

## GRANSKNINGSRAPPORT FÖR ÅR 2023

Vi, av kommunfullmäktige i Gävle kommun, Hofors kommun, Ockelbo kommun, Östhammar kommun samt Älvkarleby kommun utsedda lekmannarevisorer, har granskat Gästrike Vatten AB:s verksamhet.

I vårt arbete har vi anlitat sakkunniga från Gävle kommuns revisionskontor och KPMG. Samplanering har skett med bolagets auktoriserade revisor.

Styrelse och vd ansvarar för att verksamheten bedrivs enligt gällande bolagsordning, ägardirektiv och beslut samt de lagar och föreskrifter som gäller för verksamheten. Lekmannarevisorerna ansvarar för att granska verksamhet och intern kontroll samt pröva om verksamheten bedrivits enligt fullmäktiges uppdrag och mål samt de lagar och föreskrifter som gäller för verksamheten.

Granskningen har utförts enligt aktiebolagslagen och kommunallagen, god revisionssed i kommunal verksamhet och kommunernas revisionsreglementen samt utifrån bolagsordning och av årsstämman fastställda ägardirektiv. Under året har det genomförts grundläggande granskning och två fördjupade granskningar: kompetensförsörjning och informationssäkerhet. Rapporterna har delgivits styrelsen.

Kompetensförsörjning var ett av motiven till att Gästrike Vatten bildades 2008. Kompetensförsörjning lyftes fram som en kritisk faktor för att verksamheten skulle fungera väl. Ett gemensamt bolag och större organisation ansågs kunna hantera de stora pensionsavgångarna samt ersättningsrekryteringar på ett mera ändamålsenligt sätt jämfört med varje kommuns va-bolag. Ett gemensamt bolag ansågs också kunna generera stordriftsfördelar i kompetensförsörjning. Lekmannarevisorerna har identifierat flera risker kopplat till bolagets kompetensförsörjning, varav en fördjupad granskning genomförts. Den fördjupade granskningen visar på flera brister. Ledningens roll- och ansvarsfördelning i kompetensförsörjningsfrågorna behöver tydliggöras. Övergripande och strategiska dokument såsom kompetensförsörjningsplan och utbildningsplan behöver utarbetas och fastställas av styrelsen. Olika typer av analyser och uppföljningar behöver göras som sedan kan utgöra underlag till dels de övergripande och strategiska dokumenten, dels sty-

KOMMUNREVISIONEN

Gävle kommun, 801 84 GÄVLE, Besöksadress Rådhusorget 1

Tfn 026-17 80 00 (vx)

[kommunrevisionen@gavle.se](mailto:kommunrevisionen@gavle.se)

Granskningsrapport Gästrike Vatten AB

(Signerat, SHA-256 D78F4BACAC6B86DAB62DB38E871A2D7CDC7E671914B3B78178A158DC47484A0B)

relsens beslutsfattande om adekvata åtgärder för att säkerställa kompetensförsörjningen.

Lekmannarevisorerna har identifierat flera risker kopplat till bolagets arbete med informationssäkerhet, varav en fördjupad granskning genomförts. Den fördjupade granskningen visar på bristande efterlevnad till gällande lagkrav och praxis inom vissa områden. Dessa lagkrav och praxis började gälla 2018. Vi vill framhäva vikten av att styrelsen och vd säkerställer resurser och kontinuitet i det fortsatta arbetet.

Den grundläggande granskningen visar att styrning och uppföljning är tydlig för tre av bolagets fyra mål. För det fjärde målet, hållbar organisation och effektiv arbetsgivare, är styrning och uppföljning av målets indikatorer otydlig i flera avseenden. Under året har det inte funnits ett tydligt målvärde för indikatorerna. Det har heller inte framgått på ett tydligt sätt hur indikatorernas utfall ska beräknas. Det som redovisats per 31 augusti och helår (utfall, målvärde och prognos) har varit svårt att tolka. Utfallet per helår har inte återanvänts i verksamhetsplan 2024 som målvärde eller riktning för indikatorerna. Det uppges dock finnas en plan att komplettera verksamhetsplanen med målvärden för indikatorerna. Dessa målvärden kommer utgå ifrån årets utfall. Som tidigare beskrivet är kompetensförsörjning en kritisk faktor för verksamheten vilket förutsätter en tydligare styrning och uppföljning. När det gäller bolagets arbete med riskanalys och intern kontroll behöver det bli mer omfattande genom att i högre grad identifiera och värdera risker. Detta baseras på att informationssäkerhet inte bedömts av bolaget som en risk trots brister i efterlevnad till lagkrav och praxis. Ett mer omfattande och systematiskt arbete skapar en grund för övrigt riskarbete inom bolaget.

Sammantaget är det angeläget att styrelsen stärker sin styrning, ledning, kontroll och uppföljning. Åtgärder behöver vidtas omgående i synnerhet mot att kompetensförsörjning är en kritisk faktor för genomförande av såväl verksamheten som de stora investeringsprojekten. Åtgärder behöver också vidtas omgående för efterlevnad av regelverket för informationssäkerhet. Bristerna i efterlevnad är förenat med risker för bolaget. De tre rapporterna utgör ett stöd till de åtgärder som behöver vidtas. I ovanstående arbeten har vd en viktig roll att på olika sätt stötta styrelsen och genomföra åtgärder.

Vi bedömer att bolagets verksamhet inte har skötts på ett helt ändamålsenligt sätt. Vi bedömer att bolagets verksamhet har skötts från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt. Vi bedömer den interna kontrollen som otillräcklig.

Vi avser att under 2024 och kommande år följa styrelsens och vd:s arbete i syfte att bedöma om adekvata och tillräckliga åtgärder vidtas.

Gävle 2024-04-04

Eva-Karin Hamilton      Daniel Hermansson      Peter Jansson

Rolf Haglund              Anders Olsson

### **Bilagor**

- Grundläggande granskning 2023
- Granskning av hur Gästrike Vatten AB arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen
- Granskning av informationssäkerhet

# Signering

Följande parter har signerat detta dokument

**Namn:** Eva-Karin Hamilton

**Datum:** 2024-04-04 13:38

**Signerat kryptografiskt SHA-256 hashvärde:**

D78F4BACAC6B86DAB62DB38E871A2D7CDC7E671914B3B78178A158DC47484A0B

**Namn:** DANIEL HERMANSSON

**Datum:** 2024-04-04 08:47

**Signerat kryptografiskt SHA-256 hashvärde:**

D78F4BACAC6B86DAB62DB38E871A2D7CDC7E671914B3B78178A158DC47484A0B

**Namn:** ANDERS OLSSON

**Datum:** 2024-04-03 22:20

**Signerat kryptografiskt SHA-256 hashvärde:**

D78F4BACAC6B86DAB62DB38E871A2D7CDC7E671914B3B78178A158DC47484A0B

**Namn:** ROLF HAGLUND

**Datum:** 2024-04-03 22:00

**Signerat kryptografiskt SHA-256 hashvärde:**

D78F4BACAC6B86DAB62DB38E871A2D7CDC7E671914B3B78178A158DC47484A0B

**Namn:** PETER JANSSON

**Datum:** 2024-04-03 19:34

**Signerat kryptografiskt SHA-256 hashvärde:**

D78F4BACAC6B86DAB62DB38E871A2D7CDC7E671914B3B78178A158DC47484A0B

REVISIONSKONTORET

# Gästrike Vatten AB

Grundläggande granskning 2023

**Grundläggande granskning 2023**

Gästrike Vatten AB

Anna Hammarsten, KPMG certifierad kommunal revisor  
Andreas Halvarsson, revisionschef kvalitetssäkrare

Gävle kommun 2024-03-27

Dnr. 23REK14

[www.gavle.se](http://www.gavle.se)

## Innehållsförteckning

Yrkesrevisorernas sammanfattande ställningstagande	3
Grundläggande granskning av Gästrike Vatten AB	5
Bakgrund	5
Metod	5
Revisionskriterier	5
Bedömningsskala	5
Allmänt om bolaget	6
Ägardirektiv och bolagsordning till bolagen	6
Målstyrning och måluppfyllelse	7
Ekonomistyrning	10
Gästrike Vatten AB-koncernen	10
Intern kontroll och riskanalys	12
Bolagets riskhantering och riskanalys	13
Bolagets internkontrollplan	13

## Yrkesrevisorernas sammanfattande ställningstagande

Utifrån den grundläggande granskning som utförts gör yrkesrevisorerna nedanstående bedömningar och rekommendationer. Yrkesrevisorerna tar nedan ställning till om verksamheten bedrivits på ett ändamålsenligt sätt, om ekonomistyrningen är tillfredsställande samt om den interna kontrollen är tillräcklig. Bedömningarna baseras på resultatet av revisionen inom de områden vi granskat.

### Verksamhetens målstyrning

Yrkesrevisorerna bedömer bolagets målstyrning som inte helt ändamålsenlig. Bolagsstyrelsen har antagit en verksamhetsplan där mål, indikatorer och fastställda fokusområden samt aktiviteter redovisas.

Protokollsgranskning visar att styrelsen under året kontinuerligt har mottagit information om aktiviteter och uppföljning av verksamheten. Måluppfyllelse har följts upp per 30 april, per 31 augusti och helår. Förflyttning har skett mot ett av målen. Förflyttning har delvis skett mot tre mål. Redovisning av genomförda aktiviteter mot fastställda fokusområden är begriplig. Analys av alla utom två indikatorer är begriplig.

Vi bedömer att styrning och uppföljning av indikatorerna för målet *hållbar organisation och effektiv arbetsgivare* är otydlig i flera avseenden. Under året har det inte funnits ett tydligt målvärde för indikatorerna. Det har heller inte framgått på ett tydligt sätt hur indikatorernas utfall ska beräknas. Det som redovisats per 31 augusti och helår (utfall, målvärde och prognos) har varit svårt att tolka. Utfallet per helår har inte återanvänts i verksamhetsplan 2024 som målvärde eller riktning för indikatorerna. Enligt ledningen kommer verksamhetsplanen kompletteras med dessa målvärden. Detta är enligt vår bedömning relevant för en tydligare styrning över tid. En sådan komplettering fordrar ett nytt styrelsebeslut. Sammantaget behöver styrelsen tydliggöra styrningen med indikatorer för målet.

Arbetet bör samordnas med bolagets övriga arbete med att stärka styrning, ledning och uppföljning av kompetensförsörjning.

### Rekommendation

Yrkesrevisorerna rekommenderar styrelsen att utveckla styrningen med indikatorer för målet *hållbar organisation och effektiv arbetsgivare*.

### Ekonomistyrning

Yrkesrevisorerna bedömer bolagets ekonomistyrning som tillfredsställande. Vi bedömer att styrelsens ledning, styrning och uppföljning gällande ekonomi under 2023 varit tillräcklig och att ägardirektivet uppfylls.



## Intern kontroll

Yrkesrevisorerna bedömer bolagets interna kontroll som inte helt tillräcklig. En riskanalys är framtagen och ligger till grund för internkontrollplanen som fastställts av styrelsen. Internkontrollplanen innehåller fyra risker som kopplas till bolagets strategiska mål. Det är relevant att risker kopplas till strategiska mål så att dessa kan kontrolleras och åtgärdas eftersom de påverkar bolagets måluppfyllelse. Dock bedömer vi att bolagets arbete med riskanalys och intern kontrollplan behöver bli mer omfattande. Detta genom att i högre grad identifiera och värdera ytterligare risker (utifrån sannolikhet och konsekvens) som påverkar bolaget som helhet och/eller bolagets strategiska mål. Ett sådant arbete hade enligt vår uppfattning fångat upp fler risker än de som ingått i riskanalys och intern kontrollplan. Ett exempel på en sådan risk hade varit informationssäkerhet där den fördjupade granskningen visar på att bolaget har en bristande efterlevnad till gällande lagkrav och praxis inom vissa områden. Avslutningsvis menar vi att ett systematiskt arbete med riskanalys och intern kontroll skapar en grund för övrigt riskarbete inom bolaget.

### Rekommendation

Yrkesrevisorerna rekommenderar styrelsen att utveckla arbetet med riskanalys och internkontroll för att i högre grad identifiera och värdera aktuella risker som påverkar bolaget som helhet och/eller bolagets mål.

## Grundläggande granskning av Gästrike Vatten AB

### Bakgrund

Den grundläggande granskningen syftar till att ge de förtroendevalda lekmannarevisorerna en tillräcklig grund för att uttala sig i rapporteringen till kommunfullmäktige. I denna rapport tar de yrkesrevisorer som är sakkunniga biträden ställning till de grundläggande frågorna om

- verksamheten sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt,
- om den interna kontrollen som görs inom bolaget är tillräcklig.

### Metod

Metoder som använts i granskningsarbetet har varit följande:

- Dokumentanalys
- Intervjuer/mailkontakter
- Löpande följa kallelser, handlingar och protokoll
- Dialogmöten och slutrevisioner där lekmannarevisorerna samt sakkunniga biträden deltar.

Räkenskaperna i bolagen granskas av auktoriserade revisorer. Lekmannarevisorerna och de sakkunniga biträdena har löpande kontakter med dem och har en lagstadgad skyldighet att samarbeta i granskningen av den interna kontrollen. Lekmannarevisorerna och de auktoriserade revisorerna har olika uppdrag enligt lagstiftning, vilket innebär att bedömningarna kan skilja sig åt.

Lekmannarevisorerna är ansvariga för att granska räkenskaperna i kommunen. Här granskas bolagen i form av den sammanställda redovisningen för kommunkoncernen, som ligger utanför de auktoriserade revisorernas ansvar. Det sker i en översiktlig granskning av delårsrapport 2 samt vid granskning av årsredovisningen, vilket resulterar i separata rapporter.

### Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som utgör underlag för de analyser, slutsatser och bedömningar som görs av yrkesrevisorn. I denna granskning utgörs revisionskriterierna av:

- Reglemente för intern kontroll 2 §, 5 § och 6–8 §§
- Företagspolicy
- Bolagsordning
- Ägardirektiv
- Kommunplan med årsbudget 2023

### Bedömningsskala

Nedan anges den bedömningsskala som används för att tydliggöra granskningsresultatet i förhållande till angivna revisionskriterier. Begreppet (ändamålsenlig, tillfredsställande och tillräcklig) är hämtade ur kommunallagens 12:e kapitel där det anges vad revisorerna ska ta ställning till.

Bedömningsbegrepp	Förklaring
Ändamålsenlig målstyrning Tillfredsställande ekonomistyrning Tillräcklig intern kontroll	Revisionskriterierna är i allt väsentligt uppfyllda. Det kan förekomma mindre avvikelser som behöver åtgärdas.
Inte helt ändamålsenlig målstyrning Inte helt tillfredsställande ekonomistyrning Inte helt tillräcklig intern kontroll	Revisionskriterierna är inte helt uppfyllda. Det finns brister som behöver åtgärdas.
Inte ändamålsenlig målstyrning Inte tillfredsställande ekonomistyrning Inte tillräcklig intern kontroll	Revisionskriterierna är inte uppfyllda. Det finns väsentliga brister som behöver åtgärdas. <i>Bristerna kan aktualisera frågan om anmärkning eller avstyrkt ansvarsfrihet</i>

## Allmänt om bolaget

### Ägardirektiv och bolagsordning till bolagen

I denna rapport behandlas Gästrike Vatten AB, benämns även bolaget, samt dotterbolagen, Gävle Vatten AB, Hofors Vatten AB, Ockelbo Vatten AB, Älvkarleby Vatten AB samt Östhammar Vatten AB.

Bolagets ändamål är, enligt bolagsordningen, att tillsammans med sina dotterbolag svara för ägarkommunernas allmänna vattenförsörjning och avloppshantering. Det ska ske på affärsmässiga principer och innefattar ett långsiktigt ansvar för drift underhåll och genomförande av investeringar i dotterbolagens allmänna VA-anläggningar för en hållbar samhällsutveckling.

Bolaget ska tillämpa de kommunala lokaliserings-, självkostnads- och likställighetsprinciperna.

### Lagstiftning

Aktiebolagslag (2005:551)

Kommunallag (2017:725)

Lag (2016:1145) om offentlig upphandling

Lag (2018:218) med kompletterande bestämmelser till EU:s dataskyddsförordning

Lag (2006:412) om allmänna vattentjänster

Säkerhetsskyddslag (2018:585)

### Tillsynsmyndigheter

Länsstyrelsen

## Målstyrning och måluppfyllelse

Bolaget har beslutat om fyra strategiska målperspektiv för år 2023:

- Stort förtroende för våra VA-tjänster
- Hållbar organisation och attraktiv arbetsgivare
- Långsiktig VA-försörjning
- Ekonomi i balans

Till varje mål finns indikatorer och fastställda fokusområden. Fokusområdena utgör grunden för vilka aktiviteter som ska prioriteras. Indikatorer utgör tillsammans med genomförandet av aktiviteterna ett stöd för att bedöma om bolaget uppnår önskad måluppfyllelse.

Vid dialogmötet för föregående års granskning, framfördes att skyfallet och översvämningarna i augusti 2021 ledde till stor påverkan för verksamheten, främst berördes Gävle, Ockelbo och Hofors kommuner. Ansvaret för dagvatten är delat mellan kommunen, bolaget och den enskilde fastighetsägaren vilket gör att utredningar av betalningsansvar kommer att ta tid. Bolaget har enligt verksamhetsrapporten för 2023 fortfarande efterarbeten relaterade till skyfallet.

Bolagets bedömning av måluppfyllelse

Övergripande strategiska mål	Måluppfyllelse 2022	Måluppfyllelse 2023
Stort förtroende för våra VA-tjänster	●	●
Hållbar organisation och attraktiv arbetsgivare	◆	◆
Långsiktigt hållbar VA-försörjning	●	◆
Ekonomi i balans	◆	◆

Uppföljning av respektive mål utifrån beslutade indikatorer

- *Stort förtroende för våra VA-tjänster*

Indikator	Bolag	Utfall	Målvärde
Hälsomässigt säkert vatten <sup>1</sup>	Gävle Vatten, Hofors Vatten, Ockelbo Vatten, Älvkarleby Vatten, Östhammar Vatten	100 %	● >99 %

Förflyttning mot målet har skett. Indikatorn uppnås i samtliga ägarkommuner, vilket innebär att allt vatten som levererats ut har varit hälsomässigt säkert.

<sup>1</sup> **Hälsomässigt säkert vatten** – Målvärdet beskriver andelen vattenprover som är tjänliga enligt fastställt kontrollprogram.

◆ *Hållbar organisation och attraktiv arbetsgivare*

Enligt verksamhetsplanen innebär målet att bolaget har en bra arbetsmiljö med engagerade medarbetare samt ett aktivt ledar- och medarbetarskap. Aktiviteter till tre fokusområden prioriteras för att bolaget ska förflytta sig mot det strategiska målet. Dessa tre fokusområden är ledarutveckling, medarbetarskapsutveckling och organisationsutveckling. Målet ska mätas genom två indikatorer (se figur nedan). Dessa indikatorer har, i jämförelse med andra indikatorer, inget målvärde. I efterhand beskriver ledningen att årets medarbetarenkät ska ge ett startvärde tillika målvärde.

Vidare framgår inte av verksamhetsplanen hur indikatorernas utfall kommer beräknas, dvs. kvantifiering av genomförda aktiviteter inom de tre fokusområdena.

I verksamhetsrapport per 31 augusti anges att vårens medarbetarenkät gett indikatorerna ett utfall tillika startvärde för indikatorerna. Indikatorerna har kompletterats med ett målvärde (ökning) och prognos för helåret är ett nytt värde. Hur målvärdet, alltså ökningen, ska beräknas under årets sista månader anges inte. I efterhand beskriver ledningen att målvärdet är startvärdet (utfallet) från medarbetarenkäten. Prognos för helår ska alltså vara 72 och 79.

Av verksamhetsrapport per helår anges att förflyttning har delvis skett mot målet. Det beskrivs vilka aktiviteter som genomförts inom de tre fokusområdena. Dessa aktiviteter beskrivs inte ha haft tillräckligt resultat för att öka indikatorernas index. När det gäller indikatorerna anges samma utfall tillika startvärde som i verksamhetsrapport per 31 augusti. I verksamhetsrapporten per helår rapporteras inget nytt värde, som prognostiserades i verksamhetsrapport per 31 augusti.

Verksamhetsplan för 2024 innehåller samma mål och indikatorer. Likt 2023 anges inget målvärde för indikatorerna och 2023 års utfall tillika startvärde (72 och 79) återanvänds inte. Ledningen uppger att verksamhetsplanen kommer att kompletteras med målvärden för båda indikatorer (>72 respektive >79).

	Verksamhetsplan 2023	Verksamhetsrapport per 31 augusti 2023			Verksamhetsrapport per helår 2023	Verksamhetsplan 2024
Indikator	Målvärde	Utfall till och med augusti	Målvärde	Prognos helår	Utfall = startvärde	Målvärde
Ökat engagemang-index <sup>2</sup>	Anges inte	72	Ökning	Nytt värde	72	Anges inte
Ökat ledarindex <sup>3</sup>	Anges inte	79	Ökning	Nytt värde	79	Anges inte

<sup>2</sup> **Ökat engagemangindex:** Index för medarbetarengagemang ska öka under året fram till nästa mätning som en effekt av de aktiviteter som genomförs.

<sup>3</sup> **Ökat ledarindex:** Index för ledarskap ska öka under året fram till nästa mätning som en effekt av de aktiviteter som genomförs.

◆ *Långsiktig VA-försörjning*

Indikator	Bolag	Utfall	Målvärde
God tillståndshantering <sup>4</sup>	Gävle Vatten, Ockelbo Vatten, Älvkarleby Vatten,	Uppnås	100
God tillståndshantering	Hofors Vatten, Östhammar Vatten	Avvikelse	100
Ledningsnätförnyelsetakt enligt strategi <sup>5</sup>	Hofors Vatten Ockelbo Vatten	Avvikelse	<25 %
Ledningsnätförnyelsetakt enligt strategi	Gävle Vatten Älvkarleby Vatten	Uppnås	<25 %

Förflyttning mot målet har delvis skett. För de två första indikatorerna (God tillståndshantering) anges att miljödömande för vattenuttag och tillstånd/villkor för avloppsreningsverk uppfylls för 49 av de 51 vatten- och avloppsreningsverken inom Gästrik Vatten. Den andra indikatorn visar avvikelser för reningen i Öregrund reningsverk och mindre avvikelser avseende vattendomen för vattenuttag för Hofors vattenverk.

För den tredje och fjärde indikatorn (Ledningsnätförnyelsetakt enligt strategi) anges att förnyelse av ledningsnätet har genomförts i samtliga bolag. I Hofors och Ockelbo har utförandet varit i mindre omfattning än planerat. Detta beror enligt bolaget på generella omprioriteringar i verksamheten, men även på att pågående förnyelse blivit mer omfattande så att fokus varit att färdig-ställa pågående projekt i stället för att starta upp nytt.

◆ *Ekonomi i balans*

Indikator	Bolag	Utfall	Målvärde
Resultat i balans <sup>6</sup>	Hofors Vatten Ockelbo Vatten Älvkarleby Vatten	Uppnås	Budget +/- 5%
Resultat i balans	Östhammar Vatten Gävle Vatten	Uppnås ej	Budget +/- 5%

Förflyttning mot målet har skett men inte fullt ut i alla bolag.

Utfallet för helåret är att målvärdet uppnås för tre av de fem anläggningsbolag. Avvikelsen för Gävle Vatten AB är negativ och beror enligt

<sup>4</sup> **God tillståndshantering (målvärde 100 %)**: Indikatorn beskriver andelen miljödömande för vattenuttag och tillstånd/villkor för avloppsreningsverk som klaras för år/max eller medelvärden per dotterbolag.

<sup>5</sup> **Ledningsnätförnyelsetakt enligt strategi (målvärde 100%)**: Indikatorn beskriver efterlevnad av förnyelsetakt per dotterbolag. Förnyelsetakten för T1 och T2 redovisas som prognos för årets utfall enligt årsplan och T3 redovisas som utfall rullande tre år.

<sup>6</sup> **Resultat i balans (målvärde budget +/- 5%)**: Budget och den fleråriga ekonomiska planen sätts utifrån att självkostnadsprincipen ska vara uppfylld över en femårsperiod per dotterbolag. Indikatorn visar procentuell avvikelse från budget när det gäller förhållandet mellan intäkter och kostnader, vilket indikerar uppfyllandet av självkostnadsprincipen över tid.

verksamhetsrapporten 2023 på ökade rörelsekostnader i förhållande till budget. Östhammar Vatten AB redovisar ett underskott mot budget. Enligt bolaget så uppnås inte målet då indikatorn, som tar sikte på långsiktig utveckling, inte uppfylls för helåret. För Älvkarleby Vatten var bedömningen vid tertial 2 att målvärdet inte skulle uppnås, men på grund av tillkommande intäkter under tertial 3 (främst el-stöd) nås målvärdet på helårsbasis.

### Yrkesrevisorernas bedömning

Vi konstaterar att förflyttning skett mot ett av målen (*Stort förtroende för våra VA-tjänster*), medan det skett en delvis förflyttning mot övriga tre mål. Verksamhetsrapporten per helår innehåller en beskrivning av det arbete tillika aktiviteter som genomförts under året. Genomfört arbete tillika aktiviteter och indikatorer ligger till grund för bolagets bedömning av måluppfyllelse. Analys av indikatorer för tre av fyra målen är begriplig.

Med utgångspunkt i verksamhetsplan, verksamhetsrapporter och ledningens kompletteringar bedömer vi att indikatorerna för målet *hållbar organisation och effektiv arbetsgivare* är otydliga och behöver tydliggöras. Under året har det inte funnits ett tydligt målvärde för indikatorerna. Heller ingen tydlig beskrivning av hur indikatorernas utfall kommer beräknas. Att dessa indikatorer inte har ett tydligt målvärde skiljer sig från övriga mål, där indikatorerna har ett målvärde. Vad prognosen för helår ska motsvara eller baseras på framgår inte tydligt. Den enda mätningen (medarbetarenkäten) som görs sker under våren och inte i slutet av året. I verksamhetsrapport per helår redovisas samma utfall som per 31 augusti. I övrigt visar protokollsgranskning att styrelsen har under året kontinuerligt mottagit information om aktiviteter och uppföljning av verksamheten.

Av verksamhetsplan för 2024 framgår inget målvärde för målets indikatorer, alltså återanvänds inte utfallet tillika startvärdet från 2023. Ledningen planerar att komplettera verksamhetsplanen med dessa målvärden.

## Ekonomistyrning

### Gästrike Vatten AB-koncernen

I Gästrike Vatten-koncernen är det dotterbolagen som bär alla kostnader och dessa täcks av intäkterna från VA-taxan i respektive kommun. Den löpande driften hanteras av Gästrike Vatten AB. Alla kostnader fördelas sedan ut till dotterbolagen. Kostnader som är direkt hänförliga till en kommun fördelas dit. Gemensamma kostnader fördelas via en fördelningsnyckel.

Nedan redogörs resultatet för 2023.

Resultaträkning (mnr) Gästrike Vatten AB	Utfall helår 2023	Budget helår 2023	Avvikelse utfall mot budget helår 2023	T2	Avvikelse
				prognos helår 2023	utfall mot T2 prognos helår 2023
Intäkter från dotterbolag	146,3	144,6	1,7	140,4	5,9
Övriga intäkter	0,5	0,0	0,5	0,3	0,1
Verksamhetskostnader	-40,4	-30,9	-9,5	-33,5	-6,9
Personalkostnader	-103,3	-110,2	6,8	-104,0	0,7
Avskrivningar	-2,3	-3,4	1,1	-2,5	0,2
<b>Rörelseresultat före fin. poster</b>	<b>0,8</b>	<b>0,1</b>	<b>0,7</b>	<b>0,7</b>	<b>0,1</b>
Finansiella intäkter	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Finansiella kostnader	-0,6	-0,1	-0,5	-0,7	0,1
<b>Resultat efter fin. poster</b>	<b>0,2</b>	<b>0,0</b>	<b>0,2</b>	<b>0,0</b>	<b>0,2</b>
Bokslutsdispositioner	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Resultat före skatt</b>	<b>0,2</b>	<b>0,0</b>	<b>0,2</b>	<b>0,0</b>	<b>0,2</b>
Skatt	-0,2	0,0	-0,2	0,0	-0,2
<b>Periodens resultat</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

Resultatet efter finansnetto uppgår till 0,2 mnr. Resultatet är bättre än både Budget 2023 och Prognos 2023 vid delår 2.

Årets utfall för Gästrik Vatten AB, vad det gäller totala kostnader är cirka 2 mnr över budget vilket innebär att 2 mnr mer än budget har fördelats till dotterbolagen utifrån nyttjande. I jämförelse med prognosen vid tertial 2 är bolagets totala kostnader 6 mnr högre. Det förklaras av bolaget av främst ökade verksamhetskostnader då utbyte inom IT varit tvungna att ske under slutet av året utifrån uppgradering inom informationssäkerhet och äldre IT-utrustningar.

Personalkostnader är ca 7 mnr lägre än budgeterat då medelantalet anställda under året varit färre än planerat. Det beror på att anställningar inte har genomförts enligt plan då det visat sig vara svårt att hitta rätt kompetens och erfarenhet till vissa befattningar. Kapitalkostnaderna är på helårsbasis ca 0,5 mnr lägre än budget och 0,3 mnr lägre än föregående prognos. Samtidigt överstiger verksamhetskostnaderna budget med drygt 9 mnr på helårsbasis då konsulter anlitas i större omfattning än planerat för att täcka personalbehov. Kostnadsökningen beror också på att användarkostnader inom IT har ökat på grund av höjda priser, fler användare och ett behov av större utbyte av utrustning än planerat.

Årets investeringar avser i huvudsak inköp av vattentankar samt modem. Utfallet uppgår till 3,5 mnr, vilket är 1 mnr högre än budget. I



jämförelse med den prognos som lämnades efter tertial 2 är utfallet 1,2 mnkr lägre. Eftersom leveransen av vattentankarna inte skett fullt ut kommer resterande del av utgifterna belasta 2024 års utfall.

Verkställande direktören (Vd) har utsetts att svara för den ekonomiska rapporteringen i bolaget och ska därvid tillse att styrelsen erhåller tillräcklig information för att fortlöpande kunna bedöma bolagets ekonomiska situation. Utifrån protokollsgranskning kan noteras vi att bolagsstyrelsen tagit del av ekonomiska månadsrapporter för beslut löpande under 2023.

### **Gävle Vatten AB**

Årets resultat uppgår till ca -13 mnkr, vilket är 18 mnkr lägre än budget och ca 5 mnkr lägre än den prognos som lämnades vid tertial 2. Detta trots att el-stöd har erhållits under tertial 3 och ingår i rörelseintäkterna med ca 6 mnkr, vilket inte var beaktat i budget eller prognos.

Den negativa avvikelserna mot budget och prognos är enligt verksamhetsrapporten relaterat till förhöjda rörelsekostnader, såväl löpande verksamhetskostnader som verksamhetsprojekt.

Årets intäkter är totalt sett i nivå med budget och kapitalkostnaderna är ca 7 mnkr lägre än budget. Det uppges vara en följd av lägre nyttjandegrad av beviljade kredit samt en lägre investeringstakt än budgeterat.

Utfallet för bolagets totala investeringar uppgår till ca 215 mnkr, vilket är 131 mnkr lägre än budgeterat och 67 mnkr lägre än den prognos som lämnades efter tertial 2. Det större avvikelserna uppges bero på förskjutna tidplaner i flera av de större projekt som pågår, samt av senarelagda exploateringsprojekt inom Gävle kommun. Under tertial 3 har ytterligare förseningar uppstått, vilket förklarar avvikelserna mot föregående prognos.

### **Hofors Vatten AB, Ockelbo Vatten AB, Älvkarleby Vatten AB och Östhammar Vatten AB**

Resultat efter skatt är för Hofors Vatten AB -0,2 mnkr, för Ockelbo Vatten AB -3,1 mnkr, för Älvkarleby Vatten AB -1,4 mnkr och för Östhammar Vatten AB -7,0 mnkr. Under år 2023 är det ingen av dessa dotterbolag som har begärt aktieägartillskott.

### **Yrkesrevisorernas iakttagelser**

Yrkesrevisorerna bedömer Gästrike Vattens ekonomistyrning som tillfredsställande. Vi bedömer att styrelsens ledning, styrning och uppföljning gällande ekonomi under 2023 varit tillräcklig och att ägardirektivet uppfylls.

Vi noterar att bolagskoncernens resultat håller sig inom den ekonomiska ramen utifrån budget. Bolagskoncernens resultat på ca 2 mnkr innebär en avvikelse mot årsprognosen som gjordes vid delår 2 om ca 6 mnkr. Utifrån en analytisk granskning av bolagskoncernens resultaträkning, anses förklaringen till avvikelserna mot budget vara rimlig.

## **Intern kontroll och riskanalys**

Ansvar för att den interna kontrollen är tillräcklig ligger, enligt 8 kap. 4 § aktiebolagslagen, på styrelsen. Styrelsen skall fortlöpande bedöma

bolagets och, om bolaget är moderbolag i en koncern, koncernens ekonomiska situation.

Styrelsen skall se till att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska förhållanden i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt.

Om vissa uppgifter delegeras till en eller flera av styrelsens ledamöter eller till andra, skall styrelsen handla med omsorg och fortlöpande kontrollera om delegationen kan upprätthållas.

Styrelsen ska enligt 8 kap. 5 § aktiebolagslagen meddela skriftliga instruktioner för när och hur sådana uppgifter som behövs för styrelsens bedömning enligt 4 § andra stycket skall samlas in och rapporteras till styrelsen.

### **Bolagets riskhantering och riskanalys**

Riskanalysen innehåller åtta risker som sorteras under följande riskområde: säkerhet, arbetsmiljö, ekonomi, projekt och upphandling. Riskerna värderas inte utifrån sannolikhet och konsekvens. Varje riskområde tillika risk knyts mot ett av bolagets strategiska mål.

Skriftliga svar från Gästrike Vatten har redogjort arbetet med riskhantering. Utgångspunkten i bolagets riskanalys, som arbetas fram i en gemensam workshop med styrelsen, är en övergripande riskanalys utifrån styrelsens uppdrag. Bolaget har även i sin riskanalys risker kopplade till olika riskområden, detta framgår av bolagets internkontrollplan. Riskanalysen har inte beslutats av styrelsen men utgör underlag vid styrelsens beslut om internkontrollplan 2023.

### **Bolagets internkontrollplan**

En internkontrollplan avseende 2023 finns framtagen för Gästrike Vatten AB som även omfattar dotterbolagen. Av protokoll framgår att planen antogs av styrelsen 2022-11-24, §36.

Internkontrollplanen innehåller fyra risker inom riskområdena arbetsmiljö, projekt och ekonomi. Varje risk kopplas till ett av bolagets strategiska mål. Riskerna till målet om hållbar organisation och attraktiv arbetsgivare handlar om

- systematiska arbetsmiljöarbetet och att brister i arbetsmiljön inte upptäcks och åtgärdas.
- medarbetarsamtal inte genomförs enligt plan och däremot inte fångar upp om arbetsbelastningen är för hög.

Intern kontrollplanen innehåller inga ytterligare risker kopplat till kompetensförsörjning eller risker kopplat till informationssäkerhet. Förra årets interna kontrollplan innehöll en risk kopplat till informationssäkerhet (bristande säkerhet i informationshantering).

Likt riskanalysen värderas inte de fyra riskerna i internkontrollplanen utifrån sannolikhet och konsekvens. För varje risk anges kontrollmoment, ansvarig för uppföljning och periodicitet (när kontrollmomentet ska genomföras).

Uppföljning av internkontrollplan

Enligt protokoll från 2023-02-22 framgår att bolaget har beslutat att godkänna internkontrollrapporten för 2022. Samtliga kontroller har genomförts i enlighet med internkontrollplanen 2023. Inga avvikelser har påvisats.

#### Yrkesrevisorernas bedömning

Vi konstaterar att styrelsen tagit del av riskanalys och med den som underlag beslutat om en intern kontrollplan. Intern kontrollplanen innehåller fyra risker som kopplas till bolagets strategiska mål. Det är relevant att risker kopplas till strategiska mål så att dessa kan kontrolleras och åtgärdas eftersom de påverkar bolagets måluppfyllelse.

Dock bedömer vi att bolagets arbete med riskanalys och intern kontrollplan behöver bli mer omfattande. Detta genom att i högre grad identifiera och värdera ytterligare risker (utifrån sannolikhet och konsekvens) som påverkar bolaget som helhet och/eller bolagets strategiska mål. Ett sådant arbete hade enligt vår uppfattning fångat upp fler risker än de som ingått i riskanalys och intern kontrollplan. Ett exempel på en sådan risk hade varit informationssäkerhet där den fördjupade granskningen visar på att bolaget har en bristande efterlevnad till gällande lagkrav och praxis inom vissa områden. Avslutningsvis menar vi att ett systematiskt arbete med riskanalys och intern kontroll skapar en grund för övrigt riskarbete inom bolaget.

Granskningen av protokoll visar på att styrelsen har fått återrapportering om arbetet med den interna kontrollen under sammanträdena i juni och oktober månad samt per helår. Enligt uppföljningen per helår har samtliga kontroller genomförts utan avvikelser.

#### Specifika frågor till nämnden under dialogmöte

- Ägardialogen uppges fungera bra i stort. Av skriftliga svar till revisionen framgår att ägarkommuners planer och program påverkar viktigt av att komma in i processer/skeden tidigt. För hösten 2023 och inför 2024 gör bolaget en översyn tillsammans med de fem ordförandena för dotterbolagen i syfte att utveckla ägardialogen.
- Tillsyn sker löpande och tillsynsrapporter redovisas övergripande till berörd styrelse. Enligt skriftliga svar till revisionen vidtas mindre åtgärder omgående. Vid händelse av behov av större åtgärd arbetas en åtgärdsplan fram som lyfts i samband med budgetarbetet.
- Verksamhetsområden ska fastställas av fullmäktige i varje kommun. Det är enligt bolaget samma rutiner och processer som gäller i samtliga kommuner oavsett om det avser förtätning, exploatering eller omvandling (anslutning av befintliga fastigheter). En inriktning om anslutning finns för varje kommun för att ge stöd till handläggare och snabba besked till fastighetsägare, exploatörer m.fl. Eftersom beslutet från dotterbolagens styrelser till kommunstyrelse resp. fullmäktige tar tid sker en s.k. pragmatisk hantering i anslutningsärendena som berör enstaka fastigheter. Enligt skriftliga svar till revisionen påverkar kopplingen direkt dotterbolagens ekonomi. Vid anslutning betalas anläggningsavgiften, som ska täcka både utbyggnad och nyttjande av hela VA-infrastrukturen. Sedan betalas brukningsavgift för löpande kostnader inkl. kapitalkostnader.

## Missiv

Dnr:23REK33  
2023-03-27

Gästrike Vatten AB

## Begäran om yttrande: Granskning av informations-säkerhet

Lekmannarevisorerna har gett KPMG i uppdrag att granska bolagets arbete med informationssäkerhet. Granskningsresultatet framgår av granskningsrapporten. Den kommer att distribueras till bolaget enligt särskilda instruktioner.

Med anledning av det som framkommer i granskningsrapporten vill lekmannarevisorerna ha styrelsens kommentarer till de brister som noteras och de rekommendationer som rapporten innehåller.

Revisorerna önskar ett yttrande från styrelsen senast 2024-06-20.

### Revisorerna i Gävle kommun

**Eva-Karin Hamilton**  
Revisorskollegiets ordförande

**Andreas Halvarsson**  
Revisionschef

Bilaga: Granskningsrapport

# Signering

Följande parter har signerat detta dokument

**Namn:** Andreas Halvarsson

**Datum:** 2024-04-04 09:45

**Signerat kryptografiskt SHA-256 hashvärde:**

0306203F7C4F2FD3F3160A08F13790C962368C10A96102C9A81DB985066427AD

**Namn:** Eva-Karin Hamilton

**Datum:** 2024-04-05 08:02

**Signerat kryptografiskt SHA-256 hashvärde:**

0306203F7C4F2FD3F3160A08F13790C962368C10A96102C9A81DB985066427AD

## Missiv

Dnr:23REK34  
2023-03-27

Gästrike Vatten AB

### **Begäran om yttrande: Granskning av hur Gästrike Vatten AB arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen**

Lekmannarevisorerna har gett KPMG i uppdrag att granska bolagets arbete med kompetensförsörjningen. Granskningsresultatet framgår av granskningsrapporten.

Med anledning av det som framkommer i granskningsrapporten vill lekmannarevisorerna ha styrelsens kommentarer till de brister som noteras och de rekommendationer som rapporten innehåller.

Revisorerna önskar ett yttrande från styrelsen senast 2024-06-20.

#### **Revisorerna i Gävle kommun**

**Eva-Karin Hamilton**  
Revisorskollegiets ordförande

**Andreas Halvarsson**  
Revisionschef

Bilaga: Granskningsrapport

# Signering

Följande parter har signerat detta dokument

**Namn:** Andreas Halvarsson

**Datum:** 2024-04-04 09:44

**Signerat kryptografiskt SHA-256 hashvärde:**

C4B653DDF1F4F98B029EBD320970338E590A1F0482069532EA7FBA5C63D4E03E

**Namn:** Eva-Karin Hamilton

**Datum:** 2024-04-05 08:03

**Signerat kryptografiskt SHA-256 hashvärde:**

C4B653DDF1F4F98B029EBD320970338E590A1F0482069532EA7FBA5C63D4E03E



# Granskning av hur Gästrike Vatten AB arbetar för att säkerställa kompetens- försörjningen

Rapport

Gästrike Vatten AB

KPMG AB

2024-03-14

Antal sidor 16





## **Gästrike Vatten AB**

Granskning av hur Gästrike Vatten AB arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen

2024-03-14

## **Innehållsförteckning**

1	Sammanfattning	2
2	Bakgrund	4
2.1	Syfte, revisionsfrågor och avgränsning	4
2.2	Revisionskriterier	5
2.3	Metod	5
3	Resultat av granskningen	6
3.1	Uppdrag, mål och aktiviteter	6
3.2	Organisation och ansvar	7
3.3	Kompetensförsörjningsbehov på kort och lång sikt	8
3.4	Kompetensutveckling	10
3.5	Uppföljning och rapportering	11
4	Samlad bedömning och rekommendationer	15

## 1 Sammanfattning

Syftet med granskningen har varit att bedöma om styrelsen i Gästrike Vatten AB har en ändamålsenlig styrning och uppföljning för att säkerställa kompetensförsörjningen

**Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att styrelsen i Gästrike Vatten AB delvis har en ändamålsenlig styrning och uppföljning för att säkerställa kompetensförsörjningen.**

Vi bedömer att det finns ett behov att tydliggöra roll- och ansvarsfördelningen i bolaget. Vi anser att det är av betydande vikt att bolagsstyrelsen säkerställer att arbetet med att utarbeta en bolagsövergripande kompetensförsörjningsplan genomförs på ett ändamålsenligt sätt för att skapa förutsättningar för ett strategiskt arbete i frågorna.

Det är av betydande vikt att bolagsstyrelsen säkerställer att det utarbetas ett bolagsövergripande arbetsgivarvarumärke i syfte för att skapa förutsättningar för ett enhetligt och strategiskt arbete i frågorna.

Det saknas en långsiktig planering för befintliga medarbetares kompetensutveckling utöver obligatoriska utbildningar. Vi anser inte att det finns tillräckliga förutsättningar i dagsläget för att utarbeta en ändamålsenlig utbildningsplan på bolagsövergripande nivå. Bolagsstyrelsen följer upp verksamhetsmål med bäring på kompetensförsörjning samt resultatet av medarbetarundersökningar. Vi anser att bolagsstyrelsens uppföljning av kompetensförsörjningsfrågorna inte är tillräcklig för att kunna fatta beslut om adekvata åtgärder. Vi ser positivt på att uppföljning av flertal personalrelaterade processer planeras att stärkas under 2024.

I det följande redovisas våra bedömningar och rekommendationer kopplat till revisionsfrågorna.

Revisionsfråga	Bedömning:	Rekommendationer
- Vilka åtgärder görs för att uppnå målet om attraktiv arbetsgivare utifrån de tre fokusområden som anges i verksamhetsplanen?	Ledarutveckling, organisationsförändring, åtgärder utifrån resultat i medarbetarenkäter.	Ingen rekommendation
- Ligger analyser och bedömningar av kompetensförsörjningsbehoven till grund i budgeten?	Delvis	Tillse att analyser och bedömningar av kompetensförsörjningsbehoven på både kort och lång sikt integreras i budgeten
- Är roller och ansvar tydliggjort avseende arbetet med kompetensförsörjningsfrågorna?	Delvis	Tydliggöra roller och ansvar avseende arbetet med kompetensförsörjningsfrågorna

## Gästrike Vatten AB

Granskning av hur Gästrike Vatten AB arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen

2024-03-14

- Vilken beredskap finns att lösa kompetensförsörjningsbehoven om det saknas tillgång på egen kompetens inom bolaget?	Beredskapen sker genom att nyttja externa konsulter.	Ingen rekommendation
- Genomförs aktiviteter och åtgärder för att utveckla bolagets arbetsgivarvarumärke?	Nej Arbetet har påbörjats.	Säkerställ att ett bolagsövergripande arbetsgivarvarumärke utarbetas och ta ställning till hur det ska kommuniceras.
- Har styrelsen fastställt en kompetensförsörjningsplan med bedömning av kompetensförsörjningsbehovet på kort och lång sikt?	Nej	Säkerställ att en kompetensförsörjningsplan med bedömning av kompetensförsörjningsbehovet på kort och lång sikt utarbetas
- Finns underlag och analyser som ligger till grund för bedömning av kompetensförsörjningsbehoven?	Nej	Tillse att det finns ändamålsenliga underlag och analyser som ligger till grund för bedömning av kompetensförsörjningsbehoven vid utarbetandet av kompetensförsörjningsplanen
- Finns det en koppling mellan den kompetensutveckling som sker hos medarbetarna och bolagets bedömning av kompetensförsörjningsbehoven på kort och lång sikt?	Delvis Det finns en planering för anställda inom VA-verksamheten avseende obligatoriska utbildningar. I övrigt saknas koppling mellan planering av kompetensutveckling och bedömda kompetensförsörjningsbehov.	Säkerställ en bolagsövergripande strategi eller plan för utbildning och kompetensutveckling av befintlig personal med koppling till bolagets nuvarande och framtida kompetensförsörjningsbehov utarbetas
- På vilket sätt följer styrelsen upp om medarbetarna anser att Gästrike Vatten AB är en attraktiv arbetsgivare?	Sker genom uppföljning av medarbetarenkäter och introduktionsenkät.	Säkerställ uppföljning, analys och rapportering av nyanställda medarbetares upplevelser av bolaget som arbetsgivare
- Erhåller styrelsen uppföljning av orsakerna till att anställda slutar och vad visar den i så fall?	Delvis Uppföljning sker sporadiskt.	Säkerställ uppföljning, analys och rapportering av orsakerna till att anställda slutar
- Genomför styrelsen uppföljningar avseende kompetensförsörjningen i bolagets verksamheter?	Delvis	Tillse att det finns en systematiserad uppföljning och rapportering av arbetet med kompetensförsörjningen utifrån det kartlagda kompetensförsörjningsbehovet på både kort och lång sikt.

## 2 Bakgrund

KPMG har fått i uppdrag att granska hur Gästrike Vatten AB arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen inom bolagets verksamheter. Syftet med granskningen är att granska om styrelsen har en tillfredställande ledning, styrning och uppföljning av kompetensförsörjningen. Uppdraget ingår i revisionsplanen för 2023.

Att ha tillgång till personal i tillräcklig omfattning och med rätt utbildning är av stor betydelse för en god kvalitet i verksamheten. Utan en kvalitetssäkrad tillgång till personal finns en risk att kvaliteten i verksamheten försämras.

I bolagets verksamhetsplan 2023 fastställs ”**Hållbar organisation och attraktiv arbetsgivare**” som ett strategiskt mål. Till målet är nedanstående fokusområden kopplade:

- **Ledarutveckling** – Utveckla det aktiva ledarskapet.
- **Medarbetarskapsutveckling** – Utveckla det aktiva medarbetarskapet.
- **Organisationsutveckling** – Tydliggöra behov och förutsättningar för att ta fram långsiktiga bemannings- och kompetenslösningar.

Vid lekmannarevisorernas dialogmöte med företrädare för bolaget har det framkommit att de till många tjänster lyckas rekrytera personer med rätt kompetens men att det finns utmaningar och tjänster där de inte lyckats rekrytera, främst avseende ingenjörer och naturvetare med lång erfarenhet.

Utifrån ovanstående och att Gästrike Vatten AB har en personalintensiv organisation där det finns specialistkompetens, samtidigt en personalomsättning och brist inom vissa yrkeskategorier ser revisorerna en risk i bolagets kompetensförsörjning. Bedömningen är att en fördjupad granskning bör genomföras inom detta område.

### 2.1 Syfte, revisionsfrågor och avgränsning

Granskningen syftar till att bedöma om styrelsen i Gästrike Vatten AB har en ändamålsenlig styrning och uppföljning för att säkerställa kompetensförsörjningen.

Granskningen avser att besvara följande revisionsfrågor:

- Vilka åtgärder görs för att uppnå målet om attraktiv arbetsgivare utifrån de tre fokusområden som anges i verksamhetsplanen?
- Ligger analyser och bedömningar av kompetensförsörjningsbehoven till grund i budgeten?
- Är roller och ansvar tydliggjort avseende arbetet med kompetensförsörjningsfrågorna?
- Vilken beredskap finns att lösa kompetensförsörjningsbehoven om det saknas tillgång på egen kompetens inom bolaget?
- Genomförs aktiviteter och åtgärder för att utveckla bolagets arbetsgivarvarumärke?

## Gästrike Vatten AB

Granskning av hur Gästrike Vatten AB arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen

2024-03-14

- Har styrelsen fastställt en kompetensförsörjningsplan med bedömning av kompetensförsörjningsbehovet på kort (1–2 år) och lång sikt (3–5 år)?
- Finns underlag och analyser som ligger till grund för bedömning av kompetensförsörjningsbehoven?
- Finns det en koppling mellan den kompetensutveckling som sker hos medarbetarna och bolagets bedömning av kompetensförsörjningsbehoven på kort och lång sikt?
- På vilket sätt följer styrelsen upp om medarbetarna anser att Gästrike Vatten AB är en attraktiv arbetsgivare?
- Erhåller styrelsen uppföljning av orsakerna till att anställda slutar och vad visar den i så fall?
- Genomför styrelsen uppföljningar avseende kompetensförsörjningen i bolagets verksamheter?

Granskningen omfattar styrelsens arbete för att säkerställa kompetensförsörjningen.

## 2.2 Revisionskriterier

I granskningen utgörs revisionskriterierna av:

- Aktiebolagslagen 8 kap. 4§ och § 29
- Bolagsordning för Gästrike Vatten AB<sup>1</sup>

## 2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudier av bolagsordning, verksamhetsplan, tertialrapporter, internkontrollplan samt rutiner och mallar avseende kompetensförsörjning och tillhörande områden.
- Intervjuer har genomförts med styrelseordförande, verkställande direktör, HR-chef, avdelningschefer, fackliga representanter och HR-partner.

Samtliga intervjuade har givits möjlighet att faktakontrollera rapporten och inkomma med informationstillägg.

---

<sup>1</sup> Gävle kommun Kommunfullmäktige 2020-03-30, § 9

## 3 Resultat av granskningen

### 3.1 Uppdrag, mål och aktiviteter

#### 3.1.1 Uppdrag

Bolagsordning för Gästrikte Vatten AB<sup>2</sup> gör gällande att bolaget ska för sina ägare bland annat bedriva verksamhet som följer av huvudmannskapet enligt lagen om allmänna vattentjänster (vattentjänstlagen). Bolaget ska vidare utgöra en kvalificerad resurs i respektive ägarkommuns samhällsplaneringsprocess som direkt eller indirekt berör den kommunala VA-försörjningen samt tillhandahålla kompetens inom dessa områden.

#### 3.1.2 Mål

I bolagets verksamhetsplan för 2023<sup>3</sup> fastslås *Hållbar organisation och attraktiv arbetsgivare* som ett av bolagets strategiska mål. Målet syftar till en god arbetsmiljö med engagerade medarbetare.

Till det strategiska målet kopplas följande tre prioriterade fokusområden: Ledarutveckling, Medarbetarskapsutveckling och Organisationsutveckling. Enligt verksamhetsplan 2023 kopplas aktiviteter till dessa fokusområden för att göra en förflyttning mot det strategiska målet. Engagemangindex och ledarindex är indikatorer för måluppfyllelse. Målet är att indexvärdena ska öka under året.

#### 3.1.3 Aktiviteter

Genomförda aktiviteter med direkt koppling till fokusområdet ledarutveckling är, enligt delårsrapport 2, "chefsinformation". Detta är ett forum som förekommer en gång per månad och som syftar till att säkerställa att samtliga chefer får samma information avseende personalrelaterade frågor samt aktuellt APT-material. HR-funktionen är sammanhållande för detta forum. Utöver detta genomförs "chefsutvecklingstid" en gång varannan månad, vilket är ett forum där chefer utbildas i till exempel hur de ska genomföra lönesamtal och medarbetarsamtal.

Inom fokusområdet medarbetarskapsutveckling har det, enligt delårsrapport 2, genomförts en medarbetarundersökning. Av intervju framgår att det sedan är berörd chef som är ansvarig för att arbeta vidare med undersökningens resultat och upprätta handlingsområden inom det egna prioriterade området/ena. Systemet som används för undersökningen kan vidare föreslå utvecklingsområden att arbeta vidare med. Enligt intervjuade följer VD och HR-chef upp resultatet upp på bolagsövergripande nivå i syfte att identifiera möjliga insatser. Det övergripande resultatet presenteras och diskuteras även i ledningsgruppen. Det efterföljande arbetet på enhetsnivå är tillitsbaserat och det genomförs ingen analys och uppföljning av respektive enhets arbete.

Av intervju framgår att det även genomförts en mindre, efterföljande uppföljning av arbetsmiljön. Den mindre enkäten kan baseras på iakttagelser som framkommer i

<sup>2</sup> Gävle kommun Kommunfullmäktige 2020-03-30, § 9

<sup>3</sup> Daterad 2022-11-22

## Gästrike Vatten AB

Granskning av hur Gästrike Vatten AB arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen

2024-03-14

medarbetarundersökningen. Enkäten genomförs innan medarbetarsamtalen i syfte att bidra med underlag inför samtalen.

Genomförda aktiviteter med bäring på fokusområdet organisationsutveckling är enligt intervju genomförda organisationsförändringar. Av delårsrapport 2 framgår bland annat förändringar som syftar till att tydliggöra ansvars- och uppgiftsfördelning för avdelningarna Vatten, Avlopp och Ledningsnät. Den tidigare enheten Drift och underhåll Syd har delats upp och ingår numer i respektive avdelnings Drift- och underhållsenhet. Syftet med förändringarna har varit att tydliggöra uppdraget för respektive avdelning och enhet samt att anpassa organisationen till den interna utveckling och samhällsutvecklingen i berörda kommuner. Läs mer om organisationen under avsnitt 3.2. Förändringarna förväntas även bidra till ökade förutsättningar för ett gott ledarskap i och med tydliggörande av uppdrag.

## 3.2 Organisation och ansvar

### 3.2.1 Organisation

Gästrike Vatten AB är moderbolag i Gästrike Vatten-koncernen med dotterbolagen Gävle Vatten AB, Hofors Vatten AB, Ockelbo Vatten AB, Älvkarleby Vatten AB och Östhammar Vatten AB. Moderbolaget Gästrike Vatten AB ägs gemensamt av Gävle, Hofors, Ockelbo, Älvkarleby och Östhammars kommun.

Av bolagets ägardirektiv framgår att styrelsen ska utforma organisationen så att de bästa förutsättningarna för bolagets ändamål och mål tillgodoses.

Tjänstemannaorganisationen består av sju avdelningar:

- Avlopp
- Vatten
- Ledningsnät
- Verksamhetsstöd
- Projekt
- Ekonomi och upphandling
- Kund och kommunikation

Det framkommer vid intervju att HR-enheten ingår i avdelning verksamhetsstöd och har till uppdrag att erbjuda processer, stöd och verktyg för bolagets chefer.

### 3.2.2 Ansvar

Enligt instruktion för verkställande direktör<sup>4</sup> ska VD bland annat tillse att verksamheten verkar i enlighet med mål och strategier. VD ska även tillse att det finns ändamålsenliga instruktioner för verksamheten och för arbetsuppgifterna. Instruktionerna ska ange bland annat ansvarsfördelning, delegering av ansvaret samt gränser för arbetsuppgifterna. VD är vidare ansvarig för att planera och organisera företagets personella resurser på ett sådant sätt att bemanning och utbildning, på både lång och kort sikt, anpassas till externa och interna krav. VD är budgetansvarig för hela bolagets verksamhet avseende personalbudgeten, vilket innebär att avdelningschefer inte har ett eget budgetansvar för sin personal.

---

<sup>4</sup> Daterad 2022-05-18

Bland annat är övergripande budget för mer kostsamma utbildningar placerad på HR. I praktiken innebär det att avdelningscheferna måste anpassa vilka utbildningar medarbetare ska genomgå utifrån tilldelad budget. Vid våra intervjuer framförs dock att avdelningscheferna är ansvariga för kompetensförsörjningen på sina respektive avdelningar. Av intervjuer framgår att det kortsiktiga bolagsövergripande kompetensförsörjningsbehovet inarbetas i budgetarbetet. I budget anges det hur många medarbetare som finns i ramarbetet samt det förväntade behovet. Det anges även hur stor andel av kompetensbehovet som är kopplade till den dagliga driften respektive investeringsprojekt. Av intervju framgår att bolaget inte har gjort någon bedömning av kompetensförsörjningsbehovet på lång sikt.

Enligt uppgift som framkommer vid våra intervjuer behandlas alltid uppkomna vakanser av VD. VD ska bedöma om tjänsten kan tillsättas utifrån nuvarande budgetutrymme i koncernen. Det är också VD som har rätt att fatta beslut om utökning av bemanningen inom bolaget. Enligt uppgift förs då alltid dialog i ledningsgruppen om vilka prioriteringar som ska göras då behoven är större än vad de ekonomiska resurserna är. I ledningsgruppen ingår VD, HR-chef och avdelningscheferna. Om VD fattar beslut om att en rekrytering ska genomföras och vilken kompetens som ska eftersökas har avdelningschef och HR-chef mandat att genomföra rekryteringen samt delegation på att fatta beslut om anställningen.

### 3.2.3 Bedömning – Organisation och ansvar

**Roller och ansvar är delvis tydliggjort avseende arbetet med kompetensförsörjningsfrågorna.**

Vi baserar vår bedömning på att styrelsen bland annat tydliggjort den verkställande direktörens ansvar för kompetensförsörjningen. Däremot är avdelningschefernas roll och ansvar för kompetensförsörjningen otydlig på flera sätt. Ansvaret är inte dokumenterat. Förutsättningen för att kunna fullgöra sitt ansvar begränsas av att avdelningschefen inte förfogar över personalbudgeten för sin personal. Det innebär att avdelningschef inte har mandat att besluta om nya eller förändrade anställningar eller andra personalrelaterade kostnader såsom kompetensutveckling. När ansvar för kompetensförsörjning inte inkluderar förfogande av personalresurser finns en risk att det uppstår en otydlighet hur bolagets kompetensförsörjning som helhet ska styras.

Granskningen visar sammantaget att bolagets arbete med kompetensförsörjning är inriktat mot det operativa tillika kortsiktiga arbetet. Detta kan, enligt vår uppfattning, innebära en risk att det strategiska och långsiktiga arbetet med kompetensförsörjning på ledningsnivå blir lidande som på sikt kan påverka bolagets utveckling på ett negativt sätt.

## 3.3 Kompetensförsörjningsbehov på kort och lång sikt

Av intervjuer framkommer att bolaget i skrivande stund inte har en övergripande kompetensförsörjningsplan. Det är, som tidigare beskrivet, respektive avdelningschef som är ansvarig för kompetensförsörjningen inom sin avdelning. I detta ansvar ingår att analysera och kartlägga kommande kompetensbehov. Enligt intervjuade har dock ett



## Gästrike Vatten AB

Granskning av hur Gästrike Vatten AB arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen

2024-03-14

Arbete påbörjats under 2024 för att ta fram en kompetensförsörjningsplan genom att VD utsett en medarbetare för att kartlägga det samlade kompetensbehovet. Arbetet har hittills identifierat ingenjörskompetens inom process, automation, miljö och projektledning som bristkompetenser. När arbetet ska vara färdigt framgår inte av intervjuer eller dokumentation.

Vid våra intervjuer framförs att bolaget i dagsläget har en tillräcklig personal- och kompetensförsörjning för att i allt väsentligt hantera den dagliga driften. För att hantera tillfälliga behov av utökade personella resurser används vanligen externa konsulter. Vi noterar att bolaget inte enbart använder sig av externa konsulter vid tillfällen då det bedöms som den mest effektiva lösningen, utan även vid tillfällen då bolagets faktiska vilja är att tillsätta vakansen med tillsvidareanställd personal. Det ska, enligt intervju, finnas flertal vakanta befattningar i skrivande stund. Anledningen till detta är att det varken varit möjligt att rekrytera tillsvidareanställd personal eller externa konsulter. Lösningen vid sådana situationer är vanligen att befintliga anställda får utökade arbetsuppgifter.

Av intervjuer framgår att rekryteringar vanligtvis genomförs praktiskt av avdelnings- och enhetschefer i samråd med HR-funktionen. Vidare framgår att bolaget har genomfört cirka 60 rekryteringar under de tre senaste åren till följd av en omfattande organisationsexpanding. Det framgår vid intervju att HR-funktionen har en kapacitet att hantera åtta rekryteringar parallellt. Bolaget har en utarbetad rekryteringsplan, vilken anger vilken roll som eftersöks samt vilken prioritering rekryteringen har på en tregradig skala. Vidare framgår vem som är rekryterande chef respektive HR-stöd samt i vilken fas rekryteringsprocessen är i. Utifrån denna lista fattar VD tillsammans med ledningsgruppen beslut om vilka rekryteringar som ska genomföras. Vi noterar att planen inte berör bolagets rekryteringsbehov långsiktigt.

I syfte att främja personal- och kompetensförsörjningen har bolaget, enligt intervju, påbörjat arbetet med att utarbeta och formulera bolagets arbetsgivarerbjudande. Det finns ingen tidsplan för arbetet. Bolaget har även anställt en kommunikationschef och påbörjat ett arbete med att marknadsföra sig som arbetsgivare på sociala medier.

### 3.3.1 Bedömning – Kompetensförsörjningsbehov på kort och lång sikt

**Styrelsen har inte fastställt en kompetensförsörjningsplan med bedömning av kompetensförsörjningsbehovet på kort och lång sikt.**

Granskningen visar att det finns en rekryteringsplan, men den avser enbart det kortsiktiga rekryteringsbehovet. Vi noterar att arbetet med att kartlägga det bolagsövergripande kompetensförsörjningsbehovet har påbörjats. Styrelsen behöver, enligt vår bedömning, styra arbetet genom att fastställa en inriktning och en tidsplan samt slutligen fastställa kompetensförsörjningsplanen. Den kommer vara grunden för bolagets arbete med kompetensförsörjning på kort och lång sikt, så att bolaget har kompetenserna och kan möta de kompetenskrav som krävs för att bedriva verksamheten. I synnerhet mot bakgrund av bolagets organisationsexpanding och de omfattande projekten som genomförs.

**Det finns inte underlag och analyser som ligger till grund för bedömning av kompetensförsörjningsbehovet.**

Arbetet med att kartlägga kompetensförsörjningsbehov på en bolagsövergripande nivå har påbörjats under 2024. Till detta vill vi framföra att arbetet med kompetensförsörjningsfrågorna bör utgå både från den kunskap och de bedömningar som görs i verksamheten av kompetensbehovet men även från de analyser som görs på bolagsövergripande nivå. Det är viktigt att det vid framtagandet av kompetensförsörjningsplaner görs analyser av behoven på kort och lång sikt men också analyser av hur bolaget ska möta dessa behov. Vid dessa analyser bör det göras bedömningar av vilka behov som kommer att kunna mötas med kompetensutveckling av egen personal, vilka behov som kommer att kräva nyrekryteringar samt vilka behov där det är mest effektivt att nyttja externa konsulter. En kompetensförsörjningsplan bör innehålla vilka konkreta åtgärder som bolaget ska göra för att behålla personal och kunna rekrytera personal. Resultat av till exempel medarbetarundersökningar, introduktionsenkät, riskanalyser av arbetsmiljön samt avslutningsenkäter kan ge värdefull information för att göra den typen av analyser.

### 3.4 Kompetensutveckling

Av Checklista för introduktion av nyanställd framgår att närmaste chef, innan anställning, ska utarbeta en utbildningsplan för den nyanställdas första anställningsperiod i bolaget. Checklistan ska användas vid introduktion av den nyanställda i syfte att säkerställa att den nyanställda arbetar i enlighet med bolagets mål, policys och riktlinjer för att bland annat minska risken för arbetsplatsolyckor. Närmaste chef ansvarar för att samtliga delar av checklistan för introduktion av nyanställd blir genomförd. Bland annat ska närmsta chef gå igenom stödprocessen kopplat till arbetsmiljö, som till exempel säkerhetsföreskrifter och skyddsorganisation. Av intervjuer framgår att checklistan upplevs som bristfällig av flertal chefer på enhetsnivå.

Det framgår av intervjuer att det främst är närmaste chef som är ansvarig för sin personals kompetensutveckling. Bolaget avsätter 20 tkr per medarbetare och år till en gemensam utbildningsbudget för utbildning och andra kompetensutvecklande insatser. Ur denna utbildningsbudget tas kostnaderna för anställdas utbildningar. Avdelningschef får lämna synpunkter på vilken kompetensutveckling de anställda behöver. För en del utbildningar, som till exempel yrkesutbildningar, sammanställer HR-funktionen ett prioriteringsunderlag. Mer individanpassade utbildningar beslutas av HR-chef. Utbildningsbehoven för de anställda överlämnas till ledningsgruppen som diskuterar prioriteringar. Formellt är det dock VD som fattar beslut vilka anställda som ska gå olika utbildningar.

I bolaget finns en utbildningsmatris, vars syfte är att säkerställa att all personal inom VA-försörjning har rätt kompetens för att utföra arbete i en säker arbetsmiljö. Matrisen avser avdelningarna Ledningsnät, Vatten, Avlopp samt chefer och övriga roller, däribland brandskyddsansvarig och beredskapsledare. Av matrisen framgår att det utbildningsbehov som anges utgår både från interna krav från Gästrike Vatten, samt de som krävs i enlighet med gällande lagkrav. I matrisen anges ansvarig funktion samt frekvens för genomförande. Utbildningarna anges även utifrån avdelning, chefsbefattning och övriga roller i bolaget som är aktuell för specifik utbildning.

### 3.4.1 Uppföljning av kompetensutveckling på individnivå

Bolaget har utarbetat ett utvecklingshjul för medarbetarna, vilket är ett årshjul som anger när på året löneprocess, uppföljningssamtal, omvärldsbevakning, medarbetardag samt samverkan med fackliga parter ska genomföras. Bolagets HR-funktion har utarbetat en rutin<sup>5</sup> för medarbetarsamtal, vilken inledningsvis anger syfte och översiktligt genomförande av samtalet. Rutinen är vidare utformad som en mall för samtalet. Av rutinen framgår bland annat att föregående samtal ska behandlas och följas upp. Vidare ska uppskattad prestation anges utifrån specifika bedömningskriterier som bland annat yrkeskunskap, förmåga att ta initiativ samt samarbetsförmåga. Utifrån det som diskuterats under samtalet ska en aktivitetsplan utarbetas, vilken ska innehålla specifika aktiviteter, tid för genomförande samt ansvarig för genomförande.

### 3.4.2 Bedömning - Kompetensutveckling

**Det finns delvis en koppling mellan den kompetensutveckling som sker hos medarbetarna och bolagets bedömning av kompetensförsörjningsbehoven på kort och lång sikt.**

Vår bedömning baseras på att det saknas en bolagsövergripande kartläggning av kompetensförsörjningsbehov på lång sikt. Det saknas även en långsiktig planering för befintliga medarbetares kompetensutveckling, utöver den planering som finns för utbildningar som är obligatoriska för yrkesutövningen. Styrelsen behöver säkerställa en långsiktig bolagsövergripande strategi eller plan för det strategiska arbetet med kompetensutveckling. Ett sådant styrdokument skapar förutsättningar att styra kompetensutveckling i en riktning baserad på förväntade interna och externa behov. En bolagsövergripande strategi eller plan förutsätter att det görs bolagsövergripande kartläggningar av kompetensförsörjningsbehovet på kort och lång sikt.

Vi bedömer att när det inte finns en tydlig koppling mellan verksamhetens långsiktiga kompetensförsörjningsbehov och den kompetensutveckling som sker av bolagets personal. Risken är att resurserna prioriteras till mer kortsiktiga behov framför mer långsiktiga kompetensutvecklingsinsatser.

## 3.5 Uppföljning och rapportering

### 3.5.1 Upplevelser av bolaget som arbetsgivare

Det framkommer vid intervju att den medarbetarundersökning som genomförts under 2023 ska bidra med startvärden inför kommande mätningar och det fortsatta arbetet. Resultatet är även möjligt att jämföra med riktmärken som är baserat på data från medarbetarenkäter som genomförts hos andra kunder som leverantören av enkäten har. På det sättet är det möjligt för bolaget att jämföra det egna resultatet i medarbetarundersökningen med alla resultat i alla branscher samt alla resultat inom en specifik bransch.

Av intervju framgår att HR-funktionen skickar ut en enkät till samtliga nyanställda tre månader efter de påbörjat sin anställning. Vidare framgår av intervjuer att enkäten inte

---

<sup>5</sup> Daterad 2022-10-28

är känd bland samtliga chefer på avdelningsnivå. Syftet med enkäten är att fånga in upplevelser kring rekryteringsprocessen samt introduktionsprocessen. Enkäten behandlar bland annat den nyanställdes förväntningar inför anställning, hur väl förväntningarna överensstämmer med nuvarande upplevelser samt hur den nyanställda upplever stöd från kollegor och chefer. Enligt intervjuade har enkäten skickats ut till 28 nyanställda under hösten 2023, varav 17 svar inkommit. I dagsläget genomförs ingen systematiserad sammanställning och analys av det som framkommer i introduktionsenkäterna. HR-chef har rapporterat till styrelsen sporadiskt om det som framkommit av undersökningarna. Vi har inte tagit del av underlag som styrker att detta skett.

### 3.5.2 Orsaker till att medarbetare slutar

Vid avslut av anställning ska närmsta chef använda sig av en checklista, vilken bland annat behandlar ifyllnad av avslutningsblankett samt bokning av avslutningssamtal. Av intervju framgår att chefens chef eller HR-funktionen kan genomföra avslutningssamtal på förekommande anledning. Vi har tagit del av en mall för avslutningssamtal, vilken är daterad andra januari 2024. Enligt intervjuade reviderades mallen i januari 2024 i syfte att förtydliga att den ska skickas till HR-funktionen efter samtal. HR-funktionen skickar även ut en avslutningsenkät. Enkäten behandlar bland annat medarbetarens anställningstid, anledning till avslut, upplevd möjlighet att påverka sin arbetssituation, förtroende för chef och ledning samt möjlighet till utveckling. Medarbetaren uppmanas även att ange vad som hade kunnat få den att stanna kvar i bolaget samt vad bolaget kan utveckla för att bli en bättre arbetsgivare. Enkätmallen är inte daterad men ska, enligt intervju, vara utarbetad och använd under 2023.

Under 2023 har det inte genomförts någon systematiserad sammanställning och analys av det som framkommit i avslutningssamtalen eller avslutningsenkäterna. Enligt intervjuade har avslutningsenkäterna skickats ut till tio anställda under augusti och september och 2023, varav åtta svar inkommit. Av intervju framgår att HR-chef har rapporterat till styrelsen sporadiskt om det som framkommit av undersökningarna. Vi har inte tagit del av underlag som styrker att detta skett. Enligt intervjuade har HR samlat in resultatet från avslutningsenkäterna under 2023 och har från och med januari 2024 även påbörjat ett arbete med att samla in och analysera det som framkommer vid avslutningssamtal. Tanken är att HR-funktionen ska sammanställa det som framkommer och presentera det för styrelsen löpande.

### 3.5.3 Bedömning – Orsaker till att medarbetare slutar

**Styrelsen erhåller enligt vår bedömning delvis uppföljning av orsakerna till att anställda slutar.**

Vår bedömning baseras på att det inte finns någon systematiserad uppföljning av orsakerna till att anställda slutar. Styrelsen har erhållit sporadiska resultatuppföljningar av genomförda avslutningsenkäter och avslutningssamtal. Vi ser positivt på att uppföljning av dessa processer är planerade att stärkas under 2024. Att styrelsen blir informerade om orsakerna till att anställda slutar är en förutsättning för att besluta om adekvata åtgärder i syfte att styra och följa upp kompetensförsörjningen.

### 3.5.4 Rapportering till bolagsstyrelsen

#### 3.5.4.1 Tertialuppföljningar

Bolagsstyrelsen följer upp bolagets måluppfyllelse genom tertialrapporter per sista april, per sista augusti samt helår. Vid uppföljningen i delårsrapport tertial 1<sup>6</sup> framgår att förflyttning mot målet *Hållbar organisation och attraktiv arbetsgivare* har skett men inte fullt ut enligt plan i bolaget. Av uppföljningen framgår beskrivningar av genomförda och planerade aktiviteter kopplade till fokusområdena samt genomgång av indikatorerna. Det framgår att resultatet av medarbetarundersökningen var engagemangsindex 72, vilket är något lägre än undersökningsverktygets jämförbara riktmärke. Vidare framkommer att tydlighet kan utvecklas inom företaget. Ledarindex hos bolagets chefer var 79, vilket är i paritet med jämförbart riktmärke. Av intervju framgår att samtliga medarbetargrupper har arbetat vidare med sitt resultat i undersökningen och upprättat handlingsplaner inom sina egna utvecklingsområden.

Bolagets internkontrollplan för 2023<sup>7</sup> innehöll två risker kopplade till arbetsmiljö och det strategiska målet *hållbar organisation och attraktiv arbetsgivare*:

- Risk att skyddsronder inte genomförs enligt plan
- Risk att medarbetarsamtal inte genomförs enligt plan

Enligt internkontrollplanen är HR-chef ansvarig för att genomföra kontroller avseende båda riskerna per tertial. Bolagsstyrelsen har följt upp resultatet av kontrollerna i samband med tertial 1. Avseende medarbetarsamtal svarade 97 % av medarbetare i medarbetarundersökningen som genomfördes i mars 2023 att de haft medarbetarsamtal under de senaste tolv månaderna. Även vid uppföljning i samband med tertial 2 framgår att kontrollmomenten sker enligt plan.

Av delårsrapport tertial 2<sup>8</sup> framgår återigen att det delvis skett en förflyttning mot målet *hållbar organisation och attraktiv arbetsgivare*. Även i denna uppföljning redogörs det för genomförda och planerade aktiviteter kopplade till fokusområdena samt genomgång av indikatorerna.

Av verksamhetsrapport för 2023 framgår att bolaget bedömer att det skett en delvis förflyttning mot målet *Hållbar organisation och attraktiv arbetsgivare*. Det framgår att bolaget inte lyckats anställa medarbetare enligt plan på grund av svårigheter att hitta rätt kompetens och erfarenhet till vissa befattningar samt att personalomsättningen ökat under året. Även åtgärder till följd av genomförda medarbetarenkäter presenteras på en övergripande nivå, däribland attraktiv arbetsgivare och intern kommunikation. Av verksamhetsrapporten framgår även statistik avseende sjukfrånvaro nedbrutet på kön och ålder, övrig frånvaro, åldersfördelning bland medarbetare samt ny tillsättningar och avgångar. Totalt sett bedöms förflyttning mot målet skett men eftersom gapet mellan målvärden och nuläget i främst medarbetarenkäten är stort bedöms inte genomförda aktiviteter varit i tillräcklig omfattning.

<sup>6</sup> Gästrike Vatten AB 2023-06-08, § 30

<sup>7</sup> Daterad 2022-11-25

<sup>8</sup> Gästrike Vatten AB 2023-10-05, § 40

## Gästrike Vatten AB

Granskning av hur Gästrike Vatten AB arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen

2024-03-14

### 3.5.4.2 Övrig rapportering

Bolagsstyrelsen har, utöver tertiärrapporterna, följt upp arbetet med kompetensförsörjning i samband med styrelsemöten. Styrelsen har bland annat följt upp status och resultat av organisationsförändringarna samt arbete och nulägesbeskrivning inom HR/arbetsmiljö som ett informationsärende<sup>9</sup>. Av presentationsmaterialet framgår att styrelsen erhållit information om bland annat genomförda rekryteringar, antalmedarbetare som avslutat sin anställning, svårrekryterad kompetens, sjukfrånvaro, andel genomförda medarbetarsamtal, upplevelse av bolaget som attraktiv arbetsgivare samt planerade aktiviteter utifrån resultat i genomförda medarbetarundersökningar.

### 3.5.5 Bedömning – Rapportering till bolagsstyrelsen

**Styrelsen genomför delvis uppföljningar avseende kompetensförsörjningen i bolagets verksamheter.**

Vår bedömning baseras främst på att styrelsen inte kartlagt och således inte följer upp det förväntade kompetensbehovet på lång sikt. Styrelsen följer däremot upp mål och index kopplat till attraktiv arbetsgivare vilket har bäring på kompetensförsörjning. Styrelsen följer även upp medarbetarstatistik samt resultat av medarbetarundersökningar och efterföljande åtgärder. En mer systematisk och mer frekvent förekommande uppföljning är central för styrelsen så att den kan besluta om adekvata åtgärder för att säkerställa kompetensförsörjningen.

---

<sup>9</sup> Gästrike Vatten AB 2023-02-23, § 8, 2023-06-08, § 27, 2023-10-05, § 37 och 2023-11-23, § 45

## 4 Samlad bedömning och rekommendationer

Syftet med granskningen har varit att bedöma om styrelsen i Gästrike Vatten AB har en ändamålsenlig styrning och uppföljning för att säkerställa kompetensförsörjningen

**Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att styrelsen i Gästrike Vatten AB delvis har en ändamålsenlig styrning och uppföljning för att säkerställa kompetensförsörjningen.**

Det har under 2023 genomförts flertal aktiviteter inom ramen för fokusområdena ledarutveckling, medarbetarskapsutveckling och organisationsutveckling med syfte att uppnå målet om attraktiv arbetsgivare.

Bolagsstyrelsen antagit ett styrande dokument som reglerar den verkställande direktörens roll i arbetet med kompetensförsörjning. Däremot ser vi att det finns ett behov att i övrigt tydliggöra roll- och ansvarsfördelningen inom bolaget. Detta gäller avdelningscheferna som har ett ansvar för sin kompetensförsörjning inom sin avdelning, men ansvaret är inte dokumenterat. Förutsättningen för att fullgöra ansvaret begränsas av att avdelningscheferna inte förfogar över personalbudgeten för sin personal och inte har mandat att besluta om nya eller förändrade anställningar eller andra personalrelaterade kostnader.

Bolaget har inte någon kompetensförsörjningsplan, eller motsvarande, innehållande kartläggning och analys av kompetensförsörjningsbehovet både på kort och lång sikt. Arbetet med att kartlägga det bolagsövergripande behovet har däremot påbörjats. Styrelsen behöver, enligt vår bedömning, styra arbetet genom att fastställa en inriktning och en tidsplan samt slutligen fastställa kompetensförsörjningsplanen. Bolaget har även påbörjat ett arbete med att formulera ett bolagsövergripande arbetsgivarerbjudande.

Det saknas det en långsiktig planering för befintliga medarbetares kompetensutveckling utöver obligatoriska utbildningar. Vi bedömer inte att det finns tillräckliga förutsättningar i dagsläget för att utarbeta en ändamålsenlig utbildningsplan på bolagsövergripande nivå då det inte finns några dokumenterade analyser och bedömningar av kompetensförsörjningsbehoven.

Det är av vikt att den kompetensförsörjningsplan som ska tas fram har en tydlig koppling till kompetensutvecklingsplaner både på övergripande nivå och för den enskilde medarbetaren.

Uppföljning av flertal personalrelaterade processer, däribland introduktions- respektive avslutningsenkät, planeras att stärkas under 2024. Styrelsens uppföljning av arbetet med personalförsörjningsfrågorna behöver stärkas så att den kan besluta om adekvata åtgärder för att säkerställa kompetensförsörjningen.

Utifrån resultatet av vår granskning rekommenderar vi bolagsstyrelsen att:

- Tillse att analyser och bedömningar av kompetensförsörjningsbehoven på både kort och lång sikt integreras i budgeten, se avsnitt 3.2.2.
- Tydliggöra roller och ansvar avseende arbetet med kompetensförsörjningsfrågorna, se avsnitt 3.2.3.



## **Gästrike Vatten AB**

Granskning av hur Gästrike Vatten AB arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen

2024-03-14

- Säkerställ att ett bolagsövergripande arbetsgivarvarumärke utarbetas och ta ställning till hur det ska kommuniceras, se avsnitt 3.3.
- Säkerställ att en kompetensförsörjningsplan med bedömning av kompetensförsörjningsbehovet på kort och lång sikt utarbetas, se avsnitt 3.3.1.
- Tillse att det finns ändamålsenliga underlag och analyser som ligger till grund för bedömning av kompetensförsörjningsbehoven vid utarbetandet av kompetensförsörjningsplanen, se avsnitt 3.3.1.
- Säkerställ en bolagsövergripande strategi eller plan för utbildning och kompetensutveckling av befintlig personal med koppling till bolagets nuvarande och framtida kompetensförsörjningsbehov utarbetas, se avsnitt 3.4.2.
- Säkerställ uppföljning, analys och rapportering av nyanställda medarbetares upplevelser av bolaget som arbetsgivare, se avsnitt 3.5.1.
- Säkerställ uppföljning, analys och rapportering av orsakerna till att anställda slutar, se avsnitt 3.5.3.
- Tillse att det finns en systematiserad uppföljning och rapportering av arbetet med kompetensförsörjningen utifrån det kartlagda kompetensförsörjningsbehovet på både kort och lång sikt, se avsnitt 3.5.5.





**Gästrike Vatten AB**

Granskning av hur Gästrike Vatten AB arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen

2024-03-14

Datum som ovan

KPMG AB

Karin Helin-Lindkvist

*Certifierad kommunal yrkesrevisor*

Liam Alldén

*Verksamhetsrevisor*

Detta dokument har upprättats enbart för i dokumentet angiven uppdragsgivare och är baserat på det särskilda uppdrag som är avtalat mellan KPMG AB och uppdragsgivaren. KPMG AB tar inte ansvar för om andra än uppdragsgivaren använder dokumentet och informationen i dokumentet. Informationen i dokumentet kan bara garanteras vara aktuell vid tidpunkten för publicerandet av detta dokument. Huruvida detta dokument ska anses vara allmän handling hos mottagaren regleras i offentlighets- och sekretesslagen samt i tryckfrihetsförordningen.