och avgränsning

Syftet är att, utifrån en grundläggande insats, bedöma om verksamheten sköts på ett ändamålsenligt och på ett ekonomiskt tillfredsställande sätt liksom om den interna kontrollen är tillräcklig. Granskningen avser att ge lekmannarevisorerna ett grundläggande underlag inför de uttalanden som ska göras i den årliga granskningsrapporten. Inom denna ram kommer en bedömning göras av följande:

- om det finns aktuella ägardirektiv,
- om det finns en verksamhetsplan med mål som är med ägardirektiven överensstämmande,
- om det finns en budget som är kopplad till verksamhetsplanen,
- om det finns en fungerande uppföljning av budget och verksamhetsmål samt att nödvändiga beslut tas vid befarade väsentliga avvikelser,
- om ekonomin är tillfredsställande,
- om verksamhetsmålen uppfylls på ett tillfredsställande sätt,
- om det finns en internkontrollplan som är baserad på en riskanalys samt om planen följs upp,
- om styrelsen i en skriftlig instruktion har angett arbetsfördelningen mellan å ena sidan styrelsen och å andra sidan den verkställande direktören,
- om åtgärder har vidtagits utifrån föregående års granskning (lekmannarevision).

## 3 Revisionskriterier

De revisionskriterier som har utgjort underlag för revisionens analyser, slutsatser och bedömningar är huvudsakligen styrdokument såsom bolagsordning, ägardirektiv samt budget och verksamhetsplan.

## 4 Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier och intervjuer.

## 5 Resultat av granskningen

### 5.1 Ägardirektiv

Eftersom en bolagsordning sällan är uttömmande när det gäller att ange hur bolagets ändamål skall förverkligas bör enligt SKR ägardirektiv upprättas som utvecklar hur ändamålet med verksamheten skall uppnås. Sådana ägardirektiv kan omfatta både verksamhetsmål och ekonomiska mål.

Bolagsstämman, som hölls den 28 april 2021, beslutade följande gällande ägaranvisning:

”att till originalprotokollet som bilaga 4 foga den ägaranvisning som delgavs bolaget den 3 mars 2021 samt

att notera att ägarna senare kommer att överlämna en ägaranvisning till styrelsen och att denna ska vara styrande för bolagets framtida verksamhet.”

Av ägaranvisningen framgår bland annat bolagets uppdrag, vision och affärsidé, riktlinjer för verksamheten samt verksamhetens mål. I bilaga finns även uppgift om måltyp. Med måltyp avses vilket organ som ska fastställa målnivån. De två måltyperna är ägarna (Ä) eller styrelsen (S).

Antalet mål är totalt 12, vilka är hänförliga till 7 målområden. Dessa är:

- hållbar tillväxt i kundföretagen (Ä)
- fokusgrupper (Ä)
- avkastning (Ä)
- affärsvolym (S)
- produktivitet (S)
- hållbart värdeskapande (S/Ä)
- nöjda kunder (S)

Till målen finns huvudsakligen målnivåer som preciserar ambitionerna. Till de tre målen inom ”affärsvolym” och ”produktivitet” saknas det dock. I stället anges följande: ”Målnivån beslutas efter samråd med affärsområdet och ska bidra till att koncernens övergripande mål uppnås”.

Styrelsens beslut om målnivåer beskrivs i avsnitt 5.2.

Av ägaranvisningen framgår även att ”Ägarna tillskjuter för bolagets verksamhet 2021 anslagsmedel enligt särskild överenskommelse.” Se avsnitt 5.2.

Vi har i vår kontakt med bolagets VD stämt av huruvida målen bedöms som tydliga och möjliga att styra verksamheten utifrån. Vi har uppfattat att de flesta målen är av sådan karaktär. ”Andel unika kunder i tidiga skeenden” är däremot ett mål som varit behäftat med svårigheter att mäta och följa upp. Målet fanns tidigare endast på koncernnivå men omfattar nu även de regionala bolagen.

#### *Kommentarer*

Vi har i vår granskning kunnat konstatera att det finns aktuella ägardirektiv som bolagsstämman har beslutat om.

## **5.2 Verksamhets- och ekonomistyrning**

Bolagets *verksamhetsplan 2021* beslutades av styrelsen i december 2020.

De regionala ägarna finansierar verksamheten med totalt 12.320 tkr. Beloppet motsvarar 49 % av ägarnas totala finansiering av bolaget, vilket överensstämmer med de två regionernas sammanlagda ägarandel.

Vi har noterat att styrelsens verksamhetsplan, som beslutades i december 2020, innefattar mål och målnivåer som överensstämmer med ägardirektivet, som behandlades av stämman i april 2021 och delgavs bolaget i mars 2021. Enligt bolagets VD förhandlas ägaranvisningen på våren innan budget-/verksamhetsåret och är därmed styrande för arbetet med verksamhetsplanen.

Styrelsens beslutade verksamhetsplan innehåller även målnivåer för de mål som, enligt ägaranvisningen, ska beslutas av styrelsen.

Vi har i övrigt noterat att verksamhetsplanen för år 2021 innehåller fokusaktiviteter till samtliga målområden i ägaranvisningen förutom det som rör produktiviteten. Det har förklarats med att produktivitetsmålet är en konsekvens av antalet insatser inom affärsutveckling och lån samt kostnaderna för ändamålet. Fokusaktiviteterna har därför inriktats mot målet om affärsvolym.

Styrelsens beslut om *budget 2021* togs i oktober 2020. Av budgeten framgår att 1,5 mkr av fritt eget kapital planeras att användas i verksamheten, vilket bifölls av styrelsen.

Ägarnas överenskommelse om finansiering av verksamheten undertecknades av regionerna och Almi Företagspartner AB under perioden januari – mars 2021.

Som vi förstått det var beloppen, även om de var preliminära, i huvudsak kända för bolaget i samband med att budgeten fastställdes i oktober. Det slutliga beloppet utökades dock med cirka 469 tkr.

#### *Kommentarer*

Vi kan konstatera att en verksamhetsplan och en budget har beslutats av styrelsen. Budgeten fastställdes innan verksamhetsplanen. Som framgår av avsnitt 5.4 har verksamheten kunnat bedrivas inom de ekonomiska ramarna som budgeten medger.

Ägaranvisningen och verksamhetsplanen är även med varandra överensstämmande. Vi ser det däremot som önskvärt med en process som innebär att ägarna beslutar om ägardirektivet innan verksamhetsplanen beslutas av styrelsen. Vi ser därför gärna en dialog mellan ägarna och bolaget om möjligheterna till en sådan ordning. Mål av mer långsiktig karaktär torde även, om det är möjligt, kunna underlätta planeringsarbetet. Vi bedömer dock att styrelsen har agerat utifrån de signaler som den fått från ägarna. Om den ägaranvisning som överlämnas innehåller andra mål och målnivåer är det dock nödvändigt att styrelsen reviderar sin verksamhetsplan.

### 5.3 Uppföljning

Av ägaranvisningen framgår följande rörande bolagets rapportering:

- Bolaget ska i samband med årsstämman till ägarna lämna dels en skriftlig rapport av hur målen har uppnåtts samt kommentera ev avvikelser, dels en skriftlig rapport av väsentliga insatser som bolaget vidtagit med anledning av denna ägaranvisning.
- Bolaget ska tillställa ägarna kvartalsbokslut inklusive periodens rapport om uppföljning av fastställda mål.

Bolagets rapportering regleras även i den rapporteringsinstruktion som styrelsen fastställde i april 2021. Av instruktionen framgår bland annat följande.

- Styrelsen erhåller kvartalsrapporter per den 31 mars, 30 juni, 30 september och 31 december samt årsbokslut. Kvartalsrapporterna, som bl. a innehåller uppgifter om bolagets ställning och resultat i verksamheterna, ska utformas enligt en koncerngemensam process.
- Vid varje sammanträde ska redovisas utfall och uppfyllande av såväl bolagets mål enligt den fastställda målstrukturen; och större affärshändelser, eventuella tvister samt andra affärsrisker, händelser, omständigheter eller förhållanden som kan medföra väsentliga avvikelser i förhållande till budget, policyer eller bolagets regelverk i övrigt.

Vi har noterat att *VD-rapporter* har upprättats till respektive styrelsesammanträde under 2021 förutom till april månads sammanträde, som var ett konstituerande sammanträde efter bolagsstämman.

Styrelsen har även fått *kvartalsvis rapportering* vid sammanträdena i juni (Q1), september (Q2) och oktober (Q3). Rapporten för sista kvartalet (Q4) kommer enligt bolagets VD att tillställas styrelsen vid dess sammanträde i mars 2022. Rapporterna omfattar uppföljning av ekonomi/budget och mål. Uppföljningen motsvarar den rapporteringsplan som finns till ägaranvisningen med undantag för målen "Andel unika kunder i tidiga skeden" och "Andel utländsk bakgrund av unika kunder" som inte har rapporterats under 2021. Enligt planen skulle sådan rapportering ha gjorts i Q2-rapporten. Enligt bolagets VD har det inte varit möjligt att få fram sådana uppgifter och det finns även en osäkerhet om målen kommer att kunna följas upp för helåret.

Styrelserapporterna innehåller även kommentarer om möjligheterna att nå målen för helåret. Det har endast för avkastningsmålet och målet om lånevolym signalerats viss osäkerhet om helårsutfallet kommer att falla inom ramen för fastställda målnivåer. Styrelsen har inte beslutat om några specifika åtgärder utifrån rapporteringen.

Samtliga rapporter har även visat ett rörelseresultat för perioden som överstiger budget. Som framgår av avsnitt 5.2 har styrelsen beslutat att del av egna kapitalet används inom verksamheten. För helåret budgeterades därför ett underskott på – 1.513 tkr. Av rapporterna avseende Q1 och Q2 har utfallet för helåret bedömts uppgå till en nivå motsvarande budget. Av styrelserapport Q3 bedömdes resultatet för helåret till + 500 tkr. Utfallet för helåret uppgår enligt de underlag vi tagit del av till + 176 tkr, vilket är en avvikelse mot budget på + 1.690 tkr. Överskottet förklaras bland annat med att anslaget blev större än förväntat men även av lägre kostnader till följd av pandemin. Lägre resekostnader, kostnader för konferenser och utbildning är några sådana exempel.

Av styrelsens protokoll går att utläsa att rapporterna bedömts som tydliga och gett en bra bild av verksamheten samt att de lagts till handlingarna.

#### *Kommentarer*

Vi bedömer att det finns fungerande former för budgetuppföljning inklusive uppföljning av verksamhetsmål. Det är dock viktigt att säkerställa att samtliga mål är möjliga att följa upp. En dialog/avstämning med ägarna om dessa förutsättningar ser vi därför som behövlig.

## **5.4 Ekonomi**

Bolagets finansiella styrka, mätt i soliditet, uppgår per 2021-12-31 till 90 %. Nedan framgår hur soliditeten har utvecklats under de senaste fem åren (%).

2017	2018	2019	2020	2021
85	90	90	87	90

För år 2021 budgeterades ett resultat på -1.513 tkr. Utfallet uppgick till + 176 tkr vilket, som framgår av 5.3, framförallt är en konsekvens av pandemin.

Underskottet har budgeterats i syfte att nyttja tidigare överskott i enlighet med anslagens/verksamhetens syfte. Ett negativt resultat budgeterades även för åren 2018-2020. Utfallet blev emellertid positivt för samtliga år.

Ägaranvisningens mål som avser lånevolym och avkastning är mål av ekonomisk/finansiell karaktär.

Revisionen har tagit del av ett utkast till rapport med information om måluppfyllelse som kommer att tillställas bolagsstämman i april 2022. Nedan presenteras det redovisade utfallet för dessa mål.



Mål	Utfall
Total utbetalning av nya lån: 100 mnkr (målnivå enligt VP 2021)	101 mnkr
Avkastning lån på rullande 36 månader ska ligga mellan två (2) och fyra (4) procent.	3,91 %

Målet om lånevolym avser, enligt de styrelserapporter vi tagit del av, att utbetalningen av nya lån ska *minst* uppgå till 100 mnkr. Som framgår av tabellen ovan har målet uppnåtts. Detsamma gäller avkastningsmålet. Målen ingår i målområdena affärsvolym och avkastning.

Nedanstående produktivetsmål är även av betydelse för att bedöma om verksamheten bedrivs på ekonomiskt tillfredställande sätt.

Mål	Utfall
Kostnad/insats: 12 tkr	10 tkr

Som ovan framgår är kostnaden för företagets insatser lägre än målet, vilket innebär att det har uppnåtts.

#### *Kommentarer*

Vi bedömer att bolagets ekonomi är tillfredsställande. Anslagen har dock inte använts i planerad utsträckning, vilket påverkats av pandemin.

## 5.5 Verksamhetsmål

Vi har sammanställt bolagets verksamhetsmål och den information om måluppfyllelse som vi erhållit från bolagets VD. Målen framgår av bolagets ägaranvisning och styrelsens verksamhetsplan. Uppgifterna om måluppfyllelse baseras på det utkast till "Rapportering till ägarna avseende verksamhetsåret 2021" som kommer att tillställas bolagsstämman. För ett antal mål ska utfallet vara högre än i en jämförelsegrupp, vilken är definierad. Målbeskrivningarna är till viss del förkortade nedan.

### Målområde – Hållbar tillväxt i kundföretagen

Mål	Utfall	Utfall
	Almi Mitt	Jämförelsegrupp
Nettoomsättningstillväxt	44 %	24 %
EBITDA-tillväxt	46 %	20 %

För ovanstående mål har det i ägaranvisningen angetts att tillväxten ska vara högre än jämförelsegruppen. Båda målen har uppnåtts.

## Målområde - Fokusgrupper

Mål	Utfall	Utfall
	Almi Mitt	Jämförelsegrupp
Andel unika kunder i tidiga skeenden, minst 80 %	Uppgift saknas	Uppgift saknas
Andel kvinnor av unika kunder- högre än jämförelsegruppen	Uppgift saknas	Uppgift saknas
Andel utländsk bakgrund av unika kunder – högre än jämförelsegrupp	Uppgift saknas	Uppgift saknas

Vid granskningstillfället saknades officiell statistik för uppföljning av detta målområde. Enligt bolagets VD förs dock samtal med Näringsdepartementet och Bolagsverket om möjligheterna till statistikuttag. Vad gäller målet som rör andel kvinnor visar bolagets egen statistik att målet uppnåtts under 2021. Bolagets VD ser i övrigt ingen risk för att ovanstående mål inte skulle ha uppnåtts under 2021.

## Affärsvolym

Mål	Utfall
Avslutade affärsutvecklingsinsatser: 835	921

De avslutade insatserna är fler än målet, vilket innebär att det uppnåtts.

## Målområde – Hållbart värdeskapande

Mål	Utfall
Engagemangsindex, minst 85 %	85
God kundkänedom genom KYC i Almis aktiva affärsrelationer, 100 %.	100

Målområdet har i sin helhet uppnåtts.

KYC är en förkortning för ”Know Your Customer” och avser processen att lära känna sina kunder för att kunna motverka kriminella aktiviteter som penningtvätt och finansiering av terrorism. För företag som verkar i den finansiella sektorn finns särskilda krav på kundkänedom.

## Målområde – Nöjda kunder

Mål	Utfall
NPS Kundföretag: minst 55	67

NPS är en förkortning för ”Net Promoter Score”, som är en metod för att mäta kundlojaliteten.

### *Kommentarer*

Vi bedömer att målen har uppfyllts på ett tillfredställande sätt. Målområdet ”Fokusgrupper har däremot inte varit möjligt för oss att bedöma.

För vissa mål anges en lägstanivå, intervall eller motsvarande. Vi anser att sådan information innebär ökad tydlighet om målnivåerna och bör eftersträvas.

Vi vill i övrigt hänvisa till våra kommentarer i avsnitt 5.3.

## 5.6 Internkontrollplan

Av styrelsens arbetsordning framgår ärenden som den vid ett eller flera sammanträden ska behandla, bland annat utvärdering av bolagets system för intern kontroll.

Med internkontrollplan avser vi styrelsens beslut om planerade åtgärder och uppföljande kontroller. En intern kontrollplan definierar – utifrån en riskanalys – vad som ska åtgärdas och vilka rutiner, processer eller moment som ska följas upp/kontrolleras, hur och när detta ska ske, vem som ansvarar och hur rapportering ska ske. Vi har nedan sammanfattat det som behandlats av styrelsen som rör bolagets internkontrollplan.

- I december 2020 behandlades bolagets riskhantering med förslag till Riskkarta 2021. Av protokollet framgår att ”Ledningsgruppen har identifierat bolagets risker och värderat dessa utifrån sannolikhet och påverkan. Riskvärderingen har gjorts utifrån ett nettoriskperspektiv, det vill säga med utgångspunkt i den risk som kvarstår efter befintliga vidtagna åtgärder. Vd presenterade resultatet av ledningens riskgenomgång med en riskkarta med åtgärdsplan för att hantera riskerna”. Styrelsen beslutade ”att vd och ordförande förbereder process för att styrelsen ska bli delaktig tidigare i riskkartläggning och åtgärder inför nästa års riskgenomgång, lämpligen hanteras det på strategimötet i september.” Styrelsen beslutade även att ställa sig bakom ledningens förslag och fastställa riskkartan med åtgärder samt följa upp åtgärdsplanen under året.

- Vid styrelsens sammanträde i mars 2021 presenterades en ny process för riskgenomgång, som bland annat innebar att styrelsen ska fastställa sin riskkarta i juni månad. Vi har noterat att så har skett. Den nya riskkartan innefattar fyra nya risker och tre risker från decembers riskanalys har tagits bort. Styrelsen beslutade att ”ställa sig bakom ledningens förslag och fastställa riskkartan med åtgärder samt följa upp och utvärdera risker och åtgärder två gånger per år och vid behov.”
- Både riskkartorna ovan innefattar en åtgärdsplan med information om planerade åtgärder, riskägare samt ”start period” och ”klar period”. Ingen av planerna innehåller däremot uppföljning av att det interna kontrollsystemet fungerar i enlighet med gällande rutiner/regelverk.
- Styrelsen har i september 2021 fått information om åtgärdsplanens status. Uppföljningen avser den riskkarta med åtgärdsplan som fastställdes av styrelsen i juni 2021.

Nedan framgår ett antal aktiviteter/dokument som utöver internkontrollplanen är viktiga för bolagets interna kontroll.

- Styrelsen behandlade i mars, juni, september och december bolagets ”SUB<sup>1</sup>-rapport”, som beskriver bolagets arbete för att motverka penningtvätt och terrorfinansiering. Rapporten är ny fr.o.m. år 2021 och obligatorisk för finansiella institut. Av styrelsens protokoll för sammanträdet i mars framgår att rapportering ska ske kvartalsvis. I styrelsens protokoll finns inga noteringar om avvikelser eller brister. Styrelsen har beslutat att lägga rapporterna till handlingarna.
- Styrelsen behandlade i mars rapporten ”Sammanfattning internkontrollgranskning 2020”. Detta var den första rapporten i sitt slag och är en följd av den internrevisionsfunktion som inrättades år 2020 med syfte ”att utveckla koncernens fokus på risk samt samverkan mellan funktionerna riskkontroll, internkontroll och compliance.” Det kan dock noteras att ingen granskning eller bedömning görs av enskilda dotterbolag, det är i stället en granskning av koncernövergripande processer. Styrelsen beslutade att lägga rapporten till handlingarna.
- Styrelsen har behandlat ”Rapport från Compliancefunktionen” vid sina sammanträden i mars, september och december. I rapporterna definieras Compliancerisk som ”risken för legala eller regulatoriska sanktioner, materiella finansiella förluster eller förluster som uppkommer till följd av ryktesrisk som ett resultat av att bolaget inte har följt lagar, regelverk eller andra bestämmelser som är tillämplbara för bolaget.” Av styrelsens protokoll finns ingen information som tyder på väsentliga brister. Styrelsen har vid samtliga tillfällen beslutat att lägga rapporterna till handlingarna.

---

<sup>1</sup> Särskild utsedd befattningshavare enligt Lag om åtgärder mot penningtvätt och finansiering av terrorism, 6 kap 2 §

- Vid styrelsens sammanträde i april fastställdes en delegationsordning och attestinstruktion.
- Enligt bolagets rutiner ska policyer behandlas av styrelsen minst 1 gång per år, oavsett om den behöver ändras eller inte. Styrelsen behandlade bolagets policyer vid sitt sammanträde i juni. Samtliga policyer hade setts över och nya versioner upprättats. Dessutom tillkom två nya policyer; ersättning till ledande befattningshavare samt förmånsbil. Styrelsen fastställde policydokumenten inklusive Almi-koncernens uppförandekod. Styrelsen fick även en dokumentation som beskriver respektive policy, väsentliga förändringar, och former för uppföljning av efterlevnaden. Styrelsen beslutade dessutom ”att efter genomgång av Almis ledningssystem och utvärdering av uppföljningsrutin är styrelsens bedömning att det finns en tillfredsställande kontroll av bolagets efterlevnad av lagar och andra regler som gäller för bolagets verksamhet.” Enligt bolagets VD är detta den utvärdering av den interna kontrollen som styrelsen gör med anledning av styrelsens ansvar enligt arbetsordningen.
- En beslutslogg förs avseende ”öppna poster styrelsen”. Styrelsen får del av den vid sina sammanträden.

### *Kommentarer*

Bolagets inventering av risker är en viktig beståndsdel för att tillse att det finns en tillräcklig intern kontroll. Vi har noterat att processen setts över under 2021, vilket bland annat inneburit att en ny riskkarta tagits fram, som 2021 års uppföljning baserats på.

Vi har tagit del av riskanalysen/riskkartan med tillhörande åtgärdsplan, som innehåller aktiviteter för att reducera identifierade risker. Åtgärdsplanen innehåller även uppgift om när åtgärderna ska vara utförda. Vi rekommenderar dock att den kompletteras med information om rapporteringstidpunkt.

Planen innehåller inga uppföljande kontroller av att rutiner fungerar, till exempel genom ett stickprov, vilket vi menar bör ses över och övervägas.

Bolaget har samtidigt andra funktioner, som compliance och internrevision, som omfattar granskning och uppföljning inom ovanstående ram. Vi har inte granskat den rapporteringen närmare. Vi bedömer dock att dessa funktioner är betydelsefulla ur ett internkontrollperspektiv. Om det finns risker som är hänförliga till rutiner och processer som inte identifieras, granskas och följs upp av dessa funktioner anser vi att de behöver beaktas i styrelsens riskanalys/riskkarta.

Vad gäller styrelsens utvärdering av den interna kontrollen är det viktigt att den utgår från tillräckliga underlag. Enligt vår mening är uppföljning utifrån åtgärdsplanen ett sådant viktigt underlag. Vi rekommenderar därför att underlagen för styrelsens utvärdering ses över.

## 5.7 Arbetsfördelning styrelse - verkställande direktör

Enligt aktiebolagslagen är styrelsen för publika bolag skyldig att upprätta en *instruktion om arbetsfördelningen mellan styrelsen och vd*. Vi har noterat att styrelsen har beslutat om en arbetsordning 2021-04-28. Gällande VD-instruktion fastställdes av styrelsen vid samma tillfälle.

VD har i samband med vår granskning uttryckt att arbetsfördelningen är både tydlig och väl fungerande.

### *Kommentarer*

Vi har i vår granskning kunnat konstatera att styrelsen i en skriftlig instruktion har angett arbetsfördelningen mellan å ena sidan styrelsen och å andra sidan den verkställande direktören.

## 5.8 Åtgärder utifrån tidigare revisionsrapport

I 2020 års revisionsrapport lämnades följande kommentar i avsnitt 7.2 Bedömning och rekommendationer:

- Den interna kontrollen kopplat till målen för affärsutveckling kan utvecklas.

Vi har uppfattat att ovanstående kommentar är hänförlig till bolagets indexmål för tillväxt respektive fokusgrupper.

Bolagets mål för tillväxt och fokusgrupper har omarbetats inför år 2021. Tidigare indexanknytning har tagits bort vilket enligt bolagets VD gjort målen mer begrip-  
liga.

### *Kommentarer*

Vi kan konstatera att de indexmål som åsyftats har utgått och ersatts med andra mål. Viktigt är att målen är både uppföljningsbara och möjliga att förstå och tolka. Som framgår av avsnitt 5.3 finns dock fortfarande svårigheter med uppföljningen av målen inom området Fokusgrupper.

## 6 Revisionell bedömning

Vi bedömer sammantaget att verksamheten har skötts på ett i allt väsentligt ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt.

Vi bedömer även, utifrån vår grundläggande granskningsinsats, att den interna kontrollen i allt väsentligt är tillräcklig. Vi anser samtidigt att processen kan vidareutvecklas.

Nedan besvaras de enskilda revisionsfrågorna. Inom parentes anges aktuellt avsnitt för mer information om granskningens resultat och bedömningar.

- Det finns aktuella ägardirektiv (5.1)
- Det finns en verksamhetsplan med mål som är med ägardirektivet/ägaranvisningen överensstämmande (5.2).
- Det finns en budget som är kopplad till verksamhetsplanen (5.2)
- Det finns fungerande uppföljning av budget och verksamhetsmål. Inom målområdet Fokusgrupper har dock uppföljning inte varit möjlig på grund av avsaknad av nödvändig statistik. Målens mätbarhet behöver säkerställas (5.3).
- Bolagets ekonomi är tillfredsställande. Anslagen har dock inte använts i planerad utsträckning, vilket påverkats av pandemin (5.4).
- Verksamhetsmålen har uppfyllts på ett tillfredsställande sätt. Målområdet ”Fokusgrupper har däremot inte varit möjligt att bedöma (5.5)
- Det finns en internkontrollplan som är baserad på en riskanalys och planen följs upp. Processen kan emellertid vidareutvecklas (5.5)
- Styrelsen har i en skriftlig instruktion angett arbetsfördelningen mellan å ena sidan styrelsen och å andra sidan den verkställande direktören (5.7)
- Åtgärder har vidtagits utifrån föregående års granskning i den mån att dåvarande mål som rekommendationen berörde har utgått. Behovet av att säkerställa målens mätbarhet kvarstår dock (5.8).

Birgitta Arnberg  
Certifierad kommunal revisor