



Rapport Intern styrning och kontroll 2024

Kommunstyrelsen

Innehållsförteckning

1 Styrning och kontrollmiljö	3
2 Riskvärdering.....	3
3 Kontrollaktiviteter	4
3.1 Risk- eller Målområde: Efterlevnad av externa och interna regelverk.....	4
3.2 Risk- eller Målområde: Ändamålsenlig och effektiv verksamhet.....	6
3.3 Risk- eller Målområde: Övriga risker	8
3.4 Risk- eller Målområde: Ändamålsenlig effektiv verksamhet (Löneutbetalningsprocessen).....	13
4 Information och kommunikation	17

1 Styrning och kontrollmiljö

Kommunstyrelsen verkar i en differentierad verksamhet med olika lagar och regelverk som rättesnöre. De medarbetare och chefer som verkar inom organisationen har alla ett ansvar att hålla sig uppdaterade och informerade kring dessa. Där används olika systemstöd, mötesforum och kommunikationsvägar för att förmedla och sprida den informationen.

Några systemstöd som används inom sektorn för det ändamålet är:

- Stratsys för nämndens och verksamheternas planering och uppföljning, intern kontroll och styrning samt dokumentation och uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet inklusive riskbedömningar.
- Unit 4 ERP för ekonomisk analys och uppföljning och numera även Proceedo för leverantörsfakturahantering inom verksamheten.
- Platina för registrering av allmänna handlingar.
- Ankaret för information om verksamheten och GDPR (Dataskyddsförordningen).
- Canea One som är under uppbyggnad, för sektorns styrande och stödjande dokument, fastslagna processer, arbetssätt och rutiner.

Under fjolåret så påbörjades processkartläggning av nämndens stödprocesser samt huvudprocesser för att säkerställa kvalitet och att rutiner efterföljs. Det är ett arbete som har fortsatt under 2024 där även diskussioner och uppföljningar sker tillsammans med andra nämnder. Det är ett tidskrävande jobb som tar tid och kraft av samtliga medarbetare, men det är väl investerade resurser som läggs ned.

Nämndens val av risker är noga utvalda via en workshop i början av året där efterföljande kontrollmoment har valts att följas upp delårsvis även om årsvis räcker i nämnd.

2 Riskvärdering

Arbetet med att implementera det nya arbetssättet med intern styrning och kontroll fortsätter och förbättras bland annat genom samarbete mellan sektorernas tjänstemän inom styrprocessen "Ekonomi- och verksamhetsstyrning". Inom kommunstyrelsen så sker diskussioner om hur uppföljning och kontroll ska ske, ifall den ska vara enbart inom nämnden eller "hela vägen ut" i organisationen då sådana processer finns inom nämnden, exempelvis löneutbetalningsprocessen.

Arbetet med att följa upp årets kontrollpunkter har genomförts på olika sätt beroende på typ av risk, men det har genomförts lokalt inom respektive avdelning. Finansiell rapportering har följts upp genom dialoger med chefer och stickprov av olika transaktioner av ekonomer samt genom analyser av detaljerad resultatuppföljning.

Attestföreteckning och delegationsordning ses över varje år och alla förändringar av attestansvariga skickas in via e-tjänster av utsedda personer som sedan godkänns av sektorchef innan det verkställs i ekonomisystemet för att på så sätt ha kontroll på vem som får godkänna inkommande fakturor. Fakturor passerar även mottagningsattestanter samt konterare innan de når beslutsattestant.

Under året så har ett stort arbete lagts ned på löneutbetalningsprocessen med många medarbetare involverade för att säkerställa och sätta upp rutiner för den.








IT- och utvecklingsavdelningen gör ständiga förbättringar i vår IT-miljö och under året har flertalet säkerhetsåtgärder genomförts och den utvecklingen fortsätter framöver. Informationskampanjer samt uppmaningar till försiktighet bland användare är en del som gemene man kan efterfölja för att förbättra risken för intrång/attacker på infrastrukturen.




Även det allmänna säkerhetsläget i vår omgivning är en risk i sig som säkerhetsavdelningen har på sin agenda med olika omvärldsanalyser och kräver åtgärder både internt som externt. Likväl så involveras arbetet med Stadsdelslyftet i riskhanteringen externt.







3 Kontrollaktiviteter

De risker som är antagna i Kommunstyrelsen utifrån den workshop som nämnden genomförde följs upp i det kommande avsnittet. De kontrollmoment som är framtagna visar på att arbetet fortlöper och är under ständig utveckling och förbättringar sker löpande inom verksamheterna. Nämnden ser att stora förbättringar har gjorts under året vilket leder till en minskad risk eller i alla fall en risk som är under uppsikt på ett mer ordnat sätt än i början av året. Effekterna blir att många av riskerna tas omhand i det löpande arbetet och är således inte en extra pålaga för organisationen.

3.1 Risk- eller Målområde: Efterlevnad av externa och interna regelverk















Risker	Riskvärde	Kontrollmoment	Resultat	Aktiviteter	Slutdatum
 Felaktigt köp inom organisationen	8	 Stickprov på inköpskort och utanordningar	 Ingen avvikelse		
		Kommentar Under tertial 3 har stickprov genomförts på inköpskort och utanordningar. 5/5 stickprov av köp via inköpskort var korrekt utifrån LOU. 0/2 utanordningar var felaktiga.			
		 Kontrollera felaktigt köp utifrån leverantörstrohet, stickprov	 Mindre avvikelse		
		Kommentar 4 av 5 stickprov var korrekta utifrån ej leverantörstrogn köp.			
		 Kontrollera andelen inköp via inköpssystem av	 Större avvikelse		

Risker	Riskvärde	Kontrollmoment	Resultat	Aktiviteter	Slutdatum
		tillgängliga leverantörer i inköpssystemet (andel i procent)			
		Kommentar 3,5 % köp via inköpssystem (antal fakturor, avser september - december 2024) 2,4 % köp via inköpssystem (antal fakturor, avser maj-augusti 2024) 2,3 % köp via inköpssystem (antal fakturor, avser januari - april 2024)			
 LOU efterlevs inte inom organisationen	12	 Stickprov på andelen ej leverantörstroga köp (utifrån leverantörstrohet) används andel felaktiga köp från risken (felaktigt köp inom organisationen) till att beräkna organisationens förmåga att följa Lou.	 Mindre avvikelse		
		Kommentar Utifrån ca 80 % leverantörstrohet och 12 % felmarginal utifrån tidigare kontrollmoment (felaktigt köp inom SG) har SG riskerat att köpa varor och tjänster felaktigt för ca 1 Mkr. Leverantörstrohetsmättet ökade med ca 5% gentemot föregående mättnings T2 2024 och kan indikera ökad kännedom om lagstiftning, riktlinjer och kommunens avtal. Utifrån antagandet att leverantörstrohet är korrekt enligt LOU, bedöms risk och konsekvens utifrån kontrollen som mindre avvikelse och att LOU efterlevs i huvudsak enligt riktlinjer och lagstiftning. Arbetet med internkontrollen har visat ett gott resultat över tid. Sett till internkontrollen från 2021 att det senaste resultatet indikerar en påtaglig förbättring och är bästa			

Risker	Riskvärde	Kontrollmoment	Resultat	Aktiviteter	Slutdatum
		resultatet hittills på SG			
		 Stickprov på inköpskort och utanordningar	 Ingen avvikelse		
		Kommentar Under tertial 3 har stickprov genomförts på inköpskort och utanordningar. 5/5 stickprov av köp via inköpskort var korrekt utifrån LOU. 0/2 utanordningar var felaktiga.			
		 Kontrollera felaktigt köp utifrån leverantörstrohet, stickprov	 Mindre avvikelse		
		Kommentar 4 av 5 stickprov var korrekta utifrån ej leverantörstroga köp.			
		 Kontrollera andelen inköp via inköpssystem av tillgängliga leverantörer i inköpssystemet (andel i procent)	 Större avvikelse		
		Kommentar 3,5 % köp via inköpssystem (antal fakturor, avser september - december 2024) 2,4 % köp via inköpssystem (antal fakturor, avser maj-augusti 2024) 2,3 % köp via inköpssystem (antal fakturor, avser januari - april 2024)			








3.2 Risk- eller Målområde: Ändamålsenlig och effektiv verksamhet

Risker	Riskvärde	Kontrollmoment	Resultat	Aktiviteter	Slutdatum
--------	-----------	----------------	----------	-------------	-----------




Risker	Riskvärde	Kontrollmoment	Resultat	Aktiviteter	Slutdatum
 Risk för säkerhetsincidenter i IT-miljön som leder till verksamhetsstörningar eller informationsförlust.	15	 Uppföljning av planerade åtgärder för bibehållen/höjd säkerhet	 Ingen avvikelse		
		Kommentar Planerade åtgärder för 2024 genomförda och plan för 2025 under utarbetande med hänsyn till resurstillgång			
		 Omvärldsbevaka och följa pågående försök till intrång och störningar	 Ingen avvikelse		
		Kommentar Löpande arbete vi följer aktiviteter i våra övervakningssystem, samt råd och omvärldsbevakning från myndigheter och relevanta aktörer			
		 Värdera behovet av ytterligare Insatser	 Ingen avvikelse		
		Kommentar Sker löpande baserat på erfarenheter i nuvarande säkerhetslösningar samt omvärldsbevakning och rådgivning från leverantörer			
 Risk för tekniska driftstörningar i IT-miljön som leder till verksamhetsstörningar och informationsförlust	15	 Inventering av risker och sårbarheter	 Ingen avvikelse		
		Kommentar Löpande arbete, särskild uppmärksamhet ges till rapportering från vår SOC funktion			
		 Uppföljning av genomförda insatser	 Ingen avvikelse		
		Kommentar Sker löpande genom daglig uppföljning. Större förändringar eller uppgraderingar följs upp under genomförande			
		 Värdera behovet av	 Ingen avvikelse		

Risker	Riskvärde	Kontrollmoment	Resultat	Aktiviteter	Slutdatum
		ytterligare insatser			
		Kommentar Sker löpande, i nuläget är fokus kring skydd mot spridning av incidenter samt ytterligare säkring av olika typer av användarkonton			

3.3 Risk- eller Målområde: Övriga risker

Risker	Riskvärde	Kontrollmoment	Resultat	Aktiviteter	Slutdatum
 Systematiskt arbetsmiljöarbete SAM	12	 Använder samma kontrollmoment "Årlig uppföljning av systematiskt arbetsmiljöarbete" som den andra risken inom arbetsmiljö.			
 Risk att det övergripande arbetsgivaransvaret med fokus på arbetsmiljö inte efterlevs	9	 Årlig uppföljning av systematiskt arbetsmiljöarbete	 Mindre avvikelse	 Uppstart av arbetsmiljöåret med alla chefer på alla sektorer - genomgång av nya rutinen för SAM, det förändrade arbetssättet, chefers ansvar kopplat till arbetsmiljöarbetet, genomgång av handboken för SAM-arbete för chefer, rutiner m.m.	2024-01-10
		Kommentar Bedömning görs utifrån vissa mätbara data över hur arbetsmiljöarbetet bedrivs, men framförallt utifrån chefers svar på vad som fungerar bra respektive kan förbättras i arbetsmiljöarbetet:		 Skyddskommitté på sektornivå. Statistik och dialog med skyddsombuden om det gångna året, fokusområden under 2024.	2023-12-31

Risker	Riskvärde	Kontrollmoment	Resultat	Aktiviteter	Slutdatum
		<p>Positiva aspekter:</p> <ul style="list-style-type: none"> Engagemang: Många medarbetare och chefer uppger att de är engagerade i arbetsmiljöarbetet och att det finns en god samverkan mellan olika aktörer, som chefer, skyddsombud och medarbetare. Struktur: Det finns en tydlig struktur på många arbetsplatser med årshjul, rutiner och checklistor för att säkerställa att arbetsmiljöarbetet genomförs. Åtgärder: Det vidtas åtgärder när problem uppstår och det finns en vilja att förbättra arbetsmiljön. Medvetenhet: Medvetenheten om vikten av arbetsmiljö har ökat och det finns en förståelse för att arbetsmiljöarbetet är en kontinuerlig process. Verktyg: Det finns ett brett utbud av verktyg och resurser tillgängliga för att stödja arbetsmiljöarbetet, till exempel Sunt arbetsliv. <p>Utmaningar och utvecklingsområden:</p> <ul style="list-style-type: none"> Dokumentation: Det kan vara svårt att hålla en konsekvent och fullständig dokumentation av arbetsmiljöarbetet. Tid: Det finns en känsla hos många att det inte finns tillräckligt med tid för att ägna sig åt arbetsmiljöarbetet på det sätt som man skulle önska. Engagemang: Även om många är engagerade, så upplever en del att det är svårt att få alla medarbetare att ta ett aktivt ansvar för sin egen och andras arbetsmiljö. Kunskap: Det finns en del osäkerhet kring vad som krävs för att genomföra ett bra SAM och hur olika verktyg och metoder ska användas. Fokus: Ibland kan fokus ligga på att släcka bränder 			

Risker	Riskvärde	Kontrollmoment	Resultat	Aktiviteter	Slutdatum
		<p>och lösa akuta problem, snarare än att arbeta förebyggande.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Psykosocial arbetsmiljö: Det finns ett ökat fokus på den psykosociala arbetsmiljön, men det kan vara svårt att hantera dessa frågor. • Resurser: Det kan finnas brist på resurser, både i form av tid och ekonomiska medel, för att genomföra alla de aktiviteter som ingår i ett systematiskt arbetsmiljöarbete. 			
				<p>Kommentar</p> <p>Det som behöver göras är att tydliggöra vissa processer och stödet från HR. Vill ha skyddskommittéer på verksamhetsnivå, att arbetsmiljöfrågorna tas upp tydligare på APT, vill att chefer i högre grad går arbetsmiljöutbildningen. Anpassa statistikens mätpunkter till 2024. Högt deltagande och engagemang bland chefer. Det är viktigt att fortsätta främja kunskaperna om arbetsmiljöarbetet.</p>	
		 Medarbetarundersökning	 Mindre avvikelse	 Upphandling av ny leverantör av MAU och pulsmätning. Målet är att kunna genomföra MAU sen höst 2024.	2024-12-31
		<p>Kommentar</p> <p>Kort och sammanfattande analys av medarbetarundersökningens resultat:</p> <p>Tre negativa saker:</p> <p>1. Resultatet är totalt sett en försämring jämfört med 2022 på i stort sett alla jämförbara HME- och</p>		<p>Kommentar</p> <p>Avtal med leverantör slutfördes under sommaren. Målet är att genomföra MAU under november.</p>	





Risker	Riskvärde	Kontrollmoment	Resultat	Aktiviteter	Slutdatum
		<p>medarbetarskapsfrågor. Hållbart medarbetarengagemang i Gävle kommun är numera under riksgenomsnittet. Vad värre är att allt färre rekommenderar oss som arbetsgivare. Andelen medarbetare som angett något av de två högsta svarsalternativen på frågan om de skulle rekommendera andra att jobba i Gävle kommun har sjunkit till 57 procent (ned från 64 procent 2022) och andelen som svarar de två lägsta alternativen har ökat från 12 till 17 procent. Det innebär att nästan var sjätte anställd - över 1 000 personer - är så pass missnöjda att de sannolikt aktivt avråder andra från att jobba här.</p> <p>2. Upplevd stress fortsätter på en hög nivå och försämras ytterligare.</p> <p>3. 15% av alla medarbetare blev av kund/invånare utsatta för en eller flera av följande saker: hot, våld, mobbning, trakasserier och/eller sexuella trakasserier. I betydligt lägre grad är det arbetskamrater och chefer som är "förövare", och i de fallen är det dessutom en svag förbättring jämfört med 2022. Men givetvis ska <i>ingen</i> medarbetare behöva utsättas för sådant.</p> <p>Tre positiva saker</p> <p>1. Medelvärdet för kommunens psykologiska trygghet är klart över gränsen för att klassas som hög psykologisk trygghet. Vårt värde är 4,13 av maximala 5, och gränsen för "hög" ligger på 3,6. I de allra flesta arbetslag i organisationen tycks alltså klimatet vara sådant att medarbetare känner sig trygga nog att t.ex. komma med utvecklingsförslag, erkänna misstag eller påtala brister i verksamheten.</p> <p>2. 79 procent av medarbetarna har mycket högt förtroende för sin närmaste chef (en ökning jämfört med 2022). Här anas en trolig delförklaring till det positiva resultatet vad gäller psykologisk trygghet. Vissa ledaregenskaper har</p>			

Risker	Riskvärde	Kontrollmoment	Resultat	Aktiviteter	Slutdatum
		<p>nämligen visat sig främja psykologisk trygghet: autenticitet, öppenhet, en tydlig moralisk kompass och en ledarstil som förstärker medarbetarna genom att visa tillit och skapa delaktighet.</p> <p>3. Nio av tio medarbetare tycker att arbetet är meningsfullt. Meningsfullhet är helt grundläggande för en bra arbetsprestation över tid och resultatet innebär att det finns mycket att bygga vidare på.</p>			
<p>■ Svårighet att hitta rätt kompetens till ledar- och specialistfunktioner</p>	9	◆ Andel avbrutna rekryteringar	◆ Mindre avvikelse		
		<p>Kommentar</p> <p>7 av 40 chefsrekryteringar avbröts under 2024 (18%). De fördelar sig jämnt mellan sektorerna så det går inte att dra någon slutsats om att särskilda verksamhetsområden har svårare än andra utifrån detta.</p> <p>Andelen avbrutna specialistrekruteringar (ingenjörer, olika IT-specialister m.m.) slutade på 27%.</p> <p>Den sammanvägd bedömningen är att det finns tecken på svårigheter att lyckas komma i mål med rekryteringar av specialistkompetenser. Siffrorna berättar dock inte hela historien utan bakom de avbrutna rekryteringarna kan anas flera orsaker än att vi inte klarat att attrahera specialistkompetensen - t.ex. att verksamheten förändrats eller organiserats om.</p>			
		◆ Andel chefer som avslutar sin anställning inom ett respektive inom tre år.	◆ Mindre avvikelse		
		<p>Kommentar</p> <p>Avgångsenkäten visar att andelen chefer som avslutade sin anställning inom sitt första år i den rollen var knappt 7 procent, och andelen chefer som slutade inom tre år var</p>			







Risker	Riskvärde	Kontrollmoment	Resultat	Aktiviteter	Slutdatum
		knappt 27 procent. Deras övriga svar i avgångsenkäten visar att de övervägande varit ganska nöjda med Gävle kommun som arbetsgivare, men att förutsättningarna antingen varit ohållbara (avsaknad av stödfunktioner), att man inte hade förtroende för överordnad chef eller att man ansåg att framtiden inte såg ljus ut.			

3.4 Risk- eller Målområde: Ändamålsenlig effektiv verksamhet (Löneutbetalningsprocessen)

Risker	Riskvärde	Kontrollmoment	Resultat	Aktiviteter	Slutdatum	
<div><div></div><div>Risk för dålig arbetsmiljö (Styr och kontrollmiljö)</div></div>	12	<div><div></div><div>Analysera och kategorisera inkommande ärenden</div></div>	<div><div></div><div>Mindre avvikelse</div></div>	<div><div></div><div>Work shop för att ta fram de olika kategorierna</div></div>	2024-06-30	
		Kommentar Kommunstyrelsen Kommunstyrelsen Antalet ärenden har ökat under flera år. Ett arbete har utförts under 2024 med kategorisering av ärenden, nästa steg är att analysera kategorierna och ta fram aktiviteter utifrån analysen.			<div><div></div><div>Start av kategorisering av ärenden inkomna via "Lönesupport för chef" och Lönesupport från medarbetare".</div></div>	2024-12-31
		<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div>Meddelande mallar kopplade på varje e-tjänst. Syftet är att effektivisera (snabbare svar) och det leder till enhetliga svar till kund (chefer och medarbetare)</div></div>	2024-10-18	
		<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>			
		<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>			

Risker	Riskvärde	Kontrollmoment	Resultat	Aktiviteter	Slutdatum
		2022	22668		
		2023	25411		
		2024	28018		
				Kommentar Aug 2024 - Arbetet påbörjat med att ta fram mallarna och dessa ska nu läggas till i e-tjänsterna. Sep 2024 - Ett flertal nya meddelande mallar är inlagda i e-tjänsterna.	
 Risk för ekonomiska konsekvenser för enskild medarbetare (Styr och kontrollmiljö)	8	 Analysera uppkomna löneskulder 2024	 Mindre avvikelse	 Kartläggning av orsak och analys till löneskulder	2024-12-31
		Kommentar Kommunstyrelsen Kartläggning av orsaker till löneskulder, analys och åtgärdsförslag. Arbetet pågår.		Kommentar Analys av orsak till uppkomna löneskulder genomförs mars - augusti. Vi förlänger perioden till årets slut. De vanligaste orsakerna som vi identifierat tom juli 2024 är frånvaro ej registrerad och korrigering av pågående frånvaro. Framtagna aktiviteter, <ul style="list-style-type: none"> • Informationsmöten i ledningsgrupper • Stängt i Personec vid löneförning • Grundinställning i Personec, i kryssad blick för Ber månad ut. • Uppmärksamma chefer om att läsa varningar i systemet för att 	

Risker	Riskvärde	Kontrollmoment	Resultat	Aktiviteter	Slutdatum
				<p>tex hindra uttag av för mycket semester.</p> <ul style="list-style-type: none"> Ta fram en checklista till lönekonsulter som kan användas när vi administrerar löneskulder. Syftet är att säkerställa att alla moment genomförs. 	
				<p>✓ Analys av orsaker som framkom i kartläggningen</p>	2024-12-31
				<p>Kommentar Fortsatt arbete under 2025. / Helena</p>	
				<p>▶ Ta fram förslag till åtgärder för att minska löneskulderna</p>	2025-04-30
				<p>✓ Beslut om öppet eller stängt Personec P vid lönekörning</p>	2024-11-30
				<p>Kommentar Presentation i HR-gruppen och för ledningsgruppen HR. 2024-07-04 - inget beslut fattat gällande öppet eller stängt. / Helena 2024-08 - beslut fattat att stänga Personec under lönekörning. / Helena 2024-11 Vi stänger Personec fullt ut from november lönekörning. / Helena</p>	
<p>■ Risk att inte målet om rätt lön i rätt tid uppnås</p>	6	<p>● Riskanalys på olika moment i</p>	<p>● Ingen avvikelse</p>	<p>✓ Planering av riskanalys</p>	2024-06-14

Risker	Riskvärde	Kontrollmoment	Resultat	Aktiviteter	Slutdatum
(Riskvärdering)		löneutbetalningsprocessen			
		Kommentar Kommunstyrelsen Riskanalys av löneutbetalningsprocessen genomförs 4/9 2024.			
				✓ Genomföra riskanalys löneutbetalningsprocessen	2024-09-24
				Kommentar Riskanalys genomförd på löneutbetalningsprocessen.	
 Risk att processen saknar kontrollaktiviteter (Kontrollaktiviteter)	4	 Utföra kontroll av identifierade aktiviteter som dokumenteras.	 Ingen avvikelse	✓ Uppföljning av att kontrollmomenten genomförs och att det dokumenteras	2024-12-31
				Kommentar Kommunstyrelsen Årshjul finns för löneutbetalningsprocessen. Kontrollmomenten finns med i årshjulet och dokumenteras varje månad. Årshjul finns i Share point som HR-service har åtkomst till.	
				✓ Identifiera vilka kontrollmoment som saknas	2024-12-31
 Risk att informationen/kommunikationer inte når ut till hela processen	4	 Månadsavstämning ekonomi/HR	 Ingen avvikelse	✓ Månadsmöte gällande ekonomifrågor	2024-12-31
				Kommentar Kommunstyrelsen Avstämning mellan HR- och ekonomi sker varje månad gällande löneväxling, löneskulder, införsel, skatt utländskt artist symfoni, personalens källskatt, manuella utbetalningar.	

4 Information och kommunikation

Uppföljningen vid helåret är för att visa nämnden att arbetet fortlöper och att kontrollmoment genomförs och att kommunikation och samarbete sker med andra nämnder i det fortlöpande arbetet. Arbetsgrupper och processledare driver och följer upp utifrån kontrollmomenten samt att inköpsavdelning gör stickkontroller på det som köps in. Införandet av ett nytt inköpssystem och leverantörsfaktura system ska hjälpa till att göra rätt och följa de avtal och regler som gäller för kommunen. Systemet infördes i mars under året och under året har förbättringar genomförts av arbetssätt, förbättringar som ger aktiviteter hos både inköpsenhet som ekonomiavdelningen.

Kommunikation och utbildning är oftast nyckeln till framgång och här behöver processledare, projektledare och medarbetare samarbeta för att lyckas vid större förändringsarbeten. Vart, hur och vad som kommuniceras är svårt och där behöver organisationen träna vidare tillsammans.