

Trollhättans Stad

Uppföljande granskning av 2022 års fördjupade granskningar



Building a better
working world

Innehållsförteckning

1.	Inledning	5
1.1.	Bakgrund	5
1.2.	Syfte och revisionsfrågor	5
1.3.	Metod.....	5
2.	Granskning av ägarstyrning av kommunala bolag	6
2.1.	Kommunstyrelsen.....	6
2.2.	Uppföljning av kommunstyrelsens vidtagna åtgärder	6
2.3.	Vår bedömning av kommunstyrelsen	7
2.4.	Trollhättan Stadshus AB.....	8
2.5.	Uppföljning av Trollhättans Stadshus AB vidtagna åtgärder	8
2.6.	Vår bedömning av Trollhättans Stadshus AB.....	9
3.	Granskning av effektivitet och ekonomistyrning inom äldreomsorgen	10
3.1.	Uppföljning av omsorgsnämndens vidtagna åtgärder	11
3.2.	Vår bedömning	14
3.3.	Utökad uppföljning av nettokostnadsavvikelsen inom äldreomsorgen.....	14
3.4.	Vår bedömning	17
4.	Granskning av interna kontroller kopplade till risken för oegentligheter samt kommunens visseblåsarfunktioner	18
4.1.	Kommunstyrelsen.....	18
4.2.	Uppföljning av kommunstyrelsens vidtagna åtgärder	19
4.3.	Vår bedömning	20
4.4.	AB Eidar Trollhättans Bostadsbolag.....	21
4.5.	Uppföljning av AB Eidar Trollhättans Bostadsbolags vidtagna åtgärder.....	23
4.6.	Vår bedömning	24
4.7.	Kraftstaden Fastigheter AB	25
4.8.	Uppföljning av Kraftstaden Fastigheter AB:s vidtagna åtgärder	26
4.9.	Vår bedömning	27
4.10.	Trollhättan Energi AB	28
4.11.	Uppföljning av Trollhättan Energi AB:s vidtagna åtgärder	29
4.12.	Vår bedömning	30
5.	Samlad bedömning	32
5.1.	Slutsatser.....	32
	Bilaga 1. Källförteckning	35

Sammanfattning

EY har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Trollhättans Stad genomfört en uppföljande granskning av de fördjupade granskningar som genomfördes 2022.

Granskningen visar att åtgärder i många fall har vidtagits med bäring på de rekommendationer som lämnades i de fördjupade granskningarna 2022. Av 39 lämnade rekommendationer bedöms dock 20 kvarstå. 14 av dessa bedöms delvis vara beaktade.

Granskning av ägarstyrning av kommunala bolag

Rekommendation till kommunstyrelsen	Bedömning
Säkerställa att samtliga av staden beslutade styrande dokument som gäller bolagen finns att tillgå på ett samlat, tydligt och för berörda tillgängligt sätt.	
Se över moderbolagets förutsättningar att leva upp till uppdraget i ägardirektiv avseende att "tillsammans med dotterbolagen utveckla verksamheten på ett värdeskapande sätt".	
Rekommendation till Trollhättans Stadshus AB	
Säkerställa att uppdraget i ägardirektiv och bolagsordning gällande uppföljning av bolagens efterlevnad av styrande dokument uppfylls.	
Se över moderbolagets förutsättningar att leva upp till uppdraget i ägardirektiv avseende att "tillsammans med dotterbolagen utveckla verksamheten på ett värdeskapande sätt".	

Granskning av effektivitet och ekonomistyrning inom äldreomsorgen

Rekommendation till omsorgsnämnden	Bedömning
Tillse att åtgärder för effektivisering av hemtjänsten fullföljs, inte minst vad gällerförändring av schablonsystemet.	
Tillse att en kompetensförsörjningsstrategi utarbetas som tar sikte på att både attrahera, rekrytera och behålla medarbetare. Företrädesvis kan delar av det strategiska arbetet hanteras stadsgemensamt, det vill säga under ledning av kommunstyrelsen.	
Säkerställa att enhetschefer har tillräcklig kompetens kring ekonomiuppföljning, exempelvis genom utbildningsinsatser och fortsatt stöttning från ekonomer.	
Säkerställa ett enhetligt arbetssätt för att följa upp timmar inom hemtjänsten.	

Granskning av interna kontroller kopplade till risken för oegentligheter samt kommunens visselblåsarfunktioner

Rekommendation till kommunstyrelsen	Bedömning
Tillse att riskerna kopplade till oegentligheter beskrivs mer utförligt för att täcka konkreta risker och underlätta uppföljningen av hantering av risken.	
Tillse att styrelsen ges förutsättningar att delta i arbetet med riskanalysen samt besluta om vilka risker som prioriteras.	

Överväga upptäckande kontroller avseende bisysslor, exempelvis genom återkommande stickprov inom ramen för internkontrollarbetet.	
Överväga att aktivera kontroller av utbetalningar till företag där någon av kommunens anställda har ett registrerat engagemang.	
Tillse att en kommunövergripande förteckning över rapporterade bisysslor utarbetas för att stärka kontrollen över bisysslor i kommunen och förebygga förtroendeskador	
Tillse att regelverket för rekrytering av närstående förankras i organisationen.	
Genomföra riktade återkommande utbildningar som specifikt behandlar arbetet mot oegentligheter.	
Stärka informationsdelningen kring kommunens riktlinjer för att bibehålla medvetenhet kring risker kopplade till oegentligheter.	
Implementera ett arbetssätt för utvärdering av internkontrollarbetet, i syfte att säkerställa att kontrollerna är effektiva och ändamålsenliga.	
Rekommendation till AB Eidar Trollhättans Bostadsbolag AB	
Beskriv riskerna kopplade till oegentligheter mer utförligt för att täcka konkreta risker och underlätta uppföljningen av hantering av risken, samt inkludera risker på verksamhetsnivå för att säkerställa att skydd mot oegentligheter finns på samtliga nivåer inom organisationen.	
Öka samverkan mellan verksamhetsnivå och övergripande nivå i riskbedömningsarbetet för att inkludera operativa risker med relaterade kontroller.	
Säkerställ att det samlade arbetet mot oegentligheter sker riskbaserat och tydligt kan härledas till tillämpliga kontroller.	
Implementera den kontroll som utvecklats kopplat till köpoäng i systemet för bostadskön.	
Se över sitt arbetssätt avseende skydd mot oegentligheter för att samverka internt och externt och tillse ändamålsenliga erfarenhetsutbyten och metodutveckling.	
Tydligt dokumentera uppföljning av riskbedömningar och implementerade åtgärder.	
Se över om bolaget tillhandahållit sina medarbetare tillräcklig information om visseblåsarfunktionen, i det fall det ännu inte kommit in några visseblåsarrapporter mot slutet av år 2022.	
Färdigställ bolagspolicy relaterat till visseblåsarlagen.	
Rekommendation till Kraftstaden Fastigheter AB	
Tillse att bolagets riskanalys uppdateras årligen.	

Tillse att de risker som identifierats gällande oegentligheter, och som bedöms höga beaktas i interkontrollplanen för kommande år.	
Överväga att aktivera kontroller av utbetalningar till företag där någon av bolagets anställda har ett registrerat engagemang.	
Genomföra riktade återkommande utbildningar som specifikt behandlar arbetet mot oegentligheter.	
Tillse att information om oegentligheter inkluderas vid introduktion av nyanställda samt att medarbetare hålls kontinuerligt uppdaterade kring bolagets policys.	
Stärka erfarenhetsutbytet och metodutvecklingen inom koncernen gällande oegentligheter genom att initiera frågan i dialog med ägaren.	
Stärka dokumentationen och uppföljningen av bolagets internkontrollarbete till styrelsen.	
Se över om bolaget tillhandahållit medarbetare med tillräcklig information om visseblåsarfunktionen, i det fall det ännu inte kommit in några visseblåsarrapporter mot slutet av år 2022.	
Rekommendation till Trollhättan Energi AB	
Fortsätt arbetet för att bygga en organisationsövergripande kultur där det finns en transparent kommunikation kring oegentligheter och där medarbetare vågar tala och lyfta om missförhållanden.	
Se över klassificeringen av riskerna relaterade till oegentligheter då de i nuläget är klassade som acceptabel risk till följd av att bolaget inte erfarit problematik med oegentligheter tidigare.	
Beskriv riskerna kopplade till oegentligheter mer utförligt för att täcka konkreta risker och underlätta uppföljningen av hantering av risken.	
Uppdatera lönesystemet för att möjliggöra en uppföljning av uppdateringar som gjorts i systemet.	
Genomför riktad, återkommande utbildningar och informationsdelning som specifikt behandlar arbetet mot oegentligheter och tillämpliga policys.	
Se över om bolaget tillhandahållit tillräcklig information om visseblåsarfunktionen till medarbetarna, i det fall det ännu inte kommit in några visseblåsarrapporter mot slutet av år 2022	

	<i>Rekommendationen har omhändertagits i sin helhet</i>
	<i>Rekommendationen har delvis omhändertagits</i>
	<i>Rekommendationen har inte omhändertagits</i>

1. Inledning

1.1. Bakgrund

EY har på uppdrag av kommunrevisionen i Trollhättans Stad följt upp de fördjupade granskningar som genomfördes under 2022. Den uppföljande granskningen är en del av kommunrevisionens grundläggande granskning.

Följande fördjupade granskningar har följts upp:

- ▶ Granskning av ägarstyrning av kommunala bolag (kommunstyrelsen och Trollhättans Stadshus AB)
- ▶ Granskning av effektivitet och ekonomistyrning inom äldreomsorgen (omsorgsnämnden)
- ▶ Granskning av interna kontroller kopplade till risken för oegentligheter samt kommunens visselblåsarfunktion (kommunstyrelsen, AB Eidar Trollhättans Bostadsbolag, Kraftstaden Fastigheter AB, Trollhättan Energi AB)

1.2. Syfte och revisionsfrågor

Syftet med den uppföljande granskningen är att följa upp om kommunstyrelsen, omsorgsnämnden, Trollhättans Stadshus AB, Eidar Trollhättans Bostadsbolag, Kraftstaden Fastigheter AB och Trollhättan Energi AB har hanterat de rekommendationer som lämnades i de granskningar som revisionen genomförde under 2022.

Vad gäller granskningen av effektivitet och ekonomistyrning inom äldreomsorgen genomförs en utökad uppföljning. Detta mot bakgrund av de brister som påtalats avseende omsorgsnämndens hantering av nettokostnadsavvikelsen i verksamheten. Förutom att följa upp rekommendationerna från granskningen 2022 besvarar den uppföljande granskningen ytterligare frågor enligt nedan. Uppföljningen genomförs genom dokumentstudier samt en intervju med förvaltningschef och ekonomiansvarig inom äldreomsorgen.

- ▶ Hur har nettokostnadsavvikelsen utvecklats sedan granskningens genomförandes?
- ▶ Vilka åtgärder har omsorgsnämnden vidtagit i syfte att sänka nettokostnaden i verksamheten?

1.3. Metod

Uppföljningen har genomförts genom dokumentstudier och skriftliga frågor. De skriftliga frågorna har ställts till berörd förvaltning, VD och styrelse utifrån de rekommendationer som lämnades i respektive granskningsrapport samt utifrån nämndens och bolagens svar på granskningsrapporten. Där inget annat anges så baseras iakttagelser på förvaltningens och bolagens skriftliga svar. En dialog har också hållits med omsorgsnämndens presidium, förvaltningschef och ekonomiansvarig. Källförteckning framgår av bilaga 1.

2. Granskning av ägarstyrning av kommunala bolag

Syftet med granskningen var att bedöma om kommunstyrelsens styrning och uppföljning av de kommunala bolagen var ändamålsenlig samt om bolagens efterlevnad av ägarstyrningen var ändamålsenlig.

Den sammanfattande bedömningen var att kommunstyrelsen i stort säkerställt en ändamålsenlig styrning och uppföljning av de kommunala bolagen samt att bolagens efterlevnad av ägarstyrningen är ändamålsenlig. Moderbolaget har ett uppdrag i ägardirektiv att tillsammans med dotterbolagen utveckla verksamheten i koncernen. I granskningen noterades att moderbolaget hade begränsade resurser för att utveckla verksamheten. Vidare framgick att det fanns en viss diskrepans mellan stadens och bolagens uppfattning om vilka av stadens styrdokument som även gällde för bolagen.

2.1. Kommunstyrelsen

Utifrån granskningen lämnades följande rekommendationer till kommunstyrelsen:

- ▶ Säkerställa att samtliga av staden beslutade styrande dokument som gäller bolagen finns att tillgå på ett samlat, tydligt och för berörda tillgängligt sätt.
- ▶ Se över moderbolagets förutsättningar att leva upp till uppdraget i ägardirektiv avseende att "tillsammans med dotterbolagen utveckla verksamheten på ett värdeskapande sätt".

I sitt svar på revisionsrapporten (2022-10-06) uppgav kommunstyrelsen följande:

- ▶ Kommunstyrelsens förvaltning ska säkerställa att samtliga av staden beslutade styrande dokument som gäller bolagen finns att tillgå på ett samlat, tydligt och för berörda tillgängligt sätt senast 2023-06-30.
- ▶ Moderbolaget Trollhättan Stadshus AB får i uppdrag att göra en översyn av moderbolagets förutsättningar att leva upp till uppdraget i ägardirektiv avseende att "Samordna och tillsammans med dotterbolagen utveckla bolagens verksamhet på ett värdeskapande sätt". Översynen planeras vara klar senast 2023-12-31.

2.2. Uppföljning av kommunstyrelsens vidtagna åtgärder

Kommunstyrelsens förvaltning beskriver i skriftligt svar (2024-06-25) att förvaltningen har identifierat de styrande dokument som är beslutade i Trollhättans Stad och som även berör de helägda bolagen. En kategorisering har gjorts av dessa styrande dokument uppdelat per bolag. Dokumenten är tillgängliga för bolagen via stadens intranät som ekonomichef och VD i respektive bolag har getts tillgång till. De helägda bolagens ledningsfunktioner, VD och ekonomichef uppges ha informerats om upplägget och behörigheter med tillgång till dokumenten.

Översynen av moderbolagets förutsättningar att leva upp till uppdrag i ägardirektiv genomfördes under 2023. För att ta ytterligare steg mot att samordna och tillsammans med dotterbolagen utveckla stadshuskoncernens verksamhet på ett värdeskapande sätt föreslås,

som ett resultat av översynen, att tid avsätts för beredning och dialog om strategiska frågor inom stadshuskoncernen enligt nedan. Det har tidigare inte funnits någon särskild rutin för hantering av strategiska frågor.

- Moderbolagets styrelse avsätter specifik tid för diskussion vid minst ett tillfälle per år i samband med ordinarie styrelsemöten med dotterbolagen i december. Detta med syfte att diskutera strategiska frågor inom stadshuskoncernen. Detta tillfälle fokuserar på ett särskilt temaområde kopplat till strategisk utveckling inom stadshuskoncernen.
- Koncernens VD-grupp avsätter specifik tid för beredning av strategiska frågor inom stadshuskoncernen inför moderbolagets årliga styrelsemöte med dotterbolagen i december då strategifrågor med tema tas upp.
- Strategiska frågor med tema tas upp som särskilda punkter i moderbolagets kallelse till styrelsemöte med bolagen och dokumenteras i styrelseprotokollet

Avseende diskussion kring strategiska frågor uppger kommunstyrelsens förvaltning att det i december 2023 fanns ett särskilt fokus på koncernens ekonomiska situation utifrån snabbt ökande räntenivåer och andra effekter till följd av omvärldsfaktorer. I protokoll från moderbolagets sammanträde den 5 december 2023 framgår att styrelsen ger verkställande tjänsteman uppdraget att uppdatera kommunkoncernens ekonomiska 10-årsscenario. Det framgår inte på vilket sätt ekonomiska strategiska frågor diskuterats tillsammans med dotterbolagen. Det koncernekonomiska läget och det ekonomiska läget i dotterbolagen uppges vara fokus för strategiska diskussioner med dotterbolagen även under december 2024.

2.3. Vår bedömning av kommunstyrelsen

Vi bedömer att kommunstyrelsen i stort har beaktat och åtgärdat rekommendationerna som lämnades i 2022 års granskning.

Styrdokument beslutade av staden som även gäller bolagen har identifierats och kategoriserats. Dessa finns samlade på stadens intranät till vilket ekonomichef och VD i respektive bolag har getts tillgång.

En översyn har gjorts över moderbolagets förutsättningar att leva upp till krav i ägardirektiv. En ny struktur för hantering av strategiska frågor tillsammans med dotterbolagen har beslutats. Det är dock inte tydligt i protokoll huruvida den nya strukturen har följts.

En del i rekommendationen kring att se över möjligheten att leva upp till krav i ägardirektiv var moderbolagets begränsade resurser att bedriva utvecklingsarbete. Vi noterar att moderbolaget inte har förstärkt de personella resurserna sedan granskningen 2022.

En rekommendation till kommunstyrelsen bedöms delvis kvarstå:

- ▶ Se över moderbolagets förutsättningar att leva upp till uppdraget i ägardirektiv avseende att "tillsammans med dotterbolagen utveckla verksamheten på ett värdeskapande sätt".

2.4. Trollhättan Stadshus AB

Utifrån granskningen lämnades följande rekommendationer till Trollhättans Stadshus AB:

- ▶ Säkerställa att uppdraget i ägardirektiv och bolagsordning gällande uppföljning av bolagens efterlevnad av styrande dokument uppfylls.
- ▶ Se över moderbolagets förutsättningar att leva upp till uppdraget i ägardirektiv avseende att "tillsammans med dotterbolagen utveckla verksamheten på ett värdeskapande sätt".

I sitt svar på revisionsrapporten (2022-09-09) uppgav Trollhättans Stadshus AB följande:

- ▶ Moderbolaget Trollhättan Stadshus AB kompletterar den anvisning som finns till de helägda bolagen gällande rapportering av föregående års verksamhet. Vid den rapportering till kommunstyrelsen som sker i april månad avseende föregående års verksamhet ska dotterbolagen återrapportera efterlevnad av styrande dokument samt eventuella avvikelser.
- ▶ Moderbolaget Trollhättan Stadshus AB gör en översyn av moderbolagets förutsättningar att leva upp till uppdraget i ägardirektiv avseende att "Samordna och tillsammans med dotterbolagen utveckla bolagens verksamhet på ett värdeskapande sätt". Översynen planeras vara klar senast 2023-12-31.¹

2.5. Uppföljning av Trollhättans Stadshus AB vidtagna åtgärder

I skriftligt svar (2024-06-20) beskriver bolaget att uppföljning av de helägda bolagens verksamhet till kommunstyrelsen görs en gång per år i april. Då sker rapportering av föregående års verksamhet. I uppföljningen ingår bland annat uppföljning av ägardirektiv i vilka det framgår att de helägda bolagen ska beakta de policys och inriktningar som berör bolagen. I uppföljningen av bolagens verksamhet år 2023 bedöms bolagen ha bedrivits och utvecklats i enlighet med direktiv, syfte och ramar i respektive bolagsordning och ägardirektiv. Det framgår inte huruvida döttrarnas efterlevnad av styrdokument har behandlats. Bolaget uppger att en anvisning ska tas fram inför bokslut 2024 gällande uppföljning av dotterbolagens verksamhet. Återrapportering av efterlevnad av styrande dokument samt eventuella avvikelser kommer finnas med i anvisningen. Anvisningen beräknas vara klar i början av december och ska då skickas till dotterbolagen inför arbetet med kommande årsredovisning.

Vad gäller att se över moderbolagets förutsättningar att leva upp till uppdraget i ägardirektiv uppges arbetet ha fortlöpt utefter den struktur för hantering av strategiska frågor som togs fram efter en översyn av moderbolaget. Fokus under 2023 var koncernens ekonomiska situation utifrån snabbt ökande räntenivåer och andra effekter kopplade till omvärldsfaktorer. Moderbolagets styrelse beslutade om att ta fram ett nytt ekonomiskt 10-årsscenario vilket

¹ Se svar från kommunstyrelsen avseende resultat av översynen.

presenterades i januari 2024. Det framgår inte i dokumentationen på vilket sätt ekonomiska strategiska frågor diskuterats tillsammans med dotterbolagen.

2.6. Vår bedömning av Trollhättans Stadshus AB

Vi bedömer att Trollhättans Stadshus AB delvis har beaktat och åtgärdat rekommendationerna som lämnades i 2022 års granskning.

En översyn har gjorts över moderbolagets förutsättningar att leva upp till krav i ägardirektiv. En ny struktur för hantering av strategiska frågor tillsammans med dotterbolagen har beslutats. Det är dock inte tydligt i protokoll huruvida den nya strukturen har följts.

Vad gäller att följa upp dotterbolagens efterlevnad av styrdokument uppger moderbolaget att de ska komplettera den anvisning som finns till de helägda bolagen gällande rapportering av föregående års verksamhet. Anvisningen ska vara klar i tid till dotterbolagens rapportering av 2024 års verksamhet.

Båda rekommendationer till Trollhättan Stadshus AB bedöms delvis kvarstå:

- ▶ Säkerställa att uppdraget i ägardirektiv och bolagsordning gällande uppföljning av bolagens efterlevnad av styrande dokument uppfylls.
- ▶ Se över moderbolagets förutsättningar att leva upp till uppdraget i ägardirektiv avseende att "tillsammans med dotterbolagen utveckla verksamheten på ett värdeskapande sätt".

3. Granskning av effektivitet och ekonomistyrning inom äldreomsorgen

Syftet med granskningen var att bedöma om omsorgsnämnden säkerställt effektivitet och en ändamålsenlig ekonomistyrning inom äldreomsorgen.

Den sammanfattade bedömningen var att omsorgsnämnden inte hade säkerställt effektivitet och endast delvis säkerställt en ändamålsenlig ekonomistyrning inom äldreomsorgen. Nämnden bedrev under 2021 verksamheten 16,1 procent dyrare än förväntat, samtidigt som nämnden redovisade svaga kvalitetsresultat. Det bedömdes ha tagit för lång tid för nämnden att vidta åtgärder, särskilt inom hemtjänsten som var den verksamhet där kostnadsläget var högst. Granskningen visade att det saknades gemensamma system och arbetssätt för att följa upp arbetade timmar inom hemtjänsten. Konsekvensen av detta blev att det fanns stora skillnader mellan enheter vad gäller uppföljning av timmar. Det konstaterades också att kompetensförsörjning var en stor utmaning för verksamheten och en bidragande faktor till höga kostnader och ineffektivitet.²

Utifrån granskningen lämnades följande rekommendationer till omsorgsnämnden:

- ▶ Tillse att åtgärder för effektivisering av hemtjänsten fullföljs, inte minst vad gäller förändring av schablonsystemet.
- ▶ Tillse att en kompetensförsörjningsstrategi utarbetas som tar sikte på att både attrahera, rekrytera och behålla medarbetare. Företrädesvis kan delar av det strategiska arbetet hanteras stadsgemensamt, det vill säga under ledning av kommunstyrelsen.
- ▶ Säkerställa att enhetschefer har tillräcklig kompetens kring ekonomiuppföljning, exempelvis genom utbildningsinsatser och fortsatt stöttning från ekonomer.
- ▶ Säkerställa ett enhetligt arbetssätt för att följa upp timmar inom hemtjänsten.

I sitt svar på revisionsrapporten (2022-11-23) uppgav omsorgsnämnden:

- ▶ Förändrade schablontider för SoL- och HSL-insatser skulle läggas in i verksamhetssystemet vid årsskiftet 2022/2023. Schablonmodellen är densamma som tidigare men schablontiderna har ändrats för att ge en mer rättvisande total schablontid. Arbetet ska utvärderas löpande. Vidare har revidering av verksamhetsersättningsmodellen skett under hösten 2022 och ska ligga till grund för den verksamhetsersättning som enheterna erhåller per utförd timme för 2023. Under 2022 har fler chefer anställts för att minska antalet anställda per chef. Rimliga förutsättningar för verksamhetens chefer leder till att cheferna kan arbeta för att öka verksamhetens effektivitet.
- ▶ Under hösten 2022 har en strategisk kompetensförsörjningsplan tagits fram. Syftet med planen är att ge en samlad bild av kompetensförsörjningen inom omsorgsförvaltningen och säkerställa rätt kompetens på rätt plats över tid. Planen syftar också till att skapa en resurseffektiv organisation. I början av 2023 ska en processledare anställas för att leda,

² De brister som identifierades i granskningen ledde fram till att revisionen år 2023 genomförde en serie fördjupade dialoger med nämnden för att följa arbetet med att effektivisera verksamheten. Revisionen riktade, i samband med revisionsberättelsen för år 2023, en anmärkning mot omsorgsnämnden för bristande styrning och intern kontroll av ekonomi och verksamhet.

samordna, följa upp och utveckla förvaltningens processer inom kompetensförsörjning och utbildningssamordning.

- ▶ Ekonomiavdelningen kommer att erbjuda utbildningsinsatser till både nya och erfarna chefer. Enhetens ekonomiska utfall kommer att analyseras månatligen utifrån rapporter i ekonomisystemet. I de fall budgetavvikelser prognostiseras ska enhetschefen skapa en aktivitetsplan för att hantera avvikelserna. Aktiviteten ska dokumenteras i verksamhetssystemet och följas upp löpande. Ekonomer kommer att stötta cheferna i analys, prognosarbete och omvärldsbevakning.
- ▶ En arbetsgrupp har under november 2022 tagit fram ett uppföljningsverktyg där alla enhetschefer ska uppdatera när ett beslut fattas som innebär en förändring av de timmar som enheten ska utföra. I detta verktyg går det att i närtid följa hur timmar ökar eller minskar så att planering och bemanning kan anpassas. Arbetssättet förväntas leda till en ökad effektivitet i hemtjänsten och ge ett förbättrat underlag för att kunna leda och styra verksamheten.

3.1. Uppföljning av omsorgsnämndens vidtagna åtgärder

3.1.1. Effektivisering av hemtjänsten

I skriftligt svar (2024-06-25) beskriver omsorgsförvaltningen att schabloniderna inom hemtjänsten har setts över i flera steg med start vid årsskiftet 2022/2023. Justeringar har gjorts för att anpassa schablonen utifrån samordningseffekter och införandet av arbetssättet Individens Behov i Centrum, IBIC. Under första kvartalet 2024 gjordes en genomlysning av schablonider för delegerade hälso- och sjukvårdsinsatser. Genomlysningen ledde till ytterligare en justering. Från och med maj 2024 förväntas schabloniderna ligga på rätt nivå. Differensen mellan den planerade tiden och schabloniden uppges nu ha minskat. Nämnden har nu samma schablonnivå som i riket enligt nyckeltalsmätning för 2023.

Under våren 2024 har en översyn gjorts av de 218 brukare vars beslutade insatser genererar mycket schablonid. Generellt sett utgör 80 timmars hemtjänstinsatser per månad den brytpunkt där särskilt boende är ett mer kostnadseffektivt alternativ än hemtjänst. I intervju framgår att förvaltningen i dagsläget har 62 individer med mer än 80 hemtjänsttimmar i månaden. Översynen har lett till att vissa beslut har ändrats vilket resulterat i en mer korrekt ersättning till enheten. Det uppges dock inte finnas tillräckligt med platser på stadens särskilda boenden för att placera alla dessa individer.

Omsorgsförvaltningen beskriver också att flera ytterligare åtgärder har vidtagits för att effektivisera hemtjänstverksamheten.

- ▶ Bemanningsprocessen har setts över och arbetet med samplanering har utvecklats.
- ▶ Införandet av välfärdsteknik har påbörjats. Exempelvis använder sig verksamheten av läkemedelsrobotar.
- ▶ Under 2024 har serviceteam införts som avlastar hemtjänstpersonalen med serviceinsatser som inte kräver medicinsk utbildning.
- ▶ En förvaltningsövergripande kompetensförsörjningsplan har tagits fram.
- ▶ Ersättningsmodellen har justerats i syfte att vara jämförbar med andra kommuner. Revideringen av modellen har gjort hemtjänst enheterna mer jämförbara med varandra då ersättningsnivån bygger på faktiska kostnader.

- ▶ Antalet chefer har ökat sedan granskningen 2022 vilket beskrivs ha förbättrat enhetscheferns förutsättningar för översyn över verksamhet och ekonomi. Inom hemtjänsten har enhetschefer idag i snitt 28 medarbetare. Vid granskningen 2022 fanns en målsättning om att varje chef skulle ansvara för maximalt 35 medarbetare, men flera enhetschefer hade då mer än 35 medarbetare.

Effektivisering av hemtjänsten och vissa av ovan nämnda åtgärder berörs även i kommande kapitel 3.3 som rör äldreomsorgens nettokostnadsavvikelse.

3.1.2. *Kompetensförsörjningsarbete*

Omsorgsförvaltningen har arbetat fram en kompetensförsörjningsplan under hösten 2022. Planen har inte beslutats av nämnden. Kompetensförsörjningsplanen fokuserar på fyra prioriterade områden:

1. Attrahera/inspirera innan personerna börjar
2. Rekrytering och introduktion
3. Utveckla och behålla befintlig personal
4. Avsluta arbetet

Till varje område listas strategier och önskad effekt. Planen uppges vara ett strategiskt och långsiktigt dokument som ska följas upp i samband med ny mandatperiod.

Enligt förvaltningen har kompetensförsörjningsplanen bidragit till att standardisera anställnings- och introduktionsprocessen. Ansvar och roller har tydliggjorts vilket beskrivs ha minskat risken för dubbelarbete.

Förvaltningen beskriver vidare att avhoppet av vikarier har minskat som resultat av ett systematiskt omhändertagande av nya medarbetare. Genom förvaltningens utbildningsportal tillgängliggörs webbaserade utbildningspaket med olika inriktningar. Det ökar tillgängligheten till utbildning och möjliggör en kontinuerlig kompetensutveckling.

En processledare har funnits på plats sedan början av 2024. Dennes främsta fokus har hitintills varit att i samverkan med arbetsmarknads- och socialnämnden arbeta med jobbspår där personer som står långt från arbetsmarknaden erbjuds arbete inom omsorgsförvaltningen. Detta i kombination med utbildning till vårdbiträde.

3.1.3. *Enhetscheferns kompetens inom ekonomiuppföljning*

Ekonomer och ekonomichef på förvaltningen genomför sedan januari 2023 månatliga workshops med enhetschefer. Utöver dessa workshops uppger förvaltningen att cheferna har fått ökad stöttning av ekonom i analys- och prognosarbetet. Ekonom deltar regelbundet vid ledningsgruppen och nya chefer har fått grundutbildning i kommunal ekonomi. Ekonomiavdelningen har även haft kortare digitala utbildningar kring relevanta ämnen samt involverat enhetscheferna mer i budgetarbetet för att öka deras kunskap om sin ekonomi.

Ekonomiavdelningen ser en ökad kunskap hos förvaltningens chefer. Chefer har månatligen inkommit med skriftlig analys av verksamhetens resultat och förvaltningen uppger att det syns en tydlig utveckling i analyserna. Fokus under 2023 var att höja kunskapsnivån så att grundnivån är densamma hos samtliga förvaltningens chefer. Under 2024 uppges fokus vara att ytterligare höja nivån genom individuellt utformade satsningar.

Vid prognostiserad budgetavvikelse ska enhetschefer skapa en aktivitetsplan för att hantera avvikelsen. Förvaltningen uppger att 63 procent av de enheter som prognostiserade underskott under 2023 skapade en aktivitetsplan som följts upp. Fram till maj 2024 hade ingen av enheterna skapat en aktivitetsplan när underskott prognostiserades. Ekonomiavdelningen gick med anledning av detta ut med en påminnelse kring rutinen i samband med månadsuppföljningen i maj. Enhetscheferna uppmanades att inkomma med en aktivitetsplan under juni månad.

Vid ekonomernas avstämning per 30 juni saknades aktivitetsplan för tolv av arton enheter inom hemtjänsten. I samband med delårsbokslut per augusti beslutade förvaltningsledningen att samtliga enhetschefer som redovisade underskott behövde boka en särskild genomgång med ekonom. För hemtjänsten deltog verksamhetschef, ekonom och processledare för bemanning vid genomgångar med samtliga enhetschefer, där enhetschefen redogjorde för resultat och åtgärder för att sänka personalkostnader. Förvaltningen uppger även att det finns utvecklingsbehov vad gäller enhetschefernas uppföljning av aktiviteter i framtagna aktivitetsplaner. Det är inte alltid tydligt på vilka grunder en aktivitet bedöms vara avslutad.

Elva av arton enheter inom hemtjänsten redovisade ett budgetunderskott under 2023. Under 2024 prognostiserar sexton enheter budgetunderskott, en enhet redovisar nollprognos och en enhet prognostiserar ett positivt resultat. Ersättningen som betalats ut till enheterna under 2024 bygger på en framräknad kostnad som ska matcha liknande kommuners kostnad för hemtjänst. Det är en förändring jämfört med 2023, då ersättningen byggde på vad budgettilldelningen tillät. Budgetavvikelsen mellan enheterna har minskat. För 2023 var variationerna +4,5 miljoner kronor till -1,7 miljoner kronor. Per 30 september 2024 är variationerna +0,3 miljoner kronor till -2,5 miljoner kronor.

3.1.4. Arbetssätt för uppföljning av timmar i hemtjänsten

Det uppföljningsverktyg som togs fram under 2022 uppges ha bidragit till att skapa ett enhetligt arbetssätt för att följa upp utförda timmar inom hemtjänsten. Enheterna följer samma nyckeltal och gör gemensamma analyser i ledningsgruppen. Verktyget möjliggör att enhetscheferna kan planera om insatser snabbare när det sker en ökning/minskning av timmar. Nyttjandegrad och fyllnadsgrad uppges ha ökat som en effekt av uppföljningsverktyget. Varje månad analyseras underlaget i uppföljningsfilen och jämförs med det ekonomiska resultatet. Enhetscheferna följer hur många rutter som ligger utöver budget vilket möjliggör att justera start/stopptider och rapporteringstider.

Under 2023 beviljades totalt 354 029 timmar hemtjänst. Under januari-september 2024 har hittills 252 288 timmar beviljats, vilket motsvarar en viss minskning av beviljade timmar.

Förvaltningen uppger att hemtjänstverksamheten fortsatt har begränsade möjligheter att mäta utförd tid i relation till beslutad tid. Under vintern 2024/2025 ska förvaltningen få tillgång till en ny modul i verksamhetssystemet som kommer att möjliggöra detta.

3.2. Vår bedömning

Vi bedömer att omsorgsnämnden delvis har beaktat och åtgärdat de rekommendationer som lämnades i 2022 års granskning.

Förvaltningen har implementerat en ny schablonersättningsmodell och även vidtagit andra åtgärder i syfte att effektivisera hemtjänsten. Det kvarstår dock fortsatt arbete, vilket beskrivs ytterligare i nästkommande avsnitt 3.3. Förvaltningen har också arbetat fram en strategisk kompetensförsörjningsplan som innehåller strategier för att attrahera, rekrytera och utveckla personal. Ett nytt arbetssätt har införts avseende att stötta enhetschefer i deras uppföljning av ekonomi, men det finns fortsatt behov att förankra rutinen avseende aktivitetsplaner vid budgetavvikelser. Ett uppföljningsverktyg har bidragit till att skapa ett mer enhetligt arbetssätt vad gäller uppföljning av arbetade timmar i hemtjänsten. Det finns dock fortsatt svårigheter att mäta utförd tid i relation till beslutad tid.

Tre rekommendationer till omsorgsnämnden bedöms delvis kvarstå:

- ▶ Tillse att åtgärder för effektivisering av hemtjänsten fullföljs, inte minst vad gäller förändring av schablonsystemet
- ▶ Säkerställa att enhetschefer har tillräcklig kompetens kring ekonomiuppföljning, exempelvis genom utbildningsinsatser och fortsatt stöttning från ekonomer.
- ▶ Säkerställa ett enhetligt arbetssätt för att följa upp timmar inom hemtjänsten.

3.3. Utökad uppföljning av nettokostnadsavvikelsen inom äldreomsorgen

3.3.1. Nämndens beslut om besparingar

Den granskning som genomfördes år 2022 visade att nettokostnadsavvikelsen inom äldreomsorgen var hög. Verksamheten bedrevs 106 miljoner kronor, eller 16 procent, dyrare än förväntat. Kostnadsläget var högst inom hemtjänstverksamheten. Enligt förvaltningens egen beräkning stod hemtjänsten för merparten av nettokostnadsavvikelsen, cirka 85 miljoner kronor.

Under 2023 ökade nettokostnadsavvikelsen ytterligare, till 19,2 procent. Detta innebär att verksamheten bedrevs 136 miljoner kronor dyrare än förväntat. Kommunstyrelsen riktade därför ett uppdrag till omsorgsnämnden att under 2024 minska hemtjänstkostnaderna för att matcha likvärdiga kommuners kostnadsbild.

Mot bakgrund av detta har omsorgsnämnden initierat ett arbete för att effektivisera verksamheten och sänka nettokostnadsavvikelsen. Målsättningen är att sänka nettokostnadsavvikelsen till samma nivå som hos jämförbara kommuner, det vill säga till cirka 6,7 procent. Det kräver en sänkning av nettokostnaderna om cirka 50 miljoner kronor. Nämnd och förvaltning uppger att de inte förväntar sig att effekten av besparingsåtgärder kommer att

slå igenom fullt ut under 2024. Den beräknade nettokostnadsavvikelsen för 2024 baserat på den senaste prognosen för hemtjänsten är 14 procent.

Effektiviseringsarbetet inom hemtjänsten har i första hand bedrivits inom ramen för budget och planeringsarbetet inför 2024. Den rörliga verksamhetsersättningen flyttades inför 2024 från hemtjänsten till bistånd och hälso- och sjukvårdsorganisationen. Syftet är att förbättra ekonomistyrningen och resurseffektiviteten genom att fördela ansvaret för ersättning till de som tar beslut om insatser. I omsorgsnämndens verksamhetsplan med budget 2024 framgår att hemtjänstens budget har sänkts från ca 290 miljoner kronor år 2023 till ca 50 miljoner kronor år 2024. Största delen av den sänka budgeten kan härledas till den rörliga verksamhetsersättningen. Resterande 50 miljoner avser hemtjänstens fasta kostnader.

Syftet med förändringarna i budgetarbetet är att hemtjänstenheternas budget ska motsvara vad verksamheten förväntas kosta. Det ska göra det lättare för varje enhetschef att följa upp sin budget och sänka hemtjänstens totala kostnader. I tidigare granskning och dialog med nämnden har det framgått att budget för hemtjänsten har varit för hög. Ineffektivitet i verksamheten doldes i vad som såg ut att vara en budget i balans. På grund av den höga budgeten har det tidigare varit en kommunikativ utmaning för förvaltningen att få enhetschefer att minska sina kostnader. Nämnden var inte enig i beslutet om verksamhetsplanen med budget. Två partier valde att inte ställa sig bakom beslutet, bland annat med anledning av förslaget om budgetbesparingar inom hemtjänsten.

Vid sitt sammanträde i mars 2024 beslutade nämnden att ekonomisk uppföljning framöver skulle redovisas vid varje nämndssammanträde. Nämnden gav då också förvaltningen i uppdrag att ta fram ett underlag som skulle visa på möjliga åtgärder för att sänka nettokostnadsavvikelsen, innehållande konsekvensbeskrivningar för både möjliga besparingsåtgärder och kvalitetshöjning. Parallellt med detta fanns också ett generellt effektiviseringskrav på samtliga nämnder inför framtagande av MRP och budget inför 2025. För omsorgsnämnden innebar det 19,7 mnkr.

Förvaltningen presenterade ett underlag avseende omställningsarbetet vid nämnden i juni 2024. Underlaget fokuserar på fyra huvudsakliga omställningsområden med exempel på tillhörande aktiviteter:

- Minskade produktionskostnader i verkställigheten
- Rättssäker och effektiv myndighetsutövning
- Hälsöfrämjande, förebyggande och tidiga insatser
- Digitalt först

Vid sammanträdet i juni presenterades även underlag inför MRP och budget 2025. Underlaget omfattade besparingsåtgärder för att leva upp till effektiviseringskravet om 1,5 procent. Inom ramen för det föreslogs att minska hemtjänstens budget med ytterligare 3 mnkr.

Nämnden valde att återremittera förvaltningens förslag med motiveringen att det saknades konsekvensanalys. Nämnden såg positivt på att förvaltningen sett över hur nämnden ska

komma i balans vad gäller nettokostnadsavvikelse, men uttryckte att man var bekymrad över vad det innebär konkret för personal och brukare när besparingar sker inom hemtjänst, rehab och SÄBO. I augusti presenterades förslaget på nytt, tillsammans med en konsekvensanalys. Nämnden beslutade då att godkänna förslaget.

Under året har beslut också fattats i nämnden om att höja taxor och avgifter inom omsorgsnämndens verksamhet enligt tidigare praxis. Detta beräknas generera 6 miljoner kronor till nämnden som helhet.

3.3.2. *Effekter av omställningsarbetet*

Personalkostnader uppges vara den främsta orsaken till det höga kostnadsläget inom hemtjänsten. För att minska produktionskostnaderna beskriver förvaltningen ett antal åtgärder som har genomförts i syfte att sänka personalkostnaderna. Bland annat nämns översynen av schabloner, användandet av läkemedelsrobotar och översynen av brukare med många timmar hemtjänst, som beskrivits i ovan avsnitt 3.1, som viktiga åtgärder för att minska kostnaderna.

Det ekonomiska resultatet per september 2024 indikerar att åtgärderna inneburit ett visst trendbrott. Helårsprognosen för 2024 pekar mot en ökning av personalkostnaderna med 0,5 procent jämfört med 2023, vilket förväntas medföra att nettokostnadsavvikelsen sjunker. Detta eftersom referenskostnaden är relativ. Inflation och löneökningar i hela landet innebär att förvaltningen förväntar sig att många kommuner kommer ha större kostnadsökningar än Trollhättan, vilket alltså i så fall medför en sänkning av Trollhättans avvikelse från referenskostnaden. De intervjuade uppger dock att de inte lyckats sänka personalkostnaderna så mycket som de önskat.

Vidare beskriver de intervjuade att vikariat som löper ut inte har förnyats. Det har resulterat i att personalstyrkan inom äldreomsorgen har minskat med 44 personer, varav 17 i hemtjänsten. Sedan 1 oktober 2024 har arbetstider förändrats genom att korrigera start- och sluttider i schema. Syftet är att kunna täcka arbetstopparna på morgon och kväll med ordinarie personal och på så vis minska personalkostnaderna. Förändringen har visat direkta resultat. I september var avvikelsen mot budget för hemtjänstenheterna cirka 3 miljoner kronor, medan de för oktober minskat till drygt 1,1 miljoner kronor.

Två hemtjänstenheter har en betydligt högre budgetavvikelse än övriga enheter per 31 oktober 2024. Dessa enheter är enligt nämndbeslut undantagna från central planering och ingår istället i ett projekt där de själva ansvarar för hemtjänstpersonalens planering. Efter återrapportering av projektet i oktober 2024 beslutade nämnden, trots de ökade kostnaderna projektet medför, att förlänga projektet ett år samt att inkludera ytterligare två enheter. I beslutsunderlaget angav förvaltningen följande:

- Resultatet för projektet med lokal planering visar på ett ökat välmående hos medarbetarna men med en utebliven eller försämrad effekt på sjukfrånvaron.
- Ur ett brukarperspektiv har det skett mindre förbättringar avseende nöjdheten med en förbättrad kontinuiteten på den ena enheten och en försämring på den andra.

- Projektet visar på brister utifrån förmågan att beakta helhetsperspektivet i de faktorer som styr planeringen med en försämrad ekonomi och ökad fyllnadsgrad.

Utifrån projektets sammantagna resultat skriver förvaltningen i beslutsunderlaget att det finns stora risker för ökad negativ kostnadsutveckling vid fortsatt arbete med lokal planering. Nämnden motiverar sitt beslut att förlänga och ytterligare utöka projektet med att det finns positiva effekter avseende personalens välmående. I syfte att korrigera den negativa kostnadsutvecklingen så gav nämnden, i samband med beslutet, förvaltningen i uppdrag att säkerställa att den lokala planeringen sköts inom befintlig budgetram.

3.4. Vår bedömning

Vi bedömer att nämnden delvis har vidtagit åtgärder för att öka effektiviteten och sänka kostnader inom hemtjänsten, men att det fortsatt finns ett tydligt behov av att intensifiera detta arbete.

Vi noterar att hemtjänstens budget har minskat mellan 2023 och 2024 samt att nämnden har tillsett att vissa åtgärder vidtas med syfte att sänka verksamhetens kostnader. Viss effekt syns avseende exempelvis personalkostnader, utförda timmar och skillnader i ekonomiskt resultat mellan hemtjänstenheter. Schemaförändringen som infördes per 1 oktober har givit synliga resultat, även om det ännu är för tidigt att avgöra hur stor effekt förändringen kommer att ha på nettokostnadsavvikelsen. Nämnden har också ökat sin uppföljning av ekonomin inom hemtjänsten. Återrapportering har skett vid varje nämndssammanträde sedan mars 2024.

Vi bedömer dock fortsatt att nämnden inte tydligt styr för att sänka kostnaderna inom hemtjänsten. Beslutet om att, under pågående effektiviseringsarbete, förlänga och ytterligare utöka projekt som bidrar till ökade personalkostnader sänder dubbla budskap. Vi menar också att förändringsarbetet går långsamt. Den förändring av schabloner som initierades under 2022 bedömdes först i mitten av 2024 vara genomförd. Hemtjänstenheter som redovisar avvikelse mot budget tar inte fram aktiviteter i enlighet med de rutiner som beslutats. Det saknas verktyg och underlag för att analysera skillnader i beslutad och utförd tid inom hemtjänsten, vilket vi menar är en grundförutsättning för att kunna analysera och styra verksamheten. Vid flertalet beslut om besparingar har nämnden varit oenig. Ärenden har återremitterats, vilket fördröjt omställningsarbetet. Generellt hänvisas till risker för försämrad kvalitet för brukare och försämringar för personalen. Vi vill här betona att det inte finns något generellt samband mellan en hög nettokostnadsavvikelse och god kvalitet för vare sig personal eller brukare i landets kommuner. De granskningar som revisionen tidigare genomfört har visat att det höga kostnadsläget inom hemtjänsten i Trollhättan inte har kunnat motiveras med en osedvanligt hög kvalitet. Tvärtom har kvalitetsresultat generellt varit svaga och personalomsättningen inom hemtjänsten har varit hög.

Vi är medvetna om att hemtjänst är en komplex verksamhet där förändringsarbete tar tid, men menar att nämnden bör agera tydligare för att dels initiera åtgärder för att sänka kostnader, dels följa upp hur effektiviseringsarbetet fortlöper.

4. Granskning av interna kontroller kopplade till risken för oegentligheter samt kommunens visselblåsarfunktioner

Syftet med granskningen var att bedöma om kommunstyrelsen, AB Eidar Trollhättans Bostadsbolag, Kraftstaden Fastigheter AB och Trollhättan Energi AB hade säkerställt en god intern kontroll för att motverka, upptäcka och förhindra ekonomiska oegentligheter i verksamheten.

4.1. Kommunstyrelsen

Den sammanfattade bedömningen avseende kommunstyrelsen var att kommunstyrelsen inte fullt ut säkerställt en god intern kontroll för att förebygga, upptäcka och utreda potentiella oegentligheter. I granskningen bedömdes det finnas utvecklingsområden inom arbetet med riskanalyser, kontrollsystem, information och kommunikation, uppföljning och utvärdering.

Utifrån granskningen gavs följande rekommendationer till kommunstyrelsen:

- ▶ Tillse att riskerna kopplade till oegentligheter beskrivs mer utförligt för att täcka konkreta risker och underlätta uppföljningen av hantering av risken.
- ▶ Tillse att styrelsen ges förutsättningar att delta i arbetet med riskanalysen samt besluta om vilka risker som prioriteras.
- ▶ Överväga upptäckande kontroller avseende bisysslor, exempelvis genom återkommande stickprov inom ramen för internkontrollarbetet.
- ▶ Överväga att aktivera kontroller av utbetalningar till företag där någon av kommunens anställda har ett registrerat engagemang.
- ▶ Tillse att en kommunövergripande förteckning över rapporterade bisysslor utarbetas för att stärka kontrollen över bisysslor i kommunen och förebygga förtroendeskadorna.
- ▶ Tillse att regelverket för rekrytering av närstående förankras i organisationen.
- ▶ Genomföra riktade återkommande utbildningar som specifikt behandlar arbetet mot oegentligheter.
- ▶ Stärka informationsdelningen kring kommunens riktlinjer för att bibehålla medvetenhet kring risker kopplade till oegentligheter.
- ▶ Implementera ett arbetssätt för utvärdering av internkontrollarbetet, i syfte att säkerställa att kontrollerna är effektiva och ändamålsenliga.

I sitt svar på revisionsrapporten (2023-01-25) uppgav kommunstyrelsen:

- ▶ Synpunkten avseende att beskriva riskerna kopplade till oegentligheter mer utförligt tas med vid framtagande av riskanalysen och internkontrollplanen. Detta genom att fler exempel på risker kopplade till oegentligheter anges så att relaterade åtgärder kan knytas till exemplen.
- ▶ Att arbeta fram risk- och väsentlighetsanalys som underlag till intern kontrollplan är en Hur-fråga och bereds av tjänstemannaorganisationen. Politikerna i kommunstyrelsen fattar beslut om kommande års intern kontrollplan med tillhörande risk- och väsentlighetsanalys.³
- ▶ Förvaltningen gör bedömningen att den process och rutin som tillämpas för bisysslor är tillräcklig för att följa regleringen i kollektivavtalet och för att säkerställa att oegentligheter

³ Kommunstyrelsens svar lyftes under 2023 i dialog med revisionen där kommunstyrelsen förtydligade att riskanalysen bereds av styrelsen innan beslut fattas.

inom området bisyssla inte förekommer. Alla medarbetare ska årligen besvara fråga om de har bisyssla och i de fall bisyssla förekommer ska chef godkänna den. En stickprovskontroll bedöms inte tillföra ytterligare underlag för att identifiera eventuella oegentligheter då beslut om att godkänna/avslå bisyssla fattats. För att öka kunskapen och informera om vad en bisyssla är planerar personalkontoret att ta fram ett nytt informationsmaterial. Materialet kommer finnas tillgängligt på intranätet och kan användas vid arbetsplatsträffar.

- ▶ Ekonomikontoret kommer under 2023 att undersöka möjligheten att aktivera kontroller av utbetalningar till företag där någon av bolagets anställda har ett registrerat engagemang.
- ▶ En stadsövergripande rapport över alla inkomna svar om bisyssla kommer att finnas tillgänglig efter 2023 års årliga förfrågan till medarbetare. Varje förvaltningsrapport diarieförs i respektive nämnds diaries, men en stadsövergripande rapport kommer också att tas fram.
- ▶ Rekryteringshandboken används som stöd vid rekrytering och reglerar olika frågor i rekryteringsprocessen. Avsnittet om rekrytering av närstående som återfinns i riktlinjen mot mutor och andra oegentligheter kommer att lyftas in i rekryteringshandboken. Information om förändringen kommer att förmedlas till cheferna via nyhetsbrevet Chefsnytt som skickas digitalt till alla chefer i organisationen.
- ▶ Staden bedriver utbildningar avseende oegentligheter i viss mån, bland annat genom stadsjuristen och personalkontoret. Utbildningen kan också läggas ut i utbildningskatalogen för att få en återkommande utbildning där anställda kan anmäla sig.
- ▶ Chefer ska påminnas via ett Chefsnytt under våren att riktlinjen mot mutor och andra oegentligheter samt övriga styrdokument som rör dessa frågor ska tas upp på APT eller liknande forum. Många styrdokument har ett kopplat APT-material som med fördel kan användas för att skapa en dialog kring innehållet i arbetsgruppen.
- ▶ Det sker en löpande utvärdering av internkontrollarbetet via den centrala internkontrollgruppen. Där ingår representanter från kommunstyrelsens förvaltning/ekonomikontoret och övriga förvaltningar. Kommunstyrelsen avser även fortsättningsvis utvärdera och utveckla stadens internkontrollarbete via den centrala internkontrollgruppen.

4.2. Uppföljning av kommunstyrelsens vidtagna åtgärder

Förvaltningen anger i skriftligt svar (2024-06-20) att ingen förändring har skett sedan granskningen gjordes kring hur risker kopplat till oegentligheter beskrivs i riskanalys och internkontrollplan. Trollhättans stads internkontrollarbete startar med en risk- och väsentlighetsanalys som utgår från de processer/rutiner som kommunstyrelsen ser att det finns risker kopplade till. En bedömning av riskerna görs efter vilken styrelsen beslutar vilka kontrollpunkter som ska inkluderas i internkontrollplanen. Detta utgör grunden för att identifiera risker kopplade till oegentligheter. Vidare uppger förvaltningen att styrelsen inte deltar i arbetet med att ta fram riskanalysen, men att de i beredningen av ärendet tar del av förvaltningens förslag på riskanalys och internkontrollplan. Styrelsen kan då välja att göra justeringar i förslaget eller återremittera förslaget till förvaltningarna innan de slutligen fattar beslut om riskanalysen och internkontrollplanen.

Styrelsen har inte infört upptäckande kontroller avseende bisysslor. Staden arbetar fortsatt efter rutinen att medarbetare årligen besvarar en förfrågan avseende bisysslor. I de fall bisyssla förekommer ska den godkännas av närmaste chef. Det är varje chefs ansvar att se till att medarbetares godkända bisysslor inte tar så mycket tid och energi i anspråk att det får en negativ påverkan på medarbetarens arbete för staden. Processen upplevs vara väl dokumenterad och följer en utarbetad rutin. Under 2024 var dock svarsfrekvensen hos medarbetare 66 procent⁴. Förvaltningen uppger därför att cheferna behöver få ytterligare information om hur rutinen ser ut. En sammanställd rapport över alla inkomna bisysslor tas fram i verksamhetssystemet efter att resultatet från den årliga förfrågan har inkommit. Rapporten kommer att anmälas till kommunstyrelsen som delegationsbeslut under hösten 2024.

Ekonomikontoret har inte undersökt möjligheten att aktivera kontroller av utbetalningar till företag där någon av stadens anställda har ett registrerat engagemang. Förvaltningen har dock identifierat hur en kontroll gentemot leverantörsregistret kan göras och utifrån den avgöra om det finns risk för oegentligheter.

Vad gäller förankring av regelverk för rekrytering av närstående har det avsnitt om rekrytering av närstående som återfinns i riktlinjen mot mutor och andra oegentligheter lyfts in i rekryteringshandboken. Regelverket finns på stadens intranät och utbildning avseende regelverket har genomförts på arbetsplatsträffar.

Återkommande utbildningar som behandlar mutor och andra oegentligheter uppges bedrivas av stadsjuristen och personalkontoret. Frågan tas också upp på arbetsplatsträffar. Utbildningar avseende oegentligheter finns listade i utbildningskatalogen dit anställda kan anmäla sig.

Informationsdelningen kring kommunens riktlinjer mot mutor och andra oegentligheter ska ske på arbetsplatsträffar och tas upp i introduktionen när ny personal anställs.

Den centrala internkontrollgruppen har inte formellt utvärderat arbetet med intern kontroll i staden. Internkontrollgruppens arbete har dock resulterat i att flera aktuella riskområden har identifierats och då kunnat lyftas fram i en gemensam process i internkontrollplanen.

4.3. Vår bedömning

Vi bedömer att kommunstyrelsen endast delvis har beaktat och åtgärdat de rekommendationer som lämnades i 2022 års granskning.

Vad gäller rekommendationer vi bedömer vara omhändertagna finns nu möjligheten att ta fram en sammanställd rapport över alla inkomna bisysslor. Regelverket för rekrytering av närstående har förankrats i organisationen genom att ha lyfts in i rekryteringshandboken. Regelverket finns också på stadens intranät och utbildning avseende regelverket har genomförts på arbetsplatsträffar. Utbildningar som behandlar mutor och andra oegentligheter bedrivs av stadsjuristen och personalkontoret. Anställda kan också anmäla sig till utbildningar

⁴ Siffran baseras på antal månadsavlönade. Den tar inte hänsyn till föräldraledighet eller tjänstledighet.

i utbildningskatalogen. Information kring kommunens riktlinjer sprids på arbetsplatsträffar och tas upp i introduktion av ny personal.

Kommunstyrelsen har däremot inte beskrivit riskerna kopplade till oegentligheter mer utförligt. I vår mening bör risk för oegentligheter utvecklas på en mer detaljerad nivå för att säkerställa att relaterade åtgärder är ändamålsenliga och effektiva. Styrelsen har inte heller ändrat sitt arbetssätt vad gäller styrelsens involvering i arbetet med riskanalysen. Det är styrelsens ansvar att den interna kontrollen är tillräcklig. Styrelsen bör därför i vår mening i högre utsträckning inkluderas i arbetet med riskanalysen. Kommunstyrelsen har inte heller infört upptäckande kontroller avseende bisysslor. Avsaknad av upptäckande kontroller gällande bisysslor innebär i vår mening risk för att regelverket inte efterlevs fullt ut. Särskilt mot bakgrund av att en tredjedel av medarbetarna inte följer rutinen att svara på det årliga formuläret. Styrelsen har inte undersökt möjligheten att aktivera kontroller av utbetalningar till företag där någon av stadens anställda har ett registrerat engagemang. Förvaltningen har dock identifierat hur en kontroll gentemot leverantörsregistret kan göras och utifrån den avgöra om det finns risk för oegentligheter. Slutligen har kommunstyrelsen inte implementerat ett arbetssätt för utvärdering av internkontrollarbetet.

Följande rekommendationer bedöms kvarstå i sin helhet:

- ▶ Tillse att riskerna kopplade till oegentligheter beskrivs mer utförligt för att täcka konkreta risker och underlätta uppföljningen av hantering av risken.
- ▶ Tillse att styrelsen ges förutsättningar att delta i arbetet med riskanalysen samt besluta om vilka risker som prioriteras.
- ▶ Överväga upptäckande kontroller avseende bisysslor, exempelvis genom återkommande stickprov inom ramen för internkontrollarbetet.
- ▶ Implementera ett arbetssätt för utvärdering av internkontrollarbetet, i syfte att säkerställa att kontrollerna är effektiva och ändamålsenliga.

Följande rekommendationer bedöms delvis kvarstå:

- ▶ Överväga att aktivera kontroller av utbetalningar till företag där någon av kommunens anställda har ett registrerat engagemang.

4.4. AB Eidar Trollhättans Bostadsbolag

Den sammanfattade bedömningen avseende AB Eidar Trollhättans Bostadsbolag var att bolaget hade viss förbättringspotential avseende intern kontroll kopplat till att förebygga, upptäcka och utreda potentiella oegentligheter. Bedömningen i granskningen var att det fanns utvecklingsområden inom arbetet med riskanalyser, kontrollsystem, information och kommunikation, uppföljning och utvärdering.

Utifrån granskningen gavs följande rekommendationer till AB Eidar Trollhättans Bostadsbolag:

- ▶ Beskriv riskerna kopplade till oegentligheter mer utförligt för att täcka konkreta risker och underlätta uppföljningen av hantering av risken, samt inkludera risker på verksamhetsnivå

för att säkerställa att skydd mot oegentligheter finns på samtliga nivåer inom organisationen.

- ▶ Öka samverkan mellan verksamhetsnivå och övergripande nivå i riskbedömningsarbetet för att inkludera operativa risker med relaterade kontroller.
- ▶ Säkerställ att det samlade arbetet mot oegentligheter sker riskbaserat och tydligt kan härledas till tillämpliga kontroller.
- ▶ Implementera den kontroll som utvecklats kopplat till köpoäng i systemet för bostadskön.
- ▶ Se över arbetssätt avseende skydd mot oegentligheter för att samverka internt och externt och tillse ändamålsenliga erfarenhetsutbyten och metodutveckling.
- ▶ Tydligt dokumentera uppföljning av riskbedömningar och implementerade åtgärder.
- ▶ Se över om bolaget tillhandahållit sina medarbetare tillräcklig information om visselblåsarfunktionen, i det fall det ännu inte kommit in några visselblåsarrapporter mot slutet av år 2022.
- ▶ Färdigställ bolagspolicy relaterat till visselblåsarlagen.

I sitt svar på revisionsrapporten (2023-02-23) uppgav AB Eidar Trollhättans Bostadsbolag:

- ▶ Vad gäller att beskriva riskerna kopplade till oegentligheter mer utförligt samt att öka samverkan mellan verksamhetsnivå och övergripande nivå i riskbedömningsarbetet gjordes en förnyad riskanalys vid Ledningssystemets genomgång i februari 2023. Risker för oegentligheter som tidigare grupperades som en risk är nu nedbruten i flera olika konkreta risker. Bolaget kommer även fortsättningsvis enligt tidigare modell i bolaget att gå igenom dessa risker och bolagets värderingar på olika arbetsplatsträffar enligt rullande årsschema. För att underlätta uppföljningen kommer bolagets strategiska ledning att tertialvis göra en sammanställning utifrån dessa risker. Vid ett av dessa möten kommer bolagets samtliga avdelningschefer att kallas.
- ▶ Arbetet mot oegentligheter sker i dag tydligt och kan härledas till tillämpliga kontroller. Bolaget kommer dock vid tertialavstämningar revidera dokumentationen i syfte att höja kvaliteten för att underlätta härledningen ytterligare.
- ▶ Bolaget har utvecklat och förändrat tidigare kontrollmodell av köpoäng vilket verkställdes i november 2022. Avdelningschef Kundservice är numera rutinansvarig och rapporterar till VD månatligen. Styrelsen kommer att få en sammanställd rapport årligen.
- ▶ Eidar har sedan många år regelbundet erfarenhetsutbyten med andra allmännyttiga bostadsbolag. Bolaget kommer även att delta i det koncerngemensamma arbete som påbörjats under kvartal 1 år 2023 för erfarenhetsutbyte och metodutveckling.
- ▶ Att tydligt dokumentera uppföljning av riskbedömningar och implementerade åtgärder kommer att ske vid de tertialsvisa avstämningarna som beskrivs i svaret under punkt 1 ovan.
- ▶ Kommunikation, repetition och genomgång av visselblåsarfunktionen kommer att ske via intranätet samt tas upp på arbetsplatsträff under början av året och därefter årligen. Vid introduktion av nyanställda kommer visselblåsarfunktionen även fortsättningsvis att kommuniceras.

- ▶ Instruktioner och regelverk relaterat till visseblåsarlagen är på plats sedan tidigare. Genomgång har genomförts med samtliga medarbetare. Föreslagen policy är genomgången med styrelsen under januari 2023 och är nu verkställd.

4.5. Uppföljning av AB Eidar Trollhättans Bostadsbolags vidtagna åtgärder

Bolaget anger i skriftligt svar (2024-06-27) att begreppet oegentligheter preciserades ytterligare i internkontrollplan 2023 i syfte att minimera risken för oegentligheter. Begreppet delades upp i nedan risker.

- Stöld och förskingring
- Oegentligheter hos upphandlande bolag
- Jäv och vänskapskorruption
- Bisyssla
- Muta
- Bedrägerier och fusk

I riskanalysen värderas sannolikhet och konsekvens och bolaget beskriver även kortfattat vilka åtgärder som vidtas för att minimera att risken inträffar. Under våren 2024 har bolaget gjort en fördjupad risk- och möjlighetsanalys. Samtliga chefer har deltagit i en workshop. Frågan om oegentligheter identifieras fortsatt som väsentlig och samtliga chefer är överens om att uppföljning och förebyggande arbete är viktigt.

På grund av VD-byte under 2023 har bolagets strategiska ledning inte gjort tertiälvis sammanställning av riskerna så som framgick av bolagets svar på granskningen 2023-02-23. Uppföljning av oegentligheter uppges istället ha skett löpande genom exempelvis kontroll och utvärdering av leverantörer, kontroll av bisyssla i samband med utvecklingssamtal, fakturakontroller och stickprov. Därtill finns ett externt system som bevakar förändringar på person- och bolagsnivå, betalningar samt att bolagets inköpsramar efterföljs. I samband med byte av VD har en ny organisation utarbetats där vikten av kvalitetsarbete lyfts fram. Det finns sedan mars 2024 en uttalad kvalitetsansvarig med uppgift att se över bolagets processer och kvalitetsledningssystem. Målet är att under 2024/2025 dels presentera ett årshjul som visar chefernas uppföljningsansvar, dels slå ihop flera riktlinjer till en uppförandekod. Detta för att tydliggöra för alla medarbetare hur bolaget ska bedriva verksamhet på ett etiskt riktigt sätt.

Vad gäller att säkerställa att det samlade arbetet mot oegentligheter sker riskbaserat och tydligt kan härledas till tillämpliga kontroller uppges bolaget att målet med den nya organisationen är att arbeta mer systematiskt med kvalitet, riskhantering och uppföljning. Exempel på arbete som pågår är förtydligande av attestinstruktionen. Under hösten 2024 kommer det göras en översyn av hur bolaget utvärderar sina avtalsleverantörer.

Avseende att implementera den kontroll som utvecklats kopplat till köpoäng i systemet för bostadskön uppges bolaget i likhet med svar på granskningen 2023-02-23 att det enbart är avdelningschefen för Kundservice som har behörighet att justera köpoäng manuellt. Vid varje manuell justering noteras datum, kund och orsak. Listan trycks ut och signeras av VD.

I den nya organisationen har bolagets strategiska ledning utökats till att inkludera samtliga chefer inom bolaget. Bolagsledningen träffas varannan vecka. Det uppges skapa goda förutsättningar för dialog, samsyn och erfarenhetsutbyte. Samverkan med övriga kommunala bolag i staden kring frågan om oegentligheter inleddes 2023 men har pausats på grund av VD-byten. Ambitionen är dock fortsatt att synkronisera kvalitetssystem och förhållningssätt.

Vad gäller att tydligt dokumentera uppföljning av riskbedömningar och implementerade åtgärder har det inte genomförts några tertiala sammanställningar som beskrivet i svar från 2023-02-23. Kontrollen sker i stället löpande av ansvariga chefer och går igenom vid den årliga genomgången av ledningssystemet.

Visselblåsarfunktionen och bolagets policy relaterad till visselblåsarlagen finns tillgänglig på bolagets intranät och påminns om både på arbetsplatsträffar och via notiser på intranätet. Vid nyrekrytering är information om policy och visselblåsarfunktionen en del av introduktionen. Under 2023 har det inkommit ett ärende via visselblåsarfunktionen samt hittills ytterligare tre under 2024. Efter granskning av extern part har alla ärenden hanterats och besvarats utan vidare frågor från insändaren.

4.6. Vår bedömning

Vi bedömer att AB Eidar Trollhättans Bostadsbolags delvis har beaktat och åtgärdat de rekommendationer som lämnades i 2022 års granskning.

Vad gäller rekommendationer vi bedömer vara omhändertagna har risker kopplade till oegentligheter brutits ner och beskrivits mer utförligt. Samtliga chefer har deltagit i riskanalysarbetet 2024 och risker på verksamhetsnivå har inkluderats. Målet med bolagets nya organisation är att arbeta mer systematiskt med kvalitet, riskhantering och uppföljning. Bolaget har utvecklat och förändrat tidigare kontrollmodell av köpoäng vilket innebär att det enbart är avdelningschefen för Kundservice som har behörighet att justera köpoäng manuellt. Varje manuell justering dokumenteras och redovisas för VD. Bolagets policy relaterad till visselblåsarlagen har beslutats. Policy och visselblåsarfunktion finns tillgänglig på bolagets intranät.

Det har dock inte genomförts riktade utbildningar avseende arbetet mot oegentligheter. Bolagets ledning träffas internt varannan vecka vilket möjliggör dialog och erfarenhetsutbyte. Bolaget har dock inte deltagit i erfarenhetsutbyte och metodutveckling inom koncernen gällande oegentligheter då det arbetet har pausats. Arbete för att motverka oegentligheter är något som hela den offentliga sektorn måste förhålla sig till och kunskapsutbyten med kommunen och mellan de kommunala bolagen kan bidra till en ökad kunskap och riskmedvetenhet avseende oegentlighetsområdet. Vad gäller att tydligt dokumentera uppföljning av riskbedömningar och implementerade åtgärder har bolaget inte förändrat sitt arbetssätt sedan granskningen 2022.

Följande rekommendationer bedöms kvarstå i sin helhet:

- ▶ Tydligt dokumentera uppföljning av riskbedömningar och implementerade åtgärder.

Följande rekommendation bedöms delvis kvarstå:

- ▶ Se över sitt arbetssätt avseende skydd mot oegentligheter för att samverka internt och externt och tillse ändamålsenliga erfarenhetsutbyten och metodutveckling.

4.7. Kraftstaden Fastigheter AB

Den sammanfattade bedömningen avseende Kraftstaden Fastigheter AB var att bolaget inte fullt ut säkerställt en god intern kontroll för att förebygga, upptäcka och utreda potentiella oegentligheter. I granskningen bedömdes det finnas utvecklingsområden inom arbetet med riskanalyser, kontrollsystem, information och kommunikation, uppföljning och utvärdering.

Utifrån granskningen gavs följande rekommendationer till Kraftstaden Fastigheter AB:

- ▶ Tillse att bolagets riskanalys uppdateras årligen.
- ▶ Tillse att de risker som identifierats gällande oegentligheter, och som bedöms höga beaktas i interkontrollplanen för kommande år.
- ▶ Överväga att aktivera kontroller av utbetalningar till företag där någon av bolagets anställda har ett registrerat engagemang.
- ▶ Genomföra riktade återkommande utbildningar som specifikt behandlar arbetet mot oegentligheter.
- ▶ Tillse att information om oegentligheter inkluderas vid introduktion av nyanställda samt att medarbetare hålls kontinuerligt uppdaterade kring bolagets policys.
- ▶ Stärka erfarenhetsutbytet och metodutvecklingen inom koncernen gällande oegentligheter genom att initiera frågan i dialog med ägaren.
- ▶ Stärka dokumentationen och uppföljningen av bolagets internkontrollarbete till styrelsen.
- ▶ Se över om bolaget tillhandahållit medarbetare med tillräcklig information om visseblåsarfunktionen, i det fall det ännu inte kommit in några visseblåsarrapporter mot slutet av år 2022.

I sitt svar på revisionsrapporten (2023-01-13) uppgav Kraftstaden Fastigheter AB:

- ▶ Övergripande riskanalys finns numera i Kraftstadens årshjul och ska genomförs varje år i november/december. Riskanalysen dokumenteras och ska utgöra grunden för handlingsplan och beslut för åtgärder av risker under nästkommande år. Riskanalysen utgör också grunden för den årliga interna kontrollplanen.
- ▶ En ny riskbedömning inför 2023 har genomförts i bolaget. Risker som identifierats gällande oegentligheter och som bedömts som höga ska hanteras samt tas med i årets intern kontrollplan.
- ▶ Att aktivera kontroller av utbetalningar till företag där någon av bolagets anställda har ett registrerat engagemang kommer att diskuteras och eventuellt genomföras under kvartal 4 år 2023.
- ▶ En samlad utbildningsinsats i frågan kring oegentligheter kommer att samordnas av stadshuskoncernen. Internt i Kraftstaden kommer vi i samband med uppdaterade policys och riktlinjer samt rutiner att kommunicera risk för oegentligheter på arbetsplatsträffar samt via intranätet.

- ▶ Vid översyn och revidering av process för introduktion kommer information om oegentligheter att finnas som en del av introduktionen för nyanställda. Vad gäller policys kommer anställda att informeras löpande som en del av det kontinuerliga verksamhetsarbetet.
- ▶ Moderbolaget Trollhättans Stadshus AB kommer att under 2023 initiera erfarenhetsutbyte och metodutveckling inom koncernen gällande oegentligheter.
- ▶ Vid uppdatering av årshjul för intern kontroll har Kraftstaden utökat informationstillfällena med styrelsen. Kvalitetsutvecklare som samordnar och driver bolagets internkontrollarbete kommer också att delta vid styrelsemöte för att kommunicera intern kontroll-, och riskarbetet.
- ▶ Kommunikation av visselblåsarfunktionen kommer att ske dels via intranätet, dels tas upp på arbetsplatsträffar under året. Vid introduktion av nyanställda kommer visselblåsarfunktionen att kommuniceras.

4.8. Uppföljning av Kraftstaden Fastigheter AB:s vidtagna åtgärder

Bolaget anger i skriftligt svar (2024-06-20) att bolaget numera uppdaterar sin internkontrollplan årligen. Styrelsen deltar i arbetet och har beslutat om internkontrollplan för 2024. Planen beslutades dock i september 2024 vilket är senare än vad årshjulet för intern kontroll anger.

Enligt rutin och modell för riskvärdering ska risker med höga värden läggas till i internkontrollplanen. Det innefattar även risk för oegentligheter. I internkontrollplan 2024 ingår kontrollområdet *Oegentligheter, mutor och korruption*. Kontroller innefattar bland annat stickprovskontroller av anställdas utgifter och kvitton, samt tal avseende kännedom av policys och uppförandekod samt stickprovskontroll av bisysslor och huruvida dessa är anmälda och godkända på ett korrekt sätt.

Bolaget uppger att de inte har aktiverat kontroller av utbetalningar till företag där någon av bolagets anställda har ett registrerat engagemang. Det ingår dock i bolagets internkontrollplan att genom stickprov kontrollera betalningar till leverantörer där det finns en relation till medarbetare.

Bolaget har uttryckt önskemål om att påbörja ett koncerngemensamt arbete men det har inte genomförts någon gemensam utbildning avseende arbetet mot oegentligheter samordnad av stadshuskoncernen. Bolaget har själva spridit information avseende oegentligheter genom policy, riktlinjer och rutiner som publicerats på bolagets intranät och som har kommunicerats på arbetsplatsträffar.

Genomgång av bolagets visselblåsarfunktion och information kring arbetet mot oegentligheter har inkluderats i bolagets checklista för nyanställda. Medarbetare får löpande information om bolagets policy via intranätet och på arbetsplatsträffar.

Bolaget har inte deltagit i erfarenhetsutbyte och metodutveckling inom koncernen gällande oegentligheter genom att initiera frågan i dialog med ägaren. Bolaget uppger att de har behövt prioritera det interna arbetet mot bakgrund av det visselblåsarbrev som inkom i september

2023.⁵ Brevet och påföljande utredning uppges ha gett insikter som från och med augusti 2024 kommer ge förändrade arbetssätt samt nya styrande dokument.

Vad gäller att stärka dokumentationen och uppföljningen av bolagets internkontrollarbete till styrelsen uppges bolaget att det fortsatt finns förbättringspotential. Bolaget har under 2024 inte fullt ut arbetat enligt årshjul, men räknar med att läget kommer att stabiliseras från och med augusti 2024 vilket möjliggör för behandling av intern kontroll på ordinarie styrelsemöten. Kvalitetsutvecklare deltar på styrelsemöten vid behov och när arbetet med den interna kontrollen ska presenteras och följas upp. Från och med hösten 2024 ska kvalitetsutvecklare delta kontinuerligt.

Visselblåsarfunktionen har kommunicerats internt i möten med medarbetare. Den finns också med som en punkt i introduktionen för nyanställda.

4.9. Vår bedömning

Vi bedömer att Kraftstaden Fastigheter AB endast delvis har beaktat och åtgärdat de rekommendationer som lämnades i 2022 års granskning.

Vad gäller rekommendationer vi bedömer vara omhändertagna får medarbetare vid nyanställning information om bolagets visserligen funktion samt kring arbetet mot oegentligheter. Risker avseende oegentligheter har inkluderats i 2024 års internkontrollplan. Bolaget har visserligen inte aktiverat kontroller av utbetalningar till företag där någon av bolagets anställda har ett registrerat engagemang, men det ingår i internkontrollplanen att genom stickprov kontrollera betalningar till leverantörer där det finns en relation till medarbetare.

Bolaget uppdaterar sin riskanalys årligen. Bolaget har dock inte följt årshjulet för arbetet med intern kontroll under 2024 då riskanalysen beslutades först i september 2024. Bolaget har under de första nio månaderna på året inte haft en aktuell riskanalys vilket enligt vår mening är bristfälligt. Det har inte genomförts riktade utbildningar avseende arbetet mot oegentligheter. Bolaget har inte heller deltagit i erfarenhetsutbyte och metodutveckling inom koncernen gällande oegentligheter. Bolaget har dock initierat frågan i dialog med ägaren. För att medarbetare ska vara uppdaterade och hålla bolagets policyer i åtanke i det vardagliga arbetet är kontinuerlig kunskapsdelning i form av utbildning och informationsdelning viktigt. Vidare är arbete för att motverka oegentligheter något som hela den offentliga sektorn måste förhålla sig till och kunskapsutbyten med kommunen och mellan de kommunala bolagen kan bidra till en ökad kunskap och riskmedvetenhet avseende oegentlighetsområdet. Slutligen finns fortsatt utvecklingspotential i att stärka dokumentationen och uppföljningen av bolagets internkontrollarbete till styrelsen.

Följande rekommendationer bedöms kvarstå i sin helhet:

⁵ Visselblåsarbrevet innehöll uppgifter om oegentligheter på bolaget, både gällande ekonomi- och arbetsmiljöaspekter.

- ▶ Genomföra riktade återkommande utbildningar som specifikt behandlar arbetet mot oegentligheter.

Följande rekommendationer bedöms delvis kvarstå:

- ▶ Tillse att bolagets riskanalys uppdateras årligen.
- ▶ Stärka dokumentationen och uppföljningen av bolagets internkontrollarbete till styrelsen.
- ▶ Stärka erfarenhetsutbytet och metodutvecklingen inom koncernen gällande oegentligheter genom att initiera frågan i dialog med ägaren.

4.10. Trollhättan Energi AB

Den sammanfattade bedömningen avseende Trollhättan Energi AB var att bolaget överlag säkerställt en god intern kontroll för att förebygga, upptäcka och utreda potentiella oegentligheter. Det finns dock ett antal utvecklingsområden inom arbetet med riskbedömningar, kontrollsystem, utbildning och utvärdering.

Utifrån granskningen gavs följande rekommendationer till Trollhättan Energi AB:

- ▶ Fortsätt arbetet för att bygga en organisationsövergripande kultur där det finns en transparent kommunikation kring oegentligheter och där medarbetare vågar tala och lyfta om missförhållanden.
- ▶ Se över klassificeringen av riskerna relaterade till oegentligheter då de i nuläget är klassade som acceptabel risk till följd av att bolaget inte erfarit problematik med oegentligheter tidigare.
- ▶ Beskriv riskerna kopplade till oegentligheter mer utförligt för att täcka konkreta risker och underlätta uppföljningen av hantering av risken.
- ▶ Uppdatera lönesystemet för att möjliggöra en uppföljning av uppdateringar som gjorts i systemet.
- ▶ Genomför riktade, återkommande utbildningar och informationsdelning som specifikt behandlar arbetet mot oegentligheter och tillämpliga policyer.
- ▶ Se över om bolaget tillhandahållit tillräcklig information om visselblåsarfunktionen till medarbetarna, i det fall det ännu inte kommit in några visselblåsarrapporter mot slutet av år 2022.

I sitt svar på revisionsrapporten (2023-01-25) uppgav Trollhättan Energi AB:

- ▶ Vad gäller att bygga en kultur av transparent kommunikation kring oegentligheter ska planerade insatser och aktiviteter genomföras inom ramen för det strategiska fokusområdet "Öka engagemang och stolthet". Här inryms insatser på arbetsplats-, chefs- och bolagsnivå. Dessa handlar om att bygga en god företagskultur utifrån drivkrafterna: "Vi tar ansvar för vår stad", "Vi utvecklas tillsammans" och "Vi skapar mervärde".
- ▶ Vad gäller att se över klassificeringen av risker relaterade till oegentligheter samt att beskriva riskerna kopplade till oegentligheter mer utförligt kommer bolaget under 2023 att genomföra en mer omfattande uppdatering av risk- och sårbarhetsanalysen. I detta arbete kommer risker kopplade till oegentligheter att specificeras tydligare kring var i bolaget och

i vilka processer de skulle kunna förekomma. Detta för att kunna genomföra mer riktade åtgärder.

- ▶ En översyn av lönesystemet kommer att ske under 2023 och om det går att genomföra en uppdatering såsom rekommenderat, kommer den att ske. Bolaget fortsätter med den kontrollprocess där HR- och kvalitetschef gör löpande slumpmässiga kontroller av registreringar. I 2023 års Internkontrollplan kommer även olika kontrollaktiviteter att läggas in för att granska att rekommendationer enligt denna revisionsrapport genomförs. Rapporten kommer även att följas upp på ledningens genomgång med bolagsledningen.
- ▶ Sedan ett par år tillbaka genomför bolaget korta, lättillgängliga, digitala "lektioner" som kan ha olika inslag och fokus. Idag är de främst riktade mot säkerhet men vissa avsnitt gränsar till oegentligheter. Bolaget ska undersöka om dessa utbildningar går att komplettera på ett bra sätt med större fokus på detta område. Därutöver kommer en utbildningsinsats att genomföras på en chefsträff under 2023.
- ▶ Visselblåsarfunktionen finns fortsatt lättillgänglig på intranätets startsida. I nyhetsfältet kommer information läggas som en påminnelse om att denna finns. Vid en utbildningsinsats som beskrivs under punkt 4 kommer visselblåsning tas upp med exempel och vad syftet är med lagstiftningen.

4.11. Uppföljning av Trollhättan Energi AB:s vidtagna åtgärder

Bolaget anger i skriftligt svar (2024-06-17) flera exempel på hur bolaget arbetar för att bygga en organisationsövergripande kultur där det finns en transparent kommunikation kring oegentligheter och där medarbetare vågar tala om missförhållanden. Utifrån affärsplanens fokusområde "Öka engagemang och stolthet" har flera insatser genomförts. Bland annat har en fördjupad dialog genomförts med styrelsen om bolagets arbete med oegentligheter. Oegentligheter har även lyfts i bolagsledningen samt vid forum för ledningens genomgång, där frågor av denna karaktär diskuterats utifrån behov av insatser. Frågan diskuteras även på chefsträffar, arbetsplatsträffar, avdelningsmöten, skyddskommittémöten samt i samverkan med facket. Bolaget menar att samverkan och de forum som beskrivs ovan är viktiga verktyg som bjuder in till dialog mellan anställda och arbetsledning. Här har medarbetarna möjlighet att påverka den egna arbetssituationen och vara delaktiga i utveckling, planering och uppföljning av verksamheten. Samverkan uppges öppna för en transparent kommunikation kring verksamheten, arbetsmiljön och arbetsförhållanden.

Vad gäller att se över klassificeringen av risker relaterade till oegentligheter samt att beskriva riskerna kopplade till oegentligheter mer utförligt uppges bolaget att den bolagsövergripande riskanalysen har uppdaterats. Oegentligheter finns med som ett riskområde. I september 2024 involveras styrelsen i riskanalysen då de får tillfälle att komplettera riskidentifieringen. I den bolagsövergripande analysen finns risker kopplat till oegentligheter. Exempelvis mutor, korruption, stöld, förskingring, bedrägeri, utpressning, maktmissbruk, otillåten bisyssla, kränkande särbehandling, drogmissbruk, jäv, svart arbetskraft eller försäljning av skyddsvärd information. I nästa steg ska riskerna värderas och bolagets hantering av riskerna beskrivas. Underlaget kommer sedan att ligga till grund för vidare arbete med åtgärdsplan, intern kontroll och rapportering enligt hållbarhetsdirektivet CSRD.

Avseende rekommendationen att uppdatera lönesystemet för att möjliggöra en uppföljning av uppdateringar som gjorts i systemet uppger bolaget att en uppdatering har gjorts. En logg i lönesystemet registrerar ändringar samt av vem de är gjorda. HR-chef har i uppdrag att kontrollera loggen tre gånger per år i en slumpmässig kontroll. Det finns en framtagen rutin för hur den slumpmässiga kontrollen ska ske. Nuvarande HR-chef är nyanställd sedan mars 2024 och kommer att återuppta dessa kontroller från och med augusti. Tidigare chef har genomfört kontroller men dokumentation kring kontrollerna och vad resultatet påvisat behöver förbättras. En rutin är framtagen även för detta. Varje månad gör enhetschef på Verksamhetsstöd en kontroll av större avvikelser i löneutbetalningar. Inga löner får utbetalas innan denna kontroll är godkänd.

Vad gäller att genomföra återkommande utbildningar avseende arbetet mot oegentligheter kommer en utbildningsinsats för chefer att genomföras under hösten 2024. Efter den kommer bolaget att ta fram ett utbildningsunderlag och identifiera lämpliga processer och forum, till exempel arbetsplatsträffar, där informationen kan ingå som en naturlig del i bolagets arbetssätt. Bolaget uppges ha fört en dialog med leverantören avseende de digitala lektionerna som genomförs främst avseende säkerhetsområdet. I dagsläget är det inte möjligt att utveckla dessa lektioner till att även involvera oegentligheter. Oegentligheter uppges ha diskuterats vid flera tillfällen på ledningsgruppsmöten. Varje enhetschef har haft i uppdrag att under december 2023 informera och prata om oegentligheter i sina lokala ledningsgrupper, samt att därefter ta detta vidare med sina medarbetare.

Vad gäller att tillse att bolaget har tillhandahållit tillräcklig information om visselblåsarfunktionen uppger bolaget att visselblåsarfunktionen beskrivs på en egen sida på bolagets intranät. Där finns även exempel på oegentligheter samt länk till visselblåsarkanalerna. En länk finns också på bolagets externa hemsida där allmänheten har möjlighet att anmäla oegentligheter. Information kring visselblåsarkanalerna har lyfts vid olika sammanhang, till exempel vid utbildning om organisatorisk och social arbetsmiljö samt vid chefsutbildning om säkerhetsskyddsanalys. Det har inte inkommit några visselblåsningar till och med maj 2024. Bolaget ser en förbättringspotential i att återigen informera om och lyfta syftet med visselblåsarlagen.

4.12. Vår bedömning

Vi bedömer att Trollhättan Energi AB i stort har beaktat och åtgärdat de rekommendationer som lämnades i 2022 års granskning.

Vad gäller rekommendationer vi bedömer vara omhändertagna arbetar bolaget, genom samverkan och i olika forum, för att bygga en kultur som tillåter transparent kommunikation kring oegentligheter och där medarbetare vågar lyfta missförhållanden. Bolaget har sett över klassificeringen av riskerna relaterade till oegentligheter samt beskrivit dessa mer utförligt i sin riskanalys. Lönesystemet har uppdaterats vilket möjliggör uppföljning av uppdateringar som gjorts i systemet.

Vad gäller att genomföra återkommande och riktade utbildningsinsatser pågår ett arbete med att ta fram ett utbildningsunderlag, men arbetet är ännu inte färdigställt. Visselblåsarfunktionen beskrivs och finns tillgänglig både på bolagets intranät och på dess externa hemsida. Information om funktionen har lyfts i olika sammanhang. Det har ännu inte inkommit någon visselblåsning vilket kan tyda på att ytterligare information behövs spridas.

Följande rekommendationer bedöms delvis kvarstå:

- ▶ Genomför riktad, återkommande utbildningar och informationsdelning som specifikt behandlar arbetet mot oegentligheter och tillämpliga policyer.
- ▶ Se över om bolaget tillhandahållit tillräcklig information om visselblåsarfunktionen till medarbetarna, i det fall det ännu inte kommit in några visselblåsarrapporter mot slutet av år 2022.

5. Samlad bedömning

5.1. Slutsatser

Utifrån genomförd granskning bedömer vi att följande rekommendation till kommunstyrelsen inom ramen för Granskning av ägarstyrning av kommunala bolag delvis kvarstår:

- ▶ Se över moderbolagets förutsättningar att leva upp till uppdraget i ägardirektiv avseende att "tillsammans med dotterbolagen utveckla verksamheten på ett värdeskapande sätt".

Utifrån genomförd granskning bedömer vi att följande rekommendationer till Trollhättans Stadshus AB inom ramen för Granskning av ägarstyrning av kommunala bolag delvis kvarstår:

- ▶ Säkerställa att uppdraget i ägardirektiv och bolagsordning gällande uppföljning av bolagens efterlevnad av styrande dokument uppfylls.
- ▶ Se över moderbolagets förutsättningar att leva upp till uppdraget i ägardirektiv avseende att "tillsammans med dotterbolagen utveckla verksamheten på ett värdeskapande sätt".

Utifrån genomförd granskning bedömer vi att följande rekommendationer till omsorgsnämnden inom ramen för Granskning av effektivitet och ekonomistyrning inom äldreomsorgen delvis kvarstår:

- ▶ Tillse att åtgärder för effektivisering av hemtjänsten fullföljs, inte minst vad gäller förändring av schablonsystemet
- ▶ Säkerställa att enhetschefer har tillräcklig kompetens kring ekonomiuppföljning, exempelvis genom utbildningsinsatser och fortsatt stöttning från ekonomer.
- ▶ Säkerställa ett enhetligt arbetssätt för att följa upp timmar inom hemtjänsten.

Utifrån genomförd granskning bedömer vi att följande rekommendationer till kommunstyrelsen inom ramen för Granskning av interna kontroller kopplade till risken för oegentligheter samt kommunens visselblåsarfunktioner kvarstår i sin helhet:

- ▶ Tillse att riskerna kopplade till oegentligheter beskrivs mer utförligt för att täcka konkreta risker och underlätta uppföljningen av hantering av risken.
- ▶ Tillse att styrelsen ges förutsättningar att delta i arbetet med riskanalysen samt besluta om vilka risker som prioriteras.
- ▶ Överväga upptäckande kontroller avseende bisysslor, exempelvis genom återkommande stickprov inom ramen för internkontrollarbetet.
- ▶ Implementera ett arbetssätt för utvärdering av internkontrollarbetet, i syfte att säkerställa att kontrollerna är effektiva och ändamålsenliga.

Följande rekommendationer bedöms delvis kvarstå:

- ▶ Överväga att aktivera kontroller av utbetalningar till företag där någon av kommunens anställda har ett registrerat engagemang.

Utifrån genomförd granskning bedömer vi att följande rekommendationer till AB Eidar Trollhättans Bostadsbolag inom ramen för Granskning av interna kontroller kopplade till risken för oegentligheter samt kommunens visselblåsarfunktioner kvarstår i sin helhet:

- ▶ Tydligt dokumentera uppföljning av riskbedömningar och implementerade åtgärder.

Följande rekommendation bedöms delvis kvarstå:

- ▶ Se över sitt arbetssätt avseende skydd mot oegentligheter för att samverka internt och externt och tillse ändamålsenliga erfarenhetsutbyten och metodutveckling.

Utifrån genomförd granskning bedömer vi att följande rekommendationer till Kraftstaden Fastigheter AB inom ramen för Granskning av interna kontroller kopplade till risken för oegentligheter samt kommunens visselblåsarfunktioner kvarstår i sin helhet:

- ▶ Genomföra riktade återkommande utbildningar som specifikt behandlar arbetet mot oegentligheter.

Följande rekommendationer bedöms delvis kvarstå:

- ▶ Tillse att bolagets riskanalys uppdateras årligen.
- ▶ Stärka dokumentationen och uppföljningen av bolagets internkontrollarbete till styrelsen.
- ▶ Stärka erfarenhetsutbytet och metodutvecklingen inom koncernen gällande oegentligheter genom att initiera frågan i dialog med ägaren.

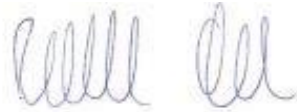
Utifrån genomförd granskning bedömer vi att följande rekommendationer till Trollhättan Energi AB inom ramen för Granskning av interna kontroller kopplade till risken för oegentligheter samt kommunens visselblåsarfunktioner delvis kvarstår:

- ▶ Genomför riktad, återkommande utbildningar och informationsdelning som specifikt behandlar arbetet mot oegentligheter och tillämpliga policyer.
- ▶ Se över om bolaget tillhandahållit tillräcklig information om visselblåsarfunktionen till medarbetarna, i det fall det ännu inte kommit in några visselblåsarrapporter mot slutet av år 2022.

Göteborg 27 november 2024



Fanny Nilsson
Verksamhetsrevisor
Ernst & Young



Rebecka Rask
Certifierad kommunal yrkesrevisor
Ernst & Young



Mikaela Gretzer
Certifierad kommunal yrkesrevisor
Kvalitetssäkrare
Ernst & Young

Bilaga 1. Källförteckning

Granskning av ägarstyrning av kommunala bolag

- ▶ Skriftligt svar från kommunstyrelsen (24-06-25)
- ▶ Protokoll 2023-04-12 kommunstyrelsen
- ▶ Skriftligt svar från Trollhättans Stadshus AB (24-06-20)
- ▶ Protokoll 2023-12-05 Trollhättan Stadshus AB

Granskning av effektivitet och ekonomistyrning inom äldreomsorgen

- ▶ Skriftligt svar från omsorgsförvaltningen (24-06-25)
- ▶ Beslut om tillämpningsanvisningar avseende taxa inom omsorgsnämndens verksamhet 2025
- ▶ Omsorgsnämndens budget 2024-2025
- ▶ Aktivitetsplan för enheter med underskott
- ▶ Strategisk kompetensförsörjningsplan omsorgsförvaltningen
- ▶ Budget, utfall och prognos för hemtjänstenheterna 2023-2024
- ▶ Protokoll omsorgsnämnden 2024-10-24

Granskning av interna kontroller kopplade till risken för oegentligheter samt kommunens visseblåsarfunktioner

Kommunstyrelsen

- ▶ Skriftligt svar från kommunstyrelsen (2024-06-20)
- ▶ Rekryteringshandbok

AB Eidar Trollhättans Bostadsbolag

- ▶ Skriftligt svar från AB Eidar Trollhättans Bostadsbolag (xx)
- ▶ Checklista nyanställda
- ▶ Riskanalys 2023
- ▶ Risk- och möjlighetsanalys 2024

Kraftstaden Fastigheter AB

- ▶ Skriftligt svar från kraftstaden Fastigheter AB (2024-06-20)
- ▶ Internkontrollplan 2024
- ▶ Checklista introduktion nyanställda
- ▶ Rutin Intern kontroll

Trollhättan Energi AB

- ▶ Skriftligt svar från Trollhättan Energi AB (2024-06-17)
- ▶ Information om intern kontroll och oegentligheter styrelsemöte 2023
- ▶ Rutin lönesystem
- ▶ Bolagsövergripande riskanalys 240910