

Utlåtande 2004: RI (Dnr 023-3913/2004)

Översyn av kommunkoncernens finansverksamhet

Kommunstyrelsen föreslår kommunfullmäktige besluta följande

1. Förslag till organisation av kommunkoncernens finansverksamhet godkänns.
2. Kommunstyrelsen får i uppdrag att återkomma med förslag till reviderad finanspolicy.

Kommunstyrelsen beslutar för egen del följande under förutsättning av kommunfullmäktiges beslut enligt ovan

Stadsledningskontoret får i uppdrag att återkomma med förslag till reviderad finanspolicy.

Föredragande borgarrådet Annika Billström anför följande.

Bakgrund

Stadens nuvarande organisation för att hantera kommunkoncernens finansverksamhet beslutades i juni 2000. Den innebar en centralisering av finanshanteringen till stadens ekonomiavdelning på stadsledningskontoret. Centraliseringen medförde även upprättandet av en sammanhållen ekonomifunktion inom stadsledningskontoret. Under ekonomidirektören samlades budget- och redovisningsstaberna tillsammans med internbanken samt funktionen för finansstrategi.

Den nuvarande organisationen har sett ut på samma sätt i närmare fyra år medan omvärlden har förändrats; det har tillkommit ett antal arbetsuppgifter och andra har förändrats. Därför har ledningen för ekonomiavdelningen i sam-

råd med ledningen för Stockholms Stadshus AB genomfört en översyn av finansverksamheten inom Stockholms stad med bolag med hjälp av extern konsult. Översynen tar utgångspunkt i kommunfullmäktiges beslut från 2000.

Översynen i sammanfattning

Under 2003 genomfördes en nulägeskartläggning av kommunkoncernens finansverksamhet med förslag till förändringar. Vid analysen framkom bl.a. att internbanken har utvecklats mycket snabbt från ett besvärligt utgångsläge 2000 till en respekterad och väl fungerande verksamhet. De förbättringsområden som föreligger är främst inom det strategiska finansarbetet samt intern kontroll.

Vidare har en balansräkningsanalys i kommunkoncernen genomförts i syfte att bl.a. identifiera eventuella möjligheter till att effektivisera koncernens finansiella flöden. Trots att de finansiella tillgångarna var 657 mnkr större än de finansiella skulderna betalade kommunkoncernen 92 mnkr netto i räntor. Genom en högre grad av kommunkoncernstyrning av ränterisken och effektivare matchning kan den senare negativa effekten minimeras.

Avsikten med föreliggande förslag är att uppnå följande fördelar.

1. tillse att kommunkoncernens samlade finansnetto optimeras,
2. att bibehålla nuvarande resultatmätning efter finansnetto, som bolagsledning och styrelser ansvarar för, samtidigt som hanteringen av ränterisk och finanstransaktioner förenklas genom att utverka en för kommunkoncernen gemensam princip och process för framtagandet och förvaltandet av strategisk ränterisk för kommunkoncernen och dess verksamheter. Bolagen ges en individuell verksamhetsanpassad strategisk risk,
3. skapa en kommunkoncerngemensam finansenhet som ges resurser för att säkerställa kommunkoncernens samlade behov av finansiell kompetens och stöd,
4. säkerställa att den taktiska riskhanteringen sker centralt och av den gemensamma finansenheten.

Till följd av ovan föreslagna förändringar föreslås gällande finanspolicy för kommunkoncernen uppdateras, särskilt med avseende på riskhantering. Stadsledningskontoret föreslås få i uppdrag att återkomma med förslag till reviderad finanspolicy med beaktande av detta.

Ärendets beredning

Stadsledningskontoret och Stockholms Stadshus AB har skickat ut ett förslag på förvaltningsremiss till samtliga dotterbolag i koncernen Stockholms Stadshus AB samt till revisionskontoret – *bilaga 2*.

Flera remissinstanser såg ett problem med det ursprungliga förslaget att centralisera den strategiska ränteriskhanteringen och ge alla bolagen samma strategiska risk. Förslaget ansågs bl.a. riskera att leda till att bolagens ansvar och befogenheter för resultatet, särskilt räntenettet med nuvarande styrmodell, blir oklart. En mer fullständig remissammanställning redovisas i ärendet - *bilaga 3*.

Stadsledningskontoret och Stockholms Stadshus AB har därefter bearbetat remissvaren och lämnat föreliggande förslag på finanssenhetens uppdrag, organisation samt ansvarsfördelning avseende kommunkoncernens finansverksamhet – *bilaga 1*.

Stockholms Stadshus AB beslutade den 25 oktober 2004 att godkänna förslag till organisation av kommunkoncernens finansverksamhet samt tillstyrka att stadsledningskontoret får i uppdrag att återkomma med förslag till reviderad finanspolicy.

Mina synpunkter

Den nuvarande organisationen för finansverksamheten har sett ut på samma sätt i närmare fyra år medan omvärlden har förändrats; det har tillkommit ett antal arbetsuppgifter och andra har förändrats. Mot denna bakgrund anges också i budget för 2005 att finansrörelsens förvaltning bör utvecklas vidare i riktning mot att bli stadens och kommunkoncernens samlade finansfunktion. Detta skall ske med målsättningen att säkerställa och kvalitetssäkra kommunkoncernens samlade behov av finansiell kompetens och stöd. Den strategiska riskhanteringen bör utgå från ett kommunkoncernperspektiv.

Jag anser, i likhet med stadsledningskontoret och Stockholms Stadshus AB att det bör finnas en för kommunkoncernen gemensam uppfattning om de olika externa finansiella riskernas hantering och den finansiella marknadens utveckling. Olika uppfattningar inom kommunkoncernen kan leda till suboptimering av koncernens finansiella resultat, vilket inte är försvarbart ytterst gentemot medborgarna. Det finansiella koncernperspektivet och dess mål, inriktning och förutsättning måste framhållas som en självklar gemensam grund för respektive verksamhet inom kommunkoncernen gentemot den externa finansmarknaden.

Vid en jämförelse med andra koncerner är det en självklarhet att centralisera finansfunktionen på det sätt som nu sker. Det råder ingen tvekan om att ett företag som ingår i en större koncern kan låna kapital till fördelaktigare villkor jämfört med enskilda näringsidkare. Detta förhållande gäller oavsett om bolaget är privat eller kommunägt. Det kan sägas utgöra en konkurrensfördel som staden, med hänsyn tagen till stockholmarna, måste använda sig av till fullo för att minimera kostnaderna i verksamheterna.

Det reviderade förslaget, som har tagit fasta på de synpunkter som framkommit i den breda remissrundan inom kommunkoncernen, anser jag vara väl avvägt. Förslaget tar fasta på att det inom kommunkoncernen råder ett antal förutsättningar som bör beaktas vid en samordning av den finansiella verksamheten. Finansverksamheten bör vidareutvecklas med utgångspunkt från detta och arbetet bör ske i nära dialog mellan staden, Stockholms Stadshus AB och dess dotterbolag.

Förslaget syftar till att skapa förutsättningar för att optimera kommunkoncernens samlade finansnetto. Därutöver handlar det om att bibehålla nuvarande resultatmätning efter finansnetto, som bolagsledning och styrelser ansvarar för, samtidigt som hanteringen av ränterisk och finanstransaktioner förenklas genom att utverka en för kommunkoncernen gemensam princip och process för framtagandet och förvaltandet av strategisk ränterisk för kommunkoncernen och dess verksamheter. Bolagen ges en individuell verksamhetsanpassad strategisk risk. Dessutom handlar det om att skapa en kommunkoncernsgemensam finansenhet som ges resurser för att säkerställa kommunkoncernens samlade behov av finansiell kompetens och stöd samt att säkerställa att den taktiska riskhanteringen sker centralt och av den gemensamma finansenheten.

Borgarrådsberedningen tillstyrker föredragande borgarrådets förslag.

Särskilt uttalande gjordes av borgarrådet *Viviann Gunnarsson* (mp) enligt följande.

När denna översyn görs är det mycket viktigt att säkerställa både bolagens fortsatta egna kompetens i frågorna samt att en utomstående kontroll fortlöpande sker av den centraliserade finansfunktionen.

Kommunstyrelsen delar borgarrådsberedningens uppfattning och föreslår kommunfullmäktige besluta följande

1. Förslag till organisation av kommunkoncernens finansverksamhet godkänns.

2. Kommunstyrelsen får i uppdrag att återkomma med förslag till reviderad finanspolicy.

Kommunstyrelsen beslutar för egen del följande under förutsättning av kommunfullmäktiges beslut enligt ovan

Stadsledningskontoret får i uppdrag att återkomma med förslag till reviderad finanspolicy.

Stockholm den

På kommunstyrelsens vägnar:
ANNIKA BILLSTRÖM

Anette Otteborn

ÄRENDET

Bakgrund

Stadens nuvarande organisation för att hantera kommunkoncernens finansverksamhet beslutades i juni 2000. Den innebär en centralisering av finanshanteringen till stadens ekonomiavdelning på stadsledningskontoret. Centraliseringen medförde även upprättandet av en sammanhållen ekonomifunktion inom stadsledningskontoret. Under ekonomidirektören samlades budget- och redovisningsstaberna tillsammans med internbanken samt funktionen för finansstrategi.

Den nuvarande organisationen har sett ut på samma sätt i närmare fyra år medan omvärlden har förändrats; det har tillkommit ett antal arbetsuppgifter och andra har förändrats. Därför har ledningen för ekonomiavdelningen i samråd med ledningen för Stockholms Stadshus AB genomfört en översyn av finansverksamheten inom Stockholms stad med bolag med hjälp av extern konsult. Översynen tar utgångspunkt i kommunfullmäktiges beslut från 2000. Med utgångspunkt från detta har ett förslag utarbetats för hur finansheten kan vidareutvecklas.

I budgetförslag för staden år 2005 anges också att finansrörelsens förvaltning bör utvecklas vidare i riktning mot att bli stadens och kommunkoncernens samlade finansfunktion i syfte att säkerställa och kvalitetssäkra kommunkoncernens samlade behov av finansiell kompetens och stöd. Den strategiska riskhanteringen bör utgå från ett kommunkoncernperspektiv. Förslag om organisation för finansieringsverksamheten redovisas i särskilt ärende under hösten 2004. Arbetet skall ske i nära dialog mellan staden, Stockholms Stadshus AB och dess dotterbolag.

Ärendets beredning

Stadsledningskontoret med ledningen för ekonomiavdelningen har i samråd med Stockholms Stadshus AB genomfört en översyn av finansverksamheten inom Stockholms stad med bolag med hjälp av extern konsult. En nulägeskartläggning av stadens finansverksamhet med förslag till förändringar har genomförts. Inom ramen för kartläggningen har 17 företrädare från olika delar av kommunkoncernen intervjuats.

Stadsledningskontoret och koncernledningen för Stockholms Stadshus AB utformade under våren 2004 ett förslag till organisation av kommunkoncernens finansverksamhet. Förslaget redovisas i sin helhet - bilaga 2. Under

sommaren 2004 skickades förslag på förvaltningsremiss till samtliga dotterbolag i koncernen Stockholms Stadshus AB samt till revisionskontoret.

Stadsledningskontorets och Stockholms Stadshus AB har därefter bearbetat remissvaren och lämnat föreliggande förslag på finanssenhetens uppdrag, organisation samt ansvarsfördelning avseende kommunkoncernens finansverksamhet – bilaga 1.

Remisser

Flera remissinstanser såg ett problem med det ursprungliga förslaget att centralisera den strategiska ränteriskhanteringen och ge alla bolagen samma strategiska risk. Förslaget ansågs bl.a. riskera att leda till att bolagens ansvar och befogenheter för resultatet, särskilt räntenettet med nuvarande styrmodell, blir oklart. En annan oro rörde kompetensfrågan. Flera tog upp vikten av att bolaget har tillgång till finansiell expertis när man nu står inför en period med stora investeringar. Någon uttryckte farhågor om att de fortsättningsvis inte skulle få tillgång till marknadsmässig prissättning och inte heller kontinuerlig information om koncernens refinansieringsräntor. Ytterligare någon var bekymrad över att en sänkt kreditvärdighet för kommunkoncernen, som en följd t.ex. av att någon annan del av koncernen hade stora upplåningsbehov, direkt skulle slå negativt mot det egna bolagets upplåningskostnad. Remissammanställning redovisas i ärendet - bilaga 3.

Stockholms Stadshus AB beslutade den 25 oktober 2004 att godkänna förslag till organisation av kommunkoncernens finansverksamhet samt tillstyrka att stadsledningskontoret får i uppdrag att återkomma med förslag till reviderad finanspolicy.

Suppleantyttrande gjordes av suppleanten *Viviann Gunnarsson* (mp) enligt följande.

När denna översyn görs är det mycket viktigt att säkerställa både bolagens fortsatta egna kompetens i frågorna samt att en utomstående kontroll fortlöpande sker i den centraliserade finansfunktionen.

Stadsledningskontorets och koncernledningen för Stockholms Stadshus AB föreslår i tjänsteutlåtande daterat den 13 oktober 2004 att det bör finnas en, för kommunkoncernen, gemensam uppfattning om de olika externa finansiella riskernas hantering och den finansiella marknadens utveckling (av såväl räntor

som effektiva externa finansieringskällor). Olika uppfattningar inom kommunkoncernen kan leda till suboptimering av koncernens finansiella resultat (bl.a. genom onödig ”hedging”, onödigt ”dyr” externfinansiering m.m.). Gentemot den externa finansmarknaden skall det finansiella koncernperspektivet och dess mål, inriktning och förutsättning framhållas som en självklar gemensam grund för respektive verksamhet inom kommunkoncernen.

Inom kommunkoncernen råder ett antal förutsättningar som bör beaktas vid en samordning av den finansiella verksamheten. Först och främst finns olika verksamhetsinriktningar med skilda förutsättningarna för finansiell riskhantering. Vidare ger aktiebolagslagen resp. kommunallagen skillnader i vissa centrala förutsättningar mellan staden och bolagen för att kunna fungera som en renodlad koncern. Som exempel kan nämnas att bl.a. skattelagstiftning, redovisningsregler och finansieringsförutsättningar påverkar hur en centralisering av finansverksamheten i kommunkoncernen skall utvecklas.

Förslaget - översyn av finansverksamheten

Utifrån nulägeskartläggningen av stadens finansverksamhet med förslag till förändringar har en analys av kommunkoncernens finansiella balansräkning genomförts. Denna har syftat till att bl.a. identifiera eventuella möjligheter till att effektivisera koncernens finansiella flöden. Slutligen beskrivs i utredningen ränteriskhanteringen i koncernen.

Nulägeskartläggningen

Kartläggningen av stadens finansverksamhet visar att det operativa, dagliga arbetet inom internbanken fungerar bra. Internbanken har utvecklats mycket snabbt från ett besvärligt utgångsläge 2000 till en respekterad och väl fungerande verksamhet. Internbanken och stadens bolag har en öppen och konstruktiv dialog.

De förbättringsområden som föreligger är främst inom det strategiska finansarbetet. Förbättringsområden är dels att tydliggöra roller och ansvar men även att definiera beslutsprocesser samt fastställa beslutsföra. Det strategiska finansarbetet bedrivs idag inte på det strukturerade och framåtriktade sätt som krävs för att skapa förutsättningar för en finansfunktion med god framförhållning, förankring och stabilitet. Internkontrollen är ett annat förbättringsområde, då det saknas en från internbanken fristående riskkontroll.

En annan iakttagelse var att ambitionsnivån och analysgrunden för de enskilda bolagens arbete med den strategiska ränterisken skiljde sig åt högst väsentligt.

Dessutom visade analysen att det i dagsläget inget som hindrar att ett bolag positionerar sig för ränteuppgång samtidigt som ett annat positionerar sig för räntenedgång.

Balansräkningsanalys

En balansräkningsanalys genomfördes i syfte att bl.a. identifiera eventuella möjligheter till att effektivisera koncernens finansiella flöden och därmed förbättrat finansnetto. De aspekter som analyserats är tillgångarnas och skuldernas storlek, räntebetalningar, risktagande, förfallostruktur, räntebindningsstruktur samt derivatpositionernas omfattning och påverkan på portföljens genomsnittliga räntebindningstid (duration).

Analysen genomfördes i december 2003 och då hade kommunkoncernen som helhet en tillgångs- resp. skuldmassa av ungefär samma storlek. Trots en viss positiv nettosition om 657 mnkr var emellertid nettoränteflödet negativt, -92 mnkr. Den viktigaste förklaringen, som stod för ca hälften av det negativa flödet, berodde på att kommunkoncernen successivt har gått från att vara nettoskulsatt till att vara nettoplacerare i en marknad med sjunkande räntor. Den resterande förklaringen var att skulderna har signifikant längre räntebindningstid än tillgångarna.

Genom en högre grad av kommunkoncernstyrning av ränterisken och effektivare matchning kan den senare negativa effekten minimeras.

Ränteriskhantering inom kommunkoncernen

Syftet med riskhantering är optimal räntebindning med hänsyn tagen till finansnetto och förutsägbarhet.

Ränteriskhanteringen sker i två steg.

- Den *strategiska* riskhanteringen består i att ramarna för den strategiska risken väljs utifrån förutsättningar som är tillämpliga för kommunkoncernen såsom balansräkningsstruktur, krav på förutsägbarhet av finansnettot och makroekonomiska hänsyn.
- *Taktisk*, eller daglig, ränteriskhantering består i att respektive organisation positionerar sig inom de beslutade ramarna beroende på tro om framtida ränteutveckling.

I kommunkoncernen bör synen på ränterisk domineras av fokus på finansnettot. Den strategiska risken bör vara resultatet av en avvägning mellan kostnadsnivå och stabilitet. För staden är det av central betydelse att kunna ha en hög stabilitet i budgeterat räntenetto.

Behov av vidareutveckling av kommunkoncernens finansverksamhet

För att utveckla kommunkoncernens strategiska finansarbete och för att det totala risktagandet skall bli så effektivt som möjligt föreslås att en koncerngemensam process införs för att hantera den strategiska ränterisken, nedan följer ex. på gemensamma faktorer som förslaget på strategisk risk utgå från:

- *vald riskmodell*, dvs. att analysen sker med samma metod i kommunkoncernen, oavsett vilket bolag som analyseras.
- *makroekonomiska förutsättningar*, dvs. att det finns en gemensam syn på framtida inflationsutveckling, räntor osv.
- *hänsyn till kommunkoncernens finansiella styrka*, dvs. att kommunkoncernens samlade finansiella styrka är utgångspunkt när den strategiska risken utformas i stället för det enskilda bolagets.

De speciella förutsättningar som råder inom kommunkoncernen måste dock beaktas. Varje enskilt bolags styrelse måste fastställa respektive bolags finanspolicy. Därför föreslås att, givet den ovan nämnda koncerngemensamma processen, den strategiska risken anpassas till respektive bolags förutsättningar. Därmed säkerställs att bolagsledning och styrelse i respektive bolag känner ägarskap för det i bolaget uppkomna finansnettot.

Den taktiska risken föreslås centraliseras. Det finns ingen anledning att olika delar av kommunkoncernen skall tillåtas ha och agera efter olika ränteuppfattning.

Den nybildade finansenheten ges fokus och mandat att optimera kommunkoncernens samlade finansnetto.

1. Bolagen måste finansieras till villkor som återspeglar kommunkoncernens upplåningskostnad, vilket är samma princip som idag och säkerställer att bolagen får del av effektiva och marknadsmässiga finansieringsvillkor,
2. Räntebindningen för de enskilda lånen i respektive bolag och staden föreslås spridas i tiden för att hantera refinansieringsrisken och därmed risken för att ett enskilt bolag eller staden drabbas av att något annat bolag eller staden har stora finansieringsbehov som försämrar kommunkoncernens kreditvärdighet.

Syfte med finansverksamheten

Syftet med finansverksamheten inom kommunkoncernen bör vara:

- stödja den operativa verksamheten, utnyttja skalfördelar, samt optimera finansnettot inom givna risklimiter.
- optimera utnyttjandet av kapital och kassaflöden
- kontrollera de finansiella risker för vilka kommunkoncernen är exponerad.

Följande generella principer skall gälla för kommunkoncernens finansverksamhet:

- finansverksamheten samordnas genom att alla externa transaktioner och kontakter administreras av finansenheten.
- den interna prissättningen skall vara marknadsmässig.
- staden och stadens bolag ansvarar för sina respektive finansnetton.
- finansenheten ansvarar för den taktiska ränteriskhanteringen
- den strategiska riskhanteringen skall ha ett externt fokus och skall regleras med utgångspunkt från kommunkoncernnivå.
- bolagen ges en verksamhetsanpassad strategisk risk.

Kommunkoncernens gemensamma finansfunktion - finansenheten

Finansenheten är den enhet under kommunstyrelsen inom stadsledningskontorets ekonomiavdelning som övergripande ansvarar för kommunkoncernens finansverksamhet. Finansenheten föreslås bli kommunkoncernens samlade finansfunktion och få ansvaret för att optimera kommunkoncernens finansnetto, den taktiska riskhanteringen och för att hantera processen för att ta fram den strategiska ränterisken i respektive bolag i kommunkoncernen.

GENOMFÖRANDE

Behov av revidering av finanspolicy

Förändringen är i enlighet med kommunfullmäktiges reglemente för kommunstyrelsen avseende femte punktens ansvar för ekonomisk förvaltning ”svara för samordning och samverkan vad avser den finansiella planeringen, likviditetshanteringen och riskexponeringen inom kommunkoncernen”. Förändringen bedöms även rymmas inom stadsledningskontorets instruktion. Däremot före-

slås kommunfullmäktiges gällande finanspolicy för kommunkoncernen revideras till följd av ovan föreslagna förändringar, särskilt med avseende på ränteriskhanteringen. I finanspolicyen skall mål med finansverksamheten klart anges liksom forumstruktur. Där skall även den rapportplan framgå som anses nödvändig för att respektive beslutande nivå skall erhålla adekvat beslutsunderlag. Stadsledningskontoret föreslås få i uppdrag att återkomma med förslag till reviderad finanspolicy med beaktande av detta.

Utveckling av funktion för oberoende riskkontroll

Vidare föreslås inrättandet av en funktion för oberoende riskkontroll. Denna rapporterar direkt till ekonomiutskottet respektive Stadshus AB:s styrelse. Förutom att säkerställa en oberoende rapportering skall denna enhet också bl.a. säkerställa att bolagens refinansieringsränta är marknadsmässig. Funktionen är direkt underställd ekonomidirektören. Fysiskt bör denna person däremot arbeta tillsammans med finansenheten och det finns inget som hindrar att han eller hon tar fram rapporter och bedriver utvecklingsarbete åt finansenheten.

Forum och beslutsprocesser

Beslutsforum och beslutsprocesser som är relevanta att använda för att upprätthålla en fungerande finanshantering, och särskilt gällande bolagens strategiska riskhantering, bör identifieras och dokumenteras.

Utveckla arbetet med processer för det strategiska finansarbetet

För att få denna hantering att fungera måste finansenheten utveckla processer för det strategiska finansarbetet.

Kompetensförändring och effektiviseringspotential

Inom Stadshuskoncernen finns förutsättningar för en större kompetensförändring genom att behovet av finanskompentens kommer att minska dels till följd av att finansenheten kommer att överta stora delar av riskhanteringen för bolagen och dels genom en mer ändamålsenlig och effektiv administrativ lånehantering, därmed finns också en effektiviseringspotential i form av färre medarbetare med finanskompentens inom bolagen.

Förändringarna inom ekonomiavdelningen kommer att vara relativt små vid införandet av den föreslagna organisationen. Främst berörs det ökade ansvaret

att hantera strategisk och taktisk risk. Vidare tydliggörs funktioner i den nya organisationen som Risk kontroll och Cashmanagement, i övrigt är kompetenserna och antal resurser som idag. Inom finansenheten bedöms ingen numerär effektiviseringspotential finnas, då mera ansvar kommer att tillföras denna funktion i och med den nya processen för strategisk riskhanteringen samt genom att nya roller tillförs. Resursförstärkningen, liksom finansenheten i sin helhet, finansieras gemensamt av staden och Stadshuskoncernen.

Finansenheten kommer enligt förslaget få en allt viktigare roll i att hantera de frågeställningar som finansresursen inom resp. bolag tidigare hanterat på egen hand. Tanken är att finansenheten skall vara en gemensam resurs och säkerställa kommunkoncernens, såväl enskilda bolag som stadens, tillgång på finansiell expertis. Detta stärker finansenhetsens roll som kompetenscentra ytterligare.

Föreslagna förändringar föreslås genomföras successivt under 2005.

Förslag på finansenhetsens uppdrag, organisation samt ansvarsfördelning

Finansenhetsens uppdrag

Utifrån redovisat syfte, generella principer samt förslag till förändringar kan finansenhetsens uppdrag formuleras i huvudsak i följande fyra områden,

- vara koncernens internbank
- hantera koncernens finansiella strategier och finansiella risker
- erbjuda finansiell kompetens
- driva Cash-management.

Driva internbanksverksamhet

Uppgiften är att söka maximera möjligheten att samla alla risker, låne- och placeringsbehov och likvidflöden internt inom staden med kommunkoncern för att minimera extern exponering. Syftet är kostnadsminimering.

Hantera strategisk och taktisk risk

Den strategiska riskhanteringen består i att i dialog med bolagen arbeta fram den strategiska och taktiska risken för kommunkoncernen. Dessutom måste stadens egen strategiska riskposition i denna fråga arbetas fram. Utöver ränterisk måste även andra marknadsrisker, och särskilt refinansieringsrisken hanteras.

Driva cash-managementfrågeställningar

Tillse att staden har kontroll på och tillgång till likviditet med hänsyn tagen till hanteringskostnaden. Arbete skall drivas med att förse staden med konkurrenskraftig upplåning och underhålla investerarkontakter och hantera ratingfrågor.

Arbetet inkluderar att ta ansvar för att staden har en samlad bild av likviditetsställningen och likviditetsutvecklingen. I arbetet ingår också att arbeta med rörelsekapitalhanteringen mellan bolag och inom staden i övrigt. Det är också mycket viktigt att finansenheten kan ge bolagen stöd i cash-managementfrågor.

Utgöra finansexpertis för Stockholm stad och Stadshuskoncernen

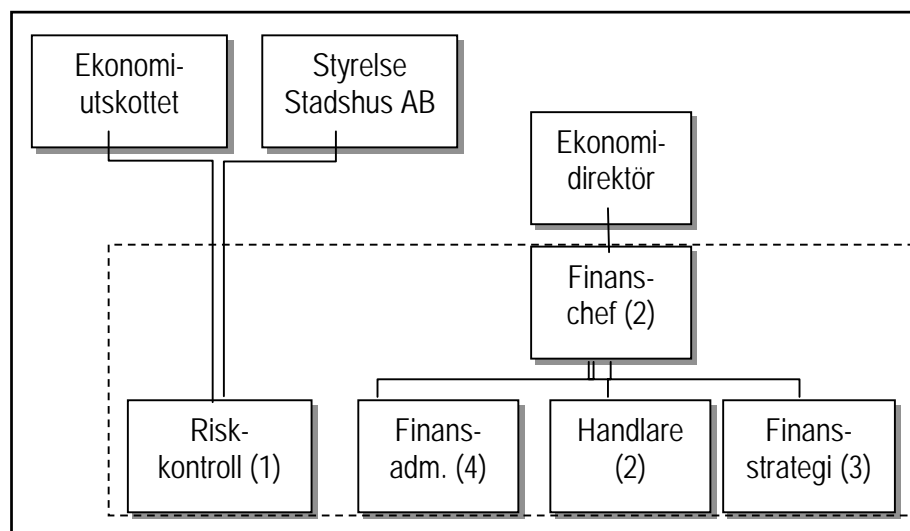
Vara en resurs i finansfrågor vid förvärv eller försäljningar och inför stora investeringar och i övriga frågor med finansanknytning.

Organisation

I dag utgör internbanken tio medarbetare exkl. stiftelsegruppen. Förslaget till finansfunktion innebär en utökning med funktionerna risk kontroll och cash-management. I övrigt är kompetenser och antal medarbetare oförändrade. Risk kontroll utgörs av en heltidsanställd som utöver arbetet med riskkontroll också kommer att lägga tid på analys och rapportering åt finansenheten. Finansstrategifunktionen i dagens organisa-

tion överförs till finansenheten och den nya funktionen för finansstrategi. Enheten erhåller därmed med förstärkt kompetens inom finansiell riskhantering, prognostisering och marknadsanalys. Totalt sett innebär förslaget en utökning av två tjänster. Dessa förutsätts finansieras av Stadshuskoncernen då ett utökat ansvar och arbetsuppgifter förs från bolagen till finansenheten.

Organisationsskiss:



Ansvarsfördelning avseende koncernens finansverksamhet

Kommunfullmäktige: Fastställer kommunkoncernens finanspolicy samt beslutar om ramar för upplåning och placeringar.

Kommunstyrelsens ekonomiskommitté: Fastställer Stockholms Stads finanspolicy, fastställer risklimiterna för Kommunkoncernen, beslutar om eventuell borgensteckning samt kreditlimiterna för bolagen. Ekonomiskommittén bör också ta beslut om eventuella låneprogram.

Styrelsen i Stockholms Stadshus AB: Fastställer Stadshus AB:s egen finanspolicy och godkänner bolagens.

Stadens bolag: Ansvarar för sina respektive finansnetton. Deltar med sin verksamhetsexpertis för att säkerställa optimal strategisk risk. Dotterbolagens styrelser fastställer respektive bolags finanspolicy. Den ev. risk som ett investeringsbeslut kan innebära hanteras normalt suveränt inom resp. bolag.

Stadsdirektörens ansvar: Delegerar beslutsrätt beträffande upplåning och placering till ekonomidirektören och finanschefen.

Ekonomidirektör: Ansvarar för att finanspolicyn efterlevs och att operativa risker hanteras i enlighet med gällande policy. Ekonomidirektören ansvarar tillsammans med finanschefen för stadens långsiktiga strategiska relationer med banker och andra finansiärer. Därtill skall ekonomidirektören initiera förändringar av finanspolicyn och finansverksamheten när så behövs och fastställa förslag till beslut beträffande finansiell strategi.

Risk kontroll: Tar fram rapportering till ekonomiutskott och styrelsen för Stockholm Stadshus AB enligt fastlagd policy, tar fram beslutsunderlag för finansenheten samt utvecklar verktyg för en effektiv riskkontroll.

Finanschef: Ansvarar för att finansverksamheten bedrivs inom de ramar som är uppsatta i finanspolicyn samt leda arbetet på finansenheten. Ansvarar för löpande investerar-, bank- och ratingkontakter. Vidare skall finanschefen säkra kommunkoncernens och bolagens finansiering och likviditetshantering. Finanschefen skall tillse att erforderlig finansiering alltid finns. Finanschefen skall hantera kommunkoncernens och stadens finansiella risker och föredra finansiella rapporter i ekonomiutskott och styrelsen för Stockholm Stadshus AB. Föredragande i finansforum. Till finanschefen finns en tjänst kopplad för administrativt stöd.

Finansstrategi: Utgöra finansexpertis för staden och kommunkoncernen. Utarbeta och löpande se över policys, regler och anvisningar för upplåning, medelshantering och riskhantering inom kommunkoncernen. Bereda kommunkoncernens strategiska ränteriskhantering samt bistå med finansiell kompetens i samband med förvärv, avyttringar samt större investeringar. Bereda stadens och kommunkoncernens långsiktiga likviditetsplanering. Bedriva cash-managementarbete och därvid ta fram förslag på uppföljning och styrning av rörelsekapitalet. Bistå i beredningen av ansökan till ny borgen.

Handlare: Arbeta framförallt med internbanksuppgifterna såsom daglig hantering av likviditet och all upp- och utlåning internt och externt samt verkställer beslut om taktisk riskhantering.

Finansadministration: Stämma av genomförda affärer hos motpart, avvecklar affärer och bokför dessa samt förser handlare med korrekta beslutsunderlag. (Stockholms stads likviditet, förfallande affärer etc.)

Under finanschefen är även stadens stiftelsegrupp organiserad.

Stadsledningskontorets och koncernledningens remissversion avseende översyn av kommunkoncernens finansverksamhet

Sammanfattning

Under 2003 genomfördes en nulägeskartläggning av kommunkoncernens finansverksamhet med förslag till förändringar. Vid analysen framkommer bl.a. att internbanken har utvecklats mycket snabbt från ett besvärligt utgångsläge 2000 till en respekterad och väl fungerande verksamhet. De förbättringsområden som föreligger är främst inom det strategiska finansarbetet samt intern kontroll.

Vidare har en balansräkningsanalys i kommunkoncernen genomförts i syfte att bl.a. identifiera eventuella möjligheter till att effektivisera koncernens finansiella flöden. Trots en viss positiv finansiell nettoposition om 657 mnkr var emellertid ränteresultatet netto negativt, -92 mnkr.

För att utveckla det strategiska finansarbetet och för att risktagandet skall bli så effektiv som möjligt förslås att ansvaret för ränteriskhanteringen centraliseras. Den strategiska risken föreslås i första hand regleras med utgångspunkt på kommunkoncernnivå. Det bör finnas en, för kommunkoncernen, gemensam uppfattning om de olika externa finansiella riskernas hantering utifrån en gemensam ränteutvecklingsprognos. Därför föreslås internbanken bli kommunkoncernens samlade finansfunktion och få det övergripande ansvaret för den strategiska och taktiska ränteriskhanteringen.

Vidare föreslås inrättandet av en funktion för oberoende verksamhetskontroll. Funktionen har i första hand att kontrollera operativa brister i den finansiella verksamheten.

Till följd av ovan föreslagna förändringar föreslås gällande finanspolicy för kommunkoncernen uppdateras, särskilt med avseende på riskhantering. Stadsledningskontoret föreslås få i uppdrag att återkomma med förslag till reviderad finanspolicy med beaktande av detta.

Som bilaga ligger förslag på finansfunktionens uppdrag, organisation samt ansvarsfördelning.

Bakgrund

Stadens nuvarande organisation för att hantera kommunkoncernens finansverksamhet beslutades i juni 2000. Den innebär en centralisering av finanshanteringen till stadens ekonomiavdelning på stadsledningskontoret.

Centraliseringen medförde även upprättandet av en sammanhållen ekonomifunktion inom stadsledningskontoret. Under ekonomidirektören samlades budget- och redovisningsstaberna tillsammans med internbanken samt funktionen för finansstrategi.

Den nuvarande organisationen har sett ut på samma sätt i närmare fyra år medan omvärlden har förändrats, det har tillkommit ett antal arbetsuppgifter och andra har förändrats. Därför har ledningen för ekonomiavdelningen i samarbete med ledningen

för Stockholms Stadshus AB genomfört en översyn av finansverksamheten inom Stockholm stad med bolag med hjälp av extern konsult. Översynen tar utgångspunkt i kommunfullmäktiges beslut från 2000.

Utifrån detta har ett förslag utarbetats för hur finansfunktionen kan vidareutvecklas.

Översyn av finansverksamheten

En nulägeskartläggning av stadens finansverksamhet med förslag till förändringar har genomförts. Inom ramen för kartläggningen har 17 företrädare från olika delar av kommunkoncernen intervjuats. Vidare har en analys av kommunkoncernens finansiella balansräkning genomförts i syfte att bl.a. identifiera eventuella möjligheter till att effektivisera koncernens finansiella flöden. Slutligen beskrivs ränteriskhanteringen i koncernen.

Nulägeskartläggningen

Kartläggningen av stadens finansverksamhet visar att det operativa, dagliga arbetet inom internbanken fungerar bra. Internbanken har utvecklats mycket snabbt från ett besvärligt utgångsläge 2000 till en respekterad och väl fungerande verksamhet. Internbanken och stadens bolag har en öppen och konstruktiv dialog.

De förbättringsområden som föreligger är främst inom det strategiska finansarbetet. Förbättringsområden är dels att tydliggöra roller och ansvar men även att definiera beslutsprocesser samt fastställa beslutsföra. Det strategiska finansarbetet på koncernnivå bedrivs idag inte på det strukturerade och framåtriktade sätt som krävs för att skapa förutsättningar för en finansfunktion med god framförhållning, förankring och stabilitet. Internkontrollen är ett annat förbättringsområde, då det saknas en från internbanken fristående riskkontroll.

Balansräkningsanalys

En balansräkningsanalys genomfördes i syfte att bl.a. identifiera eventuella möjligheter till att effektivisera koncernens finansiella flöden och därmed förbättra finansnettot. De aspekter som analyserats är tillgångarnas och skuldernas storlek, räntebetalningar, risktagande, förfallostruktur, räntebindningsstruktur samt derivatpositionernas omfattning och påverkan på portföljens genomsnittliga räntebindningstid (duration).

Analysen genomfördes i december 2003 och då hade kommunkoncernen som helhet en tillgångs- resp. skuldmassa av ungefär samma storlek. Trots en viss positiv finansiell nettoposition om 657 mnkr var emellertid ränteresultatet netto negativt, -92 mnkr. Den viktigaste förklaringen, som stod för ca hälften av det negativa flödet, berodde på att kommunkoncernen successivt har gått från att vara nettoskuldssatt till att vara nettoplacerare i en marknad med sjunkande räntor och som inte kommunkoncernen kunnat påverka. Den resterande förklaringen var att skulderna har signifikant längre räntebindningstid än tillgångarna.

Genom att i framtiden ha en högre grad av kommunkoncernstyrning av ränterisken och effektivare matchning kan de båda negativa effekterna minimeras.

Ränteriskhantering inom kommunkoncernen

Syftet med ränteriskhantering är optimal räntebindning med hänsyn tagen till finansnetto och förutsägbarhet.

Ränteriskhanteringen sker i två steg.

- Den *strategiska* riskhanteringen består i att ramarna för den strategiska ränterisken väljs utifrån förutsättningar som är tillämpliga för resp. organisation såsom balansräkningsstruktur, krav på förutsägbarhet av finansnettot och makroekonomiska hänsyn.
- *Taktisk*, eller daglig, ränteriskhantering består i att resp. organisation positionerar sig inom beslutat strategiskt mandat beroende på framtida ränteutvecklingsprognoser.

I kommunkoncernen bör synen på ränterisk domineras av fokus på finansnettot. Den strategiska risken bör vara resultatet av en avvägning mellan kostnadsnivå och stabilitet.

Stadsledningskontorets och koncernledningens förslag

Stadsledningskontorets och koncernledningen föreslår att det bör finnas en, för kommunkoncernen, gemensam uppfattning om metodik och beräkning av de olika externa finansiella riskerna och den finansiella marknadens utveckling (av såväl räntor som effektiva externa finansieringskällor). Olika uppfattningar inom kommunkoncernen kan leda till suboptimering av koncernens finansiella resultat (bl.a. genom onödig "hedging", onödigt "dyr" externfinansiering m.m.). Gentemot den externa finansmarknaden skall det finansiella koncernperspektivet och dess mål, inriktning och förutsättning framhållas som en självklar gemensam grund för respektive verksamhet inom kommunkoncernen.

Inom kommunkoncernen råder ett antal förutsättningar som bör beaktas vid en samordning av den finansiella verksamheten. Aktiebolagslagen resp. kommunallagen ger vissa skillnader i centrala förutsättningar mellan staden och bolagen för att kunna fungera som en renodlad koncern. Bl. a. skattelagstiftning, redovisningsregler och finansieringsförutsättningar påverkar hur en centralisering av finansverksamheten i kommunkoncernen skall utvecklas och styras utifrån en gemensam röntetro och framtida ränteutveckling.

Behov av vidareutveckling av kommunkoncernens finansverksamhet

För att utveckla det strategiska finansarbetet och för att det totala risktagandet skall bli så effektivt som möjligt förslås att ansvaret för ränteriskhanteringen centraliseras.

Den strategiska risken föreslås i första hand regleras med utgångspunkt från kommunkoncernnivå. De speciella förutsättningar som råder inom kommunkoncernen måste dock beaktas vid samordningen.

Med en sammanhållen styrning av kommunkoncernens totala risk ges de bästa förutsättningarna för ett optimalt risktagande i verksamheten som helhet. Vidare utgör den enklaste sättet att styra hela kommunkoncernens risk. En nackdel är dock att utvärderingen av bolagens prestation genom mätning av resultat efter finansnetto får

ett något mindre informationsinnehåll då bolagen inte längre kan kontrollera en av finansnettots förklaringsvariabler, räntebindningstiden. Å andra sidan har bolagen fortfarande kontroll över de viktigaste förklaringsvariablerna: investeringsbeslut, kapitalstruktur samt optimering av rörelsekapital.

Stadens bolag förutsätts även framgent ansvara för sina respektive finansnetton. Genom att styra på resultat efter finansnetto får bolagen klara motiv att aktivt påverka sina kapitalkostnader via bl.a. effektiv likviditetshantering och reducerad kapitalbindning.

Om styrningen av bolagens ränterisk mot en koncernrisk leder till att det enskilda bolagets risk avviker markant, bör detta hanteras inom kommunkoncernen.

Syfte med finansverksamheten

Syftet med finansverksamheten inom kommunkoncernen bör vara:

- att utföra den finansiella operativa verksamheten, utnyttja skalfördelar, samt optimera finansnettot inom givna risklimiter.
- optimera utnyttjandet av kapital och kassaflöden
- kontrollera de finansiella risker för vilka kommunkoncernen är exponerad.

Följande generella principer skall gälla för kommunkoncernens finansverksamheten:

- finansverksamheten samordnas genom att alla externa transaktioner och kontakter administreras av finansfunktionen.
- den interna prissättningen skall vara marknadsmässig.
- staden och stadens bolag ansvarar för sina respektive finansnetton.
- den strategiska risken skall regleras med utgångspunkt från kommunkoncernnivå.
- bolagen deltar i diskussionen kring sin verksamhetsanpassade strategiska risk.
- finansfunktionen ansvarar för den taktiska ränteriskhanteringen.

Kommunkoncernens finansfunktion - internbanken

Internbanken är den enhet under kommunstyrelsen inom stadsledningskontorets ekonomiavdelning som övergripande ansvarar för kommunkoncernens finansverksamhet. Internbanken föreslås bli kommunkoncernens samlade finansfunktion och få ansvaret för den strategiska och taktiska riskhanteringen i kommunkoncernen. Ansvar för kommunkoncernens finansstrategiska frågor, främst inriktat mot strategisk risk och likviditetsplanering får ett tydligare koncernperspektiv.

För att även väga in bolagens verksamhetsrisker förutsätts finansfunktionen löpande föra en dialog med bolagen om deras behov av verksamhetsanpassad strategisk risk samt årligen i samband med att bolagen tar fram sina budgetar föra en gemensam diskussion om lämplig räntebindningstid för bolagen i förhållande till kommunkoncernen. Ytterst skall dock den strategiska risken regleras på kommunkoncernnivå.

För att få denna hantering att fungera måste nuvarande internbank utveckla sina processer för det strategiska finansarbetet.

Vidare föreslås inrättandet av en funktion för oberoende verksamhetskontroll. Funktionen har i första hand att kontrollera ev. operativa brister i den finansiella verk-

samheten. För att garantera sitt oberoende rapporterar den direkt till ekonomiutskottet respektive Stadshus AB:s styrelse och är direkt underställd ekonomidirektören. Fysiskt bör denna person däremot arbeta tillsammans med finansfunktionen och det finns inget som hindrar att han eller hon tar fram rapporter och bedriver utvecklingsarbete åt finansfunktionen.

Enligt förslaget kommer ekonomiavdelningen i högre grad att kunna beakta koncernperspektivet både när det gäller styrning och uppföljning av staden avseende ekonomi och finansiering.

Föreslagna förändringar föreslås genomföras successivt under 2004.

Forum och beslutsprocesser

Internbanken ansvarar i dag för att ge bolagen tillgång till finansiering, placeringsmöjligheter och riskhantering. För att ge möjlighet till erfarenhets- och informationsutbyte inom finansområdet och för att kunna ha en strukturerad diskussion kring koncernens strategiska risk bör finansforum utvecklas, för vilket stadens ekonomidirektör är sammanställande och finanschefen beredande och föredragande.

Beslutsforum och beslutsprocesser som är relevanta att använda för att upprätthålla en fungerande finanshantering bör identifieras och dokumenteras.

Behov av revidering av finanspolicy

Förändringen är i enlighet med kommunfullmäktiges reglemente för kommunstyrelsen avseende femte punktens ansvar för ekonomisk förvaltning "svara för samordning och samverkan vad avser den finansiella planeringen, likviditetshanteringen och riskexponeringen inom kommunkoncernen". Förändringen bedöms även rymmas inom stadsledningskontorets instruktion.

Däremot föreslås kommunfullmäktiges gällande finanspolicy för kommunkoncernen revideras till följd av ovan föreslagna förändringar, särskilt med avseende på ränteriskhanteringen. I finanspolicyen skall mål med finansverksamheten klart anges liksom forumstruktur. För staden är det av central betydelse att kunna ha en hög stabilitet i budgeterat räntenetto.

I finanspolicyen skall även den rapportplan framgå som anses nödvändig för att respektive beslutande nivå skall erhålla adekvat beslutsunderlag. Stadsledningskontoret föreslås få i uppdrag att återkomma med förslag till reviderad finanspolicy med beaktande av detta.

Kompetensförändring och effektiviseringspotential

Inom bolagskoncernen finns förutsättningar för en större kompetensförändring genom att behovet av finanskompetens kommer att förändras till följd av att finansfunktionen tar över stora delar av riskhanteringen för bolagen och därmed finns också en effektiviseringspotential.

Förändringarna inom ekonomiavdelningen kommer att vara relativt begränsade vid införandet av den föreslagna organisationen. Främst berörs det ökade ansvaret att hantera strategisk och taktisk risk. Vidare tydliggörs funktioner i den nya organisatio-

nen som verksamhetskontroll, Cashmanagement samt extern finansiering, i övrigt är kompetenserna och antal resurser som idag. Inom finansfunktionen bedöms ingen numerär effektiviseringspotential finnas, då mera ansvar kommer att tillföras denna funktion i och med centraliseringen av ränteriskhanteringen samt genom att nya roller tillförs. Ökade resurser till följd av detta finansieras genom bolagskoncernen.

Finansfunktionen kommer enligt förslaget få en allt viktigare roll i att hantera de frågeställningar som finansresurserna inom staden och resp. bolag tidigare hanterat på egen hand. Detta stärker finansfunktionens roll som kompetenscentra ytterligare.

Remissammanställning avseende kommunkoncernens finansverksamhet

Stadsledningskontoret och Stockholms Stadshus AB har genomfört en nulägeskartläggning av kommunkoncernens finansverksamhet med förslag till förändringar. Förslaget har skickats till dotterbolagen inom koncernens Stockholms Stadshus AB och Revisionskontoret för synpunkter.

Nedan följer en kort sammanfattning av inkomna remissvar.

Svenska Bostäder anför att de iakttagelser som görs i nulägeskartläggningen och balansräkningsanalysen inte är kopplade till Svenska Bostäders ränteriskhantering. Bolaget har för fastighetsbranschen normala räntesnitttider och snitträntor som understiger branschen.

Förbättringsmöjligheterna i förslaget i de delar som berör Svenska Bostäder är enligt bolaget därför begränsade medan riskerna för försämringar och olägenheter i andra avseenden är betydande. Svenska Bostäder föreslår därför att förslaget korrigeras så att det avgörande inflytandet över val av löptider på lån även framgent ligger kvar på bolagsnivå. Bolaget anför även att dess verksamhet är kringgärdad av speciallagstiftning kring hyressättning, självkostnadsprincip, ägaruttag osv. Konsekvenserna av förslaget är sannolikt omfattande och i dagsläget knappast överblickbara. Svenska Bostäder föreslår därför förslaget utreds ytterligare avseende dessa aspekter innan beslut fattas.

Familjebostäder vänder sig mot förslaget om en central ränteriskhantering och ifrågasätter den ökade koncernnytta som skisseras. Man anser att Familjebostäders kontroll över räntekostnader och ränterisk upphör, bolagets finansnetto sannolikt försämras samt att förslaget medför ökad risk för kommunkoncernen till följd av stor-driftshanteringen. Vidare anser Familjebostäder att konsekvenserna skapar olägenheter för bolaget bland annat därför att investeringar, byggande och förvaltning av fastigheter förutsätter finansieringskompetens.

Stockholmshem anser att flertalet av de brister och förbättringsåtgärder som konstateras i utredningen går att åtgärda inom ramen för nuvarande finansverksamhetsorganisation. Stockholmshems invändningar mot förslaget gäller främst att bolagets kontroll över ränterisk och räntekostnad upphör samt att ansvar och befogenheter för bolagens ekonomiska resultat inklusive finansnetto inte hänger ihop. Bolagen förväntas ta det fulla ansvaret för bolagets ekonomiska resultat inklusive finansnetto trots förslag om kraftigt beskurna befogenheter.

SISAB har inga synpunkter på förslaget utöver att bolaget anser att en ökad samordning torde höja effektiviteten inom stadens.

Stockholm Vatten avser att behandla sitt remissvar vid styrelsens sammanträde 2004-08-26. I bolagsledningens förslag föreslås att bolaget avstyrker utredningens förslag och föreslår att stadsledningskontoret och internbanken i stället får i uppdrag att utveckla den finansiella samordningen inom kommunkoncernen inom ramen för den nuvarande organisationen av finansverksamheten. Enligt bolagsledningens Stock-

holm Vattens uppfattning kan VD och styrelsen inte ta det fulla ansvaret för bolagets finansnetto om bolaget inte längre kan välja ränterisk med utgångspunkt från den egna verksamhetens förutsättningar. Bolagsledningen finner det också svårt att förstå varför man föreslår en centralisering av ansvaret för ränteriskhanteringen när det redan inom ramen för den nuvarande organisationen av finansverksamheten är möjligt att samordna alla lån, placeringar och andra finansiella åtgärder inom kommunkoncernen..

Stockholms Hamn anser att en väl sammanhållen finansverksamhet inom kommunkoncernen som utnyttjar skalfördelar och optimerar finansnettot kommer alla till del. Bolaget ställer sig helt bakom förslaget till reviderad finansiell verksamhet inom kommunkoncernen.

Stokab instämmer i förslaget om att internbanken bör vara kommunkoncernens samlade finansfunktion och därmed även få det övergripande ansvaret för den strategiska och taktiska ränteriskhanteringen. Bolaget anser sig dock ej kunna ta ställning till inrättandet av funktionen oberoende verksamhetskontroll då beskrivningen av den föreslagna funktionen är allt för otydlig. Stokab behöver ha ett förtydligande av funktionens syfte, roll och ansvar innan bolaget Stokab kan ta ställning till detta förslag.

Stockholm Parkering tillstyrker det föreliggande förslaget med avseende på finansfunktionens uppdrag att vara internbank, riskanalytiker och resursbank för den finansiella kompetens som kan saknas inom de i koncernen ingående bolagen .

Globenarenorna delar i allt väsentligt utredningens förslag. Bolaget förutsätter dock att internbanken ger de bästa villkor som marknaden kan ge vid såväl upplåning som inlåning. Dessutom önskar bolaget behålla SEB som andra bank för hantering av biljettkassan.

S:t Erik Försäkring anser att det kan vara befogat att upphandla ett försäkringskydd för internbanken. Syftet med en sådan upphandling skulle vara att få en marknadsbedömning av premie i förhållande till risk. Om försäkring skall tecknas eller inte är en annan fråga. Det är ett normalt förfarande inom stora koncerner som har en egen internbank att låta försäkringsmarknaden avge en bedömning av verksamheten. Vidare anser S:t Erik Försäkring att granskande organ, såsom internrevisorer, inte skall vara med och utforma internbankens säkerhetsrutiner. Den enhet som har varit med och utformat rutinerna bör inte samtidigt granska rutinerna och deras efterlevnad.

Revisionskontoret har framfört frågeställningar beträffande bland annat formerna för revidering av kommunkoncernens finanspolicy och formerna för samråd med bolagen kring ramarna för den strategiska ränterisken. Dessutom önskar revisionskontoret närmare klarhet i hur resultatanalysen av bolagens finansnetton skall ske rent praktiskt samt om den strategiska räntebindningstiden skall kunna ändras oftare än en gång per år i samband med budgeten och i så fall på vems initiativ och med vems beslut.