



# Granskning av Gryaab AB

– verksamhetsåret 2023

2024-01-19



# Missiv till Gryaab AB

Lekmannarevisorerna har avslutat granskningen av bolaget avseende verksamhetsåret 2023. All granskning som genomförts i bolaget under året presenteras i denna granskningsredogörelse. Av redogörelsen framgår de sakkunnigas iakttagelser och bedömningar.

Vi, lekmannarevisorer, hänvisar till de sakkunnigas redogörelse som grund för vårt uttalande till kommunfullmäktige. Vi ställer oss bakom de sakkunnigas bedömningar som framgår av denna redogörelse.

Göteborg den 19 januari 2024

Bengt Bivall  
Lekmannarevisor

Bengt Rundberg  
Lekmannarevisor

# Stadsrevisionens uppdrag

Stadsrevisionens uppdrag är att granska kommunens verksamhet. Granskningen sker på uppdrag av kommunfullmäktige som utser förtroendevalda revisorer som ansvarar för granskningen av nämnderna och kommunstyrelsen. Bland de förtroendevalda utser kommunfullmäktige även lekmanrevisorer. Lekmanrevisorerna ansvarar för granskningen av de bolag som kommunen äger.

De förtroendevalda revisorerna anlitar alltid sakkunniga biträden (yrkesrevisorer) som genomför granskningen. I granskningsredogörelserna presenterar yrkesrevisorerna den granskning de har gjort på bolagen. Granskningsredogörelserna ligger till grund för lekmanrevisorernas uttalande till kommunfullmäktige.

Viss granskning rapporteras till kommunfullmäktige löpande under året i särskilda revisionsrapporter. Du hittar alla Stadsrevisionens redogörelser och rapporter på [www.goteborg.se/stadsrevisionen](http://www.goteborg.se/stadsrevisionen), du kan också beställa dem från revisionskontoret, [stadsrevisionen@stadsrevisionen.goteborg.se](mailto:stadsrevisionen@stadsrevisionen.goteborg.se).

Diarienummer: 0204/23

# Innehåll

<b>1</b>	<b>Samlad bedömning</b> .....	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Grundläggande granskning</b> .....	<b>6</b>
2.1	Verksamhet .....	6
2.2	Ekonomi .....	6
2.3	Intern kontroll.....	7
2.4	Bedömning .....	7
<b>3</b>	<b>Kompetensförsörjning och rekrytering</b> .....	<b>8</b>
3.1	Granskningsresultat.....	8
3.1.1	Bolaget hanterar kompetensförsörjningsrisker .....	8
3.1.2	Det finns en kompetensförsörjningsplan .....	9
3.1.3	Göteborgs Stads program för attraktiv arbetsgivare har inte omhändertagits på ett systematiskt sätt.....	10
3.1.4	Stickprovsgranskningen visar att kravprofiler och rekryteringsbeslut i allt väsentligt upprättas.....	10
3.1.5	Jämlik kompetensförsörjning .....	10
3.2	Bedömning .....	11

# 1 Samlad bedömning

Varje år granskar lekmannarevisorerna bolagets verksamhet i den omfattning som följer av god revisionsred. Årets granskning består av

- grundläggande granskning
- kompetensförsörjning och rekrytering.

Revisionskontoret har faktaavstämt all granskning med bolaget.

Den samlade bedömningen, utifrån årets granskning av bolaget, är att verksamheten har bedrivits på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt. Vidare är bedömningen att bolagets interna kontroll har varit tillräcklig.

Utifrån granskningen av kompetensförsörjning och rekrytering bedömer revisionskontoret att bolaget i allt väsentligt bedriver ett tillräckligt systematiskt arbete med kompetensförsörjning och rekrytering. Vi bedömer att det strategiska kompetensförsörjningsarbetet har förbättrats under året. Bolaget behöver säkerställa att beslutade aktiviteter genomförs och följs upp och att resurser avsätts för detta arbete.

## 2 Grundläggande granskning

Den grundläggande granskningen syftar till att översiktligt bedöma bolagets ledning och styrning samt interna kontroll. Styrningen och kontrollen ska vara tillräcklig för att leva upp till mål, beslut och föreskrifter.

Den grundläggande granskningen består av tre övergripande revisionsfrågor:

- Har bolaget genomfört sitt uppdrag på ett ändamålsenligt sätt?
- Har bolaget en ändamålsenlig styrning, uppföljning och rapportering av sin ekonomi?
- Har bolaget sett till att den interna styrningen, uppföljningen och kontrollen är tillräcklig?

Granskningen är avvikelsebaserad och fokuserar i huvudsak på bolagets övergripande systematik, strukturer och arbetssätt.

### 2.1 Verksamhet

Bolaget ska genomföra sitt grunduppdrag enligt bolagsordning, ägardirektiv, gällande lag och författning samt enligt de mål och riktlinjer som fullmäktige har beslutat om. Fullmäktige har genom budgeten gett stadens nämnder och bolag mål som de ska uppnå och uppdrag som de ska genomföra. Vi har översiktligt granskat hur bolaget har genomfört sitt grunduppdrag och arbetat med fullmäktiges mål och uppdrag, som berör bolaget. Vi har även granskat styrelsens protokoll och beslutsunderlag.

Granskningen visar att bolaget har planerat och genomfört grunduppdraget i enlighet med bolagsordningen och ägardirektivet. Vidare visar granskningen att bolaget har arbetat med de mål och uppdrag som fullmäktige har gett bolaget. Måluppfyllelsen och arbetet med fullmäktiges uppdrag har följts upp under året, i delårsrapporter och i årsrapporten.

Inga större avvikelser har noterats i styrelsens hantering vid beslutsfattande.

### 2.2 Ekonomi

Bolaget ska se till att verksamheten bedrivs inom de ekonomiska ramar som beslutats av styrelsen. Bolaget ska också se till att det finns en kontinuerlig ekonomisk uppföljning och rapportering. Vi har översiktligt granskat bolagets styrning av ekonomin samt dess ekonomiska uppföljning och rapportering.

Granskningen visar att bolaget i huvudsak har bedrivit verksamheten inom de ekonomiska ramar som styrelsen beslutat. Granskningen visar vidare att bolaget har följt upp sin ekonomi kontinuerligt.

## 2.3 Intern kontroll

Bolaget ska se till att det finns ett systematiskt arbete med intern styrning och kontroll och riskhantering inom väsentliga områden. Bolaget ska även följa upp och utvärdera detta arbete. Vi har översiktligt granskat bolagets interna styrning, uppföljning och kontroll.

Granskningen visar att bolaget har upprättat en samlad riskbild och en internkontrollplan. Riskhantering har skett inom väsentliga områden. Granskningen visar även att den interna kontrollen har följts upp och att bolagets system för styrning, uppföljning och kontroll har utvärderats.

## 2.4 Bedömning

Revisionskontorets bedömning utifrån en översiktlig granskning är att bolaget har en tillfredsställande ledning och styrning samt tillräcklig intern kontroll inom de områden som vi har granskat.

# 3 Kompetensförsörjning och rekrytering

Tillgången till kvalificerad personal är avgörande för att förvaltningar och bolag ska kunna leverera kommunala tjänster av hög kvalitet. Kompetensförsörjningen är en stor utmaning för flera verksamheter, där framtida rekryteringsbehov kommer att överstiga tillgången till kompetens. För att möta utmaningen måste verksamheterna säkerställa att de är attraktiva som arbetsgivare, både för att attrahera nya medarbetare och för att behålla befintlig personal.

Gryaab har under de senaste åren präglats av en ökad personalomsättning och ett ökat antal tillsvidareanställda. Flera faktorer uppges ligga bakom detta, bland annat en större allmän rörlighet på arbetsmarknaden, pensionsavgångar, en ökad intern rörlighet och en utökning av organisationen till följd av planeringen av Nya Rya, den omfattande om- och utbyggnationen av avloppsreningsverket.

Revisionskontoret har mot denna bakgrund granskat bolagets arbete med rekrytering och kompetensförsörjning. Detta i syfte att bedöma om arbetet bedrivs på ett ändamålsenligt sätt. Revisionskriterier består huvudsakligen av relevanta styrande dokument inom kompetensförsörjningsområdet, såsom Göteborgs Stads program för attraktiv arbetsgivare 2019–2023 och Göteborgs Stads policy och riktlinje för arbetsmiljö, medarbetarskap och chefskap.

Granskningen har genomförts genom intervjuer och dokumentstudier. Vi har tagit stickprov på tolv externa rekryteringar där personerna har påbörjat sina anställningar under 2023. Detta i syfte att granska om kravprofiler och rekryteringsbeslut upprättas i enlighet med bolagets rekryteringsprocess.

## 3.1 Granskningsresultat

Granskningen visar att det under året har skett en personal- och organisationsförändring inom bolagets hr-funktion, som ansvarar för det bolagsövergripande kompetensförsörjningsarbetet. Ett antal nya hr-medarbetare, inklusive en hr-ansvarig, har rekryterats och anställts under hösten 2023. Hr-funktionen tillhör avdelningen Stab som leds av stabs- och ekonomichefen. Den hr-ansvariga arbetsleder dock de övriga medarbetarna inom hr-funktionen.

Av intervjuerna framgår att roll- och arbetsfördelningen avseende det övergripande och strategiska kompetensförsörjningsarbetet inte är helt fastställd. Detta kommer dock att tydliggöras. En särskild kompetensförsörjningsgrupp har även bildats under året. Gruppen, som i nuläget består av två chefer och representanter från hr-funktionen, samordnas via hr-funktionen och kommer att ha ett operativt ansvar för utpekade kompetensförsörjningsaktiviteter.

### 3.1.1 Bolaget hanterar kompetensförsörjningsrisker

Enligt Göteborgs Stads riktlinje för styrning, uppföljning och kontroll ska riskhantering vara en integrerad del i styrningen av verksamheten. Riskhantering



ska ske kontinuerligt inom väsentliga verksamhetsområden, processer och projekt samt alltid vid större förändringar i verksamheten. En samlad riskbild och en internkontrollplan ska fastställas årligen av styrelsen.

Granskningen visar att bolaget under 2023 har genomfört en riskanalys avseende bemannings- och kompetensrelaterade risker. Av intervjuerna framgår att bolaget även fortsättningsvis kommer att genomföra årliga riskanalyser inom området. Tillsammans med andra återkommande riskanalyser ligger detta till grund för det övergripande arbetet med riskhantering och intern kontroll.

En risk som har värderats högt är att flera befattningar innehas av en eller ett fåtal personer. Uppgifter som vi har tagit del av visar att det under 2023 finns 44 typer av befattningar vid bolaget, varav 27 innehas av endast en eller två anställda. Flera anställda har därmed en relativt unik kompetens, vilket kan leda till stora svårigheter att ersättningsrekrytera. Åtgärder som lyfts fram för att minska risken är att säkerställa att det finns process- och rutinbeskrivningar för kritiska arbetsmoment samt backup-funktioner, där andra kollegor är insatta i och kan utföra dessa arbetsmoment vid behov.

I bolagets samlade riskbild ingår risken för bristande kompetensförsörjning på en mer övergripande nivå, utifrån ovannämnda riskanalys. För att hantera risken framgår det bland annat att bolaget har upprättat en kompetensförsörjningsplan (se nedan) för att säkerställa tillgång till kompetens för att driva anläggningen på kort och lång sikt.

### 3.1.2 Det finns en kompetensförsörjningsplan

I december 2022 fastställde styrelsen verksamhetsplan och mål för 2023. Ett mål är att Gryaab ska arbeta aktivt med att vara en attraktiv arbetsgivare med goda arbetsvillkor som både attraherar nya medarbetare och behåller kompetensen i organisationen. Till målet hör ett antal aktiviteter. Bolaget ska bland annat utreda rekryterings- och introduktionsprocessen i syfte att effektivisera den och få nya medarbetare att tidigt känna sig trygga i sin roll.

Bolaget har under hösten 2022 upprättat en plan för kompetensförsörjning och attraktiv arbetsgivare (kompetensförsörjningsplan) för perioden 2023–2027. Planen har tagits fram utifrån den så kallade ARUBA-modellen,<sup>1</sup> som är en etablerad modell för kompetensförsörjning. I planen redogörs för ett antal aktiviteter som har identifierats för att gynna en god kompetensförsörjning.

Av intervjuerna framgår att kompetensförsörjningsplanen har fastställts av verkställande direktören. Denna information framgår dock inte av planen. Styrelsen har tagit del av planen som en bilaga till delårsrapporten för augusti 2023.

Vi noterar att aktiviteterna inte är tidsatta. Det framgår inte heller vem eller vilka personer som ansvarar för genomförandet. Det anges dock att hr-funktionen leder och håller ihop det strategiska kompetensförsörjningsarbetet. Den tidigare nämnda kompetensförsörjningsgruppen pekas ut som ansvarig för att fördela uppgifter, agera bollplank och löpande följa upp aktiviteter.

---

<sup>1</sup> ARUBA står för Attrahera, Rekrytera, Utveckla, Behålla och Avveckla.

Det framgår av mötesanteckningar och av intervjuerna att kompetensförsörjningsgruppen har påbörjat ett arbete för att omhänderta och prioritera kompetensförsörjningsplanens aktiviteter. Formerna för att följa upp planen till bolagets ledningsgrupp och till styrelsen har ännu inte fastställts.

### **3.1.3 Göteborgs Stads program för attraktiv arbetsgivare har inte omhändertagits på ett systematiskt sätt**

För perioden 2019–2023 gällde Göteborgs Stads program för attraktiv arbetsgivare för stadens nämnder och styrelser. Programmet syftade till att förena nämnder och styrelser kring gemensamma mål och strategier för att stärka stadens förutsättningar att vara en attraktiv arbetsgivare med förmåga att utföra och utveckla dess verksamheter. Programmet bestod av tre mål, varav det tredje, *Vi attraherar, utvecklar och behåller medarbetare*, särskilt berörde arbetet med kompetensförsörjning. Målet delades in i fyra strategier som i sin tur hade brutits ned till aktiviteter för nämnderna och bolagen att genomföra.

Det framgår av intervjuerna att bolaget inte har brutit ned och genomfört programmets mål, strategier och aktiviteter i verksamheten på ett systematiskt sätt. Det finns inte heller någon dokumenterad uppföljning av arbetet. Bolaget uppges dock ha arbetat med flera aktiviteter som har koppling till programmets innehåll, även om det inte har skett som en följd av denna styrning. Bolaget har exempelvis en upparbetad samverkan med externa utbildningsinstitut, som tillhandhåller tekniska va-utbildningar, och tar emot praktikanter.

### **3.1.4 Stickprovsgranskningen visar att kravprofiler och rekryteringsbeslut i allt väsentligt upprättas**

Bolaget har en dokumenterad rekryteringsprocess som primärt gäller vid externa rekryteringar. Rekryterande chefer ansvarar för att, inför en potentiell rekrytering, göra en behovsanalys och upprätta en befattningsbeskrivning och en kravprofil. Rekryteringsbeslutet ska dokumenteras i en särskild beslutsmall. Tillsättningar av tjänster upp till sex månader beslutas av avdelningschef medan tillsättningar över sex månader beslutas av verkställande direktören.

Revisionskontoret har tagit stickprov på tolv externa rekryteringar (tillsvidareanställningar) där personerna har påbörjat sina anställningar under 2023. Vi har efterfrågat dokumentation i form av kravprofiler och rekryteringsbeslut. Stickprovsgranskningen visar att kravprofiler har upprättats för samtliga tjänster men att rekryteringsbeslut saknas i ett fall. Detta förklaras med att bolaget valde att anställa två kandidater utifrån en utannonserad tjänst. I samband med detta missade bolaget att upprätta ett ytterligare rekryteringsbeslut. I övrigt visar stickprovsgranskningen inte på några väsentliga avvikelser.

### **3.1.5 Jämlik kompetensförsörjning**

I Göteborgs Stads plan för jämställdhet 2019–2023 fanns ett utvecklingsområde som handlade om jämlik kompetensförsörjning och arbetsvillkor oavsett kön. Ett mål med bäring på kompetensförsörjningsarbetet handlade om att andelen

av det kön som är underrepresenterat i stadens yrkesgrupper ska öka. Ett annat mål handlade om att osakliga löneskillnader som beror på kön ska upphöra.

Av intervjuerna framgår att cirka 65 procent av bolagets anställda är män och cirka 35 procent är kvinnor. Könsfördelningen uppges variera i hög grad mellan olika yrkesgrupper inom bolaget. Det genomförs årliga lönekartläggningar för att analysera om det finns löneskillnader som kan förklaras av kön. Det har enligt uppgift från bolaget inte identifierats några osakliga löneskillnader mellan kvinnor och män i den senaste lönekartläggningen för 2022, varför särskilda åtgärder inte heller har vidtagits. Arbetet med lönekartläggningen för 2023 pågår fortfarande vid tidpunkten för granskningen. Vi har inte genomfört någon granskning av det systematiska arbetsmiljöarbetet eller bolagets följsamhet mot diskrimineringslagen.

Det framgår av bolagets dokumenterade rekryteringsprocess att positiv särbehandling kan vara tillåtet under vissa mycket begränsade förutsättningar, vid beslut om anställning. Det kan vara aktuellt att ge företräde till en person av det underrepresenterade könet om två personer har lika eller nästintill lika meriter. Det betonas dock att positiv särbehandling inte är tillåtet om det finns en påtaglig skillnad mellan två personers kvalifikationer. Det anses råda en jämlik könsfördelning om förhållandet mellan könen uppgår till 60/40 procent.

## 3.2 Bedömning

Revisionskontoret bedömer att bolaget i allt väsentligt bedriver ett ändamålsenligt arbete med kompetensförsörjning och rekrytering.

Vi bedömer att Göteborgs Stads program för attraktiv arbetsgivare inte har omhändertagits på ett systematiskt sätt. Flera aktiviteter som omnämns i programmet uppges ha arbetats med inom ramen för den ordinarie verksamheten, men det finns ingen dokumenterad nedbrytning eller uppföljning av programmets mål, strategier och aktiviteter. Genomförandet och uppföljningen hade därför kunnat hanteras mer strukturerat och systematiskt.

Revisionskontoret bedömer samtidigt att det strategiska kompetensförsörjningsarbetet har stärkts och tydliggjorts under året. Detta innefattar bland annat en förbättrad riskhantering, fastställandet av en kompetensförsörjningsplan och införandet av en särskild kompetensförsörjningsgrupp.

Det är av stor vikt att beslutade aktiviteter i kompetensförsörjningsplanen också prioriteras och genomförs. Det bör tydliggöras när och av vem aktiviteterna ska genomföras, då detta inte framgår av planen i nuläget. Det bör även tydliggöras på vilket sätt planen och dess aktiviteter ska följas upp löpande. Arbetet bör enligt vår bedömning avrapporteras till styrelsen i någon form. Nödvändiga resurser för att genomföra och följa upp arbetet behöver även avsättas.