

# Internkontrollrapport 2021

Antagen på styrelsemöte för  
Timrå Vatten AB & Nordanstig Vatten AB 27 oktober 2021,  
Sundsvall Vatten AB & MittSverige Vatten & Avfall AB 28 oktober 2021,  
och för Reko Sundsvall AB den 29 oktober 2021

## Innehåll

1	Ärendet.....	1
2	Bakgrund .....	1
3	Internkontrollaktiviteter 2021.....	1
4	Genomförande av säkerhetsskyddsanalys med handlingsplan.....	1
4.1	Syfte .....	2
4.2	Metod.....	2
4.3	Resultat.....	2
5	Granskning av tillgänglighet och stabilitet för våra IT-system .....	5
5.1	Syfte .....	5
5.2	Metod.....	5
5.3	Resultat.....	6
5.3.1	Befintliga servicenivåer som kopplas till MSVA-gruppens behov, med förslag till nödvändiga förändringar .....	6
5.3.2	IT-säkerheten inom Servicecenter IT som kopplas till MSVA-gruppens behov, med förslag till nödvändiga förändringar .....	7
5.3.3	Våra verksamhetskritiska system och applikationer ur ett tillgänglighetsperspektiv.....	8
5.3.4	Integrationer och samarbeten mellan olika system och applikationer .....	9
5.3.5	Plan för katastrofsituationer .....	11
6	Förbättrad ägarsamordning.....	12
6.1	Syfte .....	12
6.2	Metod.....	12
6.3	Resultat.....	12
6.3.1	Befintlig ägaradministration och styrning.....	12
6.3.2	Förslag till effektivisering av ägaradministrationen och styrning .....	15
7	Covid-19, eventuell påverkan för verksamheten .....	16
7.1	Syfte .....	16
7.2	Metod.....	16
7.3	Resultat.....	16
7.3.1	Ekonomiskt perspektiv - analys .....	16
7.3.2	Ekonomiskt perspektiv – åtgärder framåt .....	17

7.3.3	Miljömässigt perspektiv – analys .....	18
7.3.4	Miljömässigt perspektiv – åtgärder framåt .....	18
7.3.5	Socialt perspektiv - analys.....	18
7.3.6	Socialt perspektiv – åtgärder framåt.....	21
8	Bolagets löpande internkontrollarbete.....	24
8.1	Kontroll köer Ascendo (leverantörsfakturasystem) .....	24
8.2	Betalningar .....	24
8.3	Övriga kontroller .....	24
9	Bolagets överväganden .....	25
9.1	Åtgärder.....	25
9.1.1	Kontrollaktivitet 3.....	25
9.1.2	Kontrollaktivitet 4.....	25
9.2	Överföring till nästa års internkontrollplan.....	25
9.2.1	Kontrollaktivitet 1.....	25
9.2.2	Kontrollaktivitet 2.....	26
10	Uppföljning.....	26

# 1 Ärendet

MittSverige Vatten & Avfall AB har följt upp den interna kontrollen inom MSVA-gruppens samtliga bolags ansvarsområden. Detta har skett i enlighet med det av kommunfullmäktige i Sundsvall fastställda interkontrollreglementet och MittSverige Vatten & Avfall-gruppens (MSVA-gruppen) interna kontrollplan.

## 2 Bakgrund

Varje styrelse ska årligen anta en särskild plan för uppföljningen av den interna kontrollen. Resultatet av denna uppföljning ska redovisas till styrelsen och rapporteras till ägare och kommunstyrelsen i respektive kommun inom MSVA-gruppen.

## 3 Internkontrollaktiviteter 2021

Uppföljningen har omfattat följande uppföljningsområden under 2021:

1. Säkerhetsskyddsanalys med handlingsplan - fortsättning från 2020 (avsnitt 4)
2. Granskning av tillgänglighet och stabilitet för våra IT-system (avsnitt 5)
3. Förbättrad ägarsamordning (avsnitt 6)
4. Covid-19, eventuell påverkan för verksamheten (avsnitt 7)

## 4 Genomförande av säkerhetsskyddsanalys med handlingsplan

Säkerhetsskyddslagen gäller för den som till någon del utövar verksamhet som är av betydelse för Sveriges säkerhet, så kallad säkerhetskänslig verksamhet.<sup>1</sup> Alla delar i en verksamhet som har betydelse för Sveriges säkerhet omfattas. Det kan till exempel röra sig om säkerhetsskyddsklassificerade uppgifter, personal, fastigheter, andra anläggningar och informationssystem som är vitala för att upprätthålla kritiska samhällsfunktioner.

För att minimera riskerna och säkerställa säkerhetsskyddet genomförde bolaget under 2019-2020 en övergripande säkerhetsskyddsanalys inom MSVA-gruppen.

Slutsatsen är att det i nuläget enbart är verksamhet inom vatten som kan påverka Sveriges säkerhet och därmed omfattas av krav på säkerhetsskydd. Eftersom verksamhet inom avlopp delar flera system och funktioner med vatten kan det även bli aktuellt med säkerhetsskyddsåtgärder inom avlopp. Rekommendationen är dock att i första hand utreda andra åtgärder, som till exempel separering av system, begränsningar i behörigheter och tillträde.

---

<sup>1</sup> Säkerhetsskyddslag (2018:585) 1 kap. 1 §

Värt att notera är också att kommande totalförsvarsplanering kommer att omfattas av krav på säkerhetsskydd oavsett vilka delar av verksamheten som omfattas.

Resultatet av analysarbetet ledde även fram till förslag på åtgärder som har fastställts i en säkerhetsskyddsplan.

Följande aktiviteter beslutades för 2021:

- Uppföljning av säkerhetsskyddsplanen

## 4.1 Syfte

Kontrollaktivitet 1 genomförs för att säkerställa säkerhetsskyddet för MSVA-gruppen och följa den nya säkerhetsskyddslagen.

## 4.2 Metod

Kontrollaktivitet 1 genomförs som egen revision av genomförda åtgärder utifrån säkerhetsskyddsplanen.

## 4.3 Resultat

De säkerhetsskyddsåtgärder som identifierades i säkerhetsskyddsanalysen har beskrivits och sammanställas i en säkerhetsskyddsplan. I planen framgår vilka åtgärder som ska vidtas utifrån skyddsvärde i relation till säkerhetshot och sårbarhet. Åtgärderna har prioriterats baserat på konsekvensen för Sveriges säkerhet.

Eftersom nuvarande version av säkerhetsskyddsanalysen är en övergripande analys ligger fokus i säkerhetsskyddsplanen på att genomföra fördjupade analyser och på inledande säkerhetsskyddsåtgärder, i syfte att skapa grundläggande förutsättningar för fortsatt arbete med säkerhetsskydd.

Åtgärder har delvis pågått enligt planeringen under 2021. Arbetet har dock försvårats utifrån covid-19 och möjligheten till fysiska möten, vilket krävs utifrån den säkerhetskänsliga informationen. Det har inneburit att vissa åtgärder för 2021 även kommer behöva fortsätta 2022. Det gäller framför allt följande planerade åtgärder:

- **Fördjupad säkerhetsskyddsanalys för dricksvattenförsörjningen**  
Fokus på olika anläggningars betydelse, sårbarhet och konsekvenser vid antagonistiska handlingar i syfte att klassificera vattenanläggningar, samt identifiera relevanta säkerhetsskyddsåtgärder kopplat till anläggningars betydelse, sårbarhet och konsekvenser.
- **Fördjupad analys och klassificering av säkerhetsskyddsklassificerad information**  
Genomföra inventering, fördjupad analys och klassificering av säkerhetsskyddsklassificerad information. Klassificeringen är nära kopplad till resultatet av den fördjupade säkerhetsskyddsanalysen för vatten.
- **Fördjupa och utveckla arbetet med klassificering och riskanalys för IT-system**  
Utveckla arbetet med klassificering och riskanalys för verksamhetskritiska system och system som hanterar säkerhetsskyddsklassificerad information. Klassificering och riskanalys är delvis beroende av resultatet av fördjupade säkerhetsskyddsanalysen och klassificering av säkerhetsskyddsklassificerad information.

Följande åtgärd kopplat till personalsäkerhet har överlämnats till säkerhetsskyddschefen på Sundsvalls kommun för beslut:

- **Förteckning över befattningar som kräver säkerhetsprövning**  
Ta fram förteckning över vilka befattningar som ska säkerhetsprövas inklusive placering i säkerhetsklass.

När ovanstående förteckning är beslutad kommer följande åtgärder genomföras:

- **Process för säkerhetsprövning**  
Fastställa process och ansvarsfördelning för genomförandet av säkerhetsprövning och inplacering i säkerhetsklass.
- **Säkerhetsprövning och inplacering i säkerhetsklass av befintlig personal**  
Genomförande av säkerhetsprövningar och registerkontroller för befintlig personal, samt utbildning i samband med säkerhetsprövningen.

För åtgärder inom fysisk säkerhet har följande åtgärd genomförts:

- **Implementering av riktlinje för tillträde till MSVA:s kontor och anläggningar**  
Riktlinjen fastställer administrativa rutiner för tillträde till MSVA:s kontor och anläggningar, vem som fattar beslut om tillträde och vilka krav som gäller för att beviljas tillträde. Till riktlinjen finns även en e-tjänst för hantering av behörighetstilldelning.

Övriga planerade åtgärder inom fysisk säkerhet är påbörjade:

- **Val av nya lås- och passersystem**  
Test pågår inom SVAB för att välja nytt lås- och passersystem för våra anläggningar parallellt med att investeringsplan har tagits fram för att påbörja utbyte.
- **Standard för det fysiska och tekniska skyddet**  
En standard för det fysiska och tekniska skyddet för våra anläggningar med prioriteringsgrunder (betydelseklassning) för våra anläggningar. Inom respektive betydelseklass ska nivå och utformning av det tekniska och fysiska skyddet för anläggningar framgå. Arbetet är påbörjat och dialoger har även först med andra VA-organisationer. Vi inväntar även branschorganisationen Svenskt Vattens uppdatering av sin Säkerhetshandbok, som kommer innehålla väsentlig information för vår standard.

*Utöver åtgärder ovan som fortsätter ingår följande delar i säkerhetsskyddsplanen under 2022 :*

- **Översiktlig analys för verksamhet inom avlopp, avfall och återvinning**  
Utvärdera om det finns behov att justera bedömningar från tidigare genomfört säkerhetsskyddsanalys.
- **Utreda förutsättningar för ytterligare behörighetsbegränsningar i system med säkerhetsskyddsklassificerad information**  
Resultatet av klassificeringen av system och information ger underlag för att avgöra vilka ytterligare behörighetsbegränsningar som eventuellt krävs i aktuella system.
- **Utreda förutsättningar för säker digital lagring av information**  
Resultatet av genomförda klassificeringar ger underlag för att bedöma och närmare beskriva behovet av att lagra säkerhetsskyddsklassificerad information digitalt.

- **Utred förutsättningar för separering av system med säkerhetsskyddsklassificerad information**  
System som behandlar säkerhetsskyddsklassificerad information ska antingen vara logiskt eller fysiskt separerade från andra system.
- **Utred behov av signalskydd**  
Signalskydd utgörs av nationellt godkända kryptosystem som används för att skydda säkerhetsskyddsklassificerad information exempelvis i samband med överföring till andra aktörer.

## 5 Granskning av tillgänglighet och stabilitet för våra IT-system

I samband med internkontrollaktiviteten för informationssäkerhet under 2019 och 2020 skapades möjligheten att strukturerat rapportera informationssäkerhetsincidenter.

Utifrån den analys som gjorts av rapporterade incidenter kan det konstateras att de incidenter som stört vår verksamhet mest påtagligt är brister i tillgänglighet och stabilitet för våra IT-system.

Följande aktiviteter beslutades för 2021:

1. Genomlysning av befintliga servicenivåer som kopplas till MSVA-gruppens behov, med förslag till nödvändiga förändringar
2. Genomlysning av IT-säkerheten inom Servicecenter IT som kopplas till MSVA-gruppens behov, med förslag till nödvändiga förändringar
3. Genomlysning av våra verksamhetskritiska system och applikationer ur ett tillgänglighetsperspektiv
4. Få fram en tydlig bild kring integrationer och samarbeten mellan olika system och applikationer
5. Säkerställa att det finns en fungerande plan för katastrofsituationer, exempelvis i händelse av att all information blir otillgängligt, kan vi återställa allting samt vad ska prioriteras?

### 5.1 Syfte

Kontrollaktivitet 2 genomförs för att säkerställa tillgängligheten och stabiliteten för MSVA-gruppens drift av IT-system. Kontrollaktiviteten ska även bidra till att öka tydligheten för vilken information som är viktigt att prioritera vid en katastrofsituation.

### 5.2 Metod

Kontrollaktivitet 2 genomförs som en genomlysning av befintliga servicenivåer och IT-säkerhet för Servicecenter IT:s leverans.



## 5.3 Resultat

Nedan redovisas resultatet utifrån genomförda aktiviteter under 2021.

### 5.3.1 Befintliga servicenivåer som kopplas till MSVA-gruppens behov, med förslag till nödvändiga förändringar

Nedanstående tabell visar nuvarande SLA (Service Level Agreement) med prioritetsnivåer, lösningstid samt mål för uppklarade ärenden inom satt lösningstid.

Prioritet	Löst inom	Mål
1	10 timmar <sup>1</sup>	90 %
2	2 dagar <sup>1</sup>	90 %
3	5 dagar <sup>1</sup>	90 %
4	8 dagar <sup>1</sup>	90 %
5	Enligt överenskommelse	NA

<sup>1</sup>Avser servicetid (se definitioner nedan). Dagar är lika med arbetsdagar.

<b>Löst</b>	Ärendet är åtgärdat och att användaren är informerad.
<b>Mål</b>	Andel ärenden som uppfyller målnivån. Gäller per förvaltning och månad samt per system och månad.
<b>Servicetid</b>	Den tid då ServiceDesk har öppet, vardagar 7-17.

Nuvarande SLA (Service Level Agreement) med prioritetsnivåer och lösningstid har varit oförändrade under lång tid och målen per nivå är relativt lågt satta. Det gör att Servicecenter IT (SC IT) oftast når målen.

Prioriteten på ärenden sätts av SC IT, vilket innebär att kunden inte är delaktig när bedömningen görs. MSVA:s behov av prioritet varierar beroende på vilket ärende och vilken dignitet ärendet i sig har. Ärendena kan handla om alltifrån ett lättlost lösenordsbyte till mer avancerade ärenden som införande av nya system, avveckling av gamla system eller uppföljning av befintliga behörigheter på t ex gemensamma mappar/filer.

Serviceorganisationen för SC IT består idagsläget av 6-7 personer i första linjen, 2 personer i andra linjen och därefter 2 specialister inriktade på att arbeta mot MSVA.

Tanken är att första linjen tar första kontakten med användaren och ska lösa ärendena så långt det är möjligt. Det första linjen inte kan/hinner hantera, skickas vidare till andra linjen och därefter vidare till specialisterna vid behov.

I vår undersökning har vi efterfrågat uppföljningsstatistik för ärenden som hanterats av de tre olika nivåerna inom serviceorganisationen på SC IT, dock fanns inte statistiken tillgänglig utan krävde en beställning. Vid rapportens skapande har denna statistik ännu inte erhållits, vilket innebär att nedanstående reflektion utgår från MSVA:s upplevelse och intervjuer med SC IT.

### Reflektion

Som vi upplever det och fått indikationer på så skulle supporten, framförallt andra linjen behöva stärkas upp för att kunna lösa fler ärenden/incidenter, för att på så sätt lägga mindre belastning på specialisterna. Specialisterna får idagsläget ärenden som skulle kunna lösas i första eller andra linjen. Det i sin tur bidrar till att specialisterna får mindre tid till att arbeta med ärenden som kräver deras kompetens. Vi upplever att specialisterna har hög arbetsbelastning, vilket gör att det blir längre ledtider eller att kvalitén sjunker.

Vi upplever även att kompetens och kunskap kring våra system och applikationer är personberoende hos SC IT, vilket skapar sårbarhet. Det har vid flera tillfällen hänt att vi fått skjuta på eller vänta med aktiviteter för att de specialister vi har oss tilldelade varit frånvarande eller haft för hög arbetsbelastning. Däremot finns viljan att hjälpa och den kompetens som behövs för att utföra arbetet. Det visar betydelsen av att ha SLA:er som är anpassade och stödjer MSVA:s behov.

En viktig aspekt för att säkerställa SLA:er mot kund är uppföljning av supportens hantering av ärenden. Vår upplevelse är att efterfrågad statistik för ärenden för de tre olika nivåerna inom serviceorganisationen på SC IT inte tas fram regelbundet, utan den information vi har är den övergripande uppföljningen av ärenden. Regelbunden mer detaljerad uppföljning och analys för supportens olika delar ser vi skulle bidra till att säkerställa behov av exempelvis resurser och utbildning.

### Förslag till åtgärd

- Stärka upp med anpassade SLA:er och bemanna efter det.
- Större möjlighet för MSVA att påverka prioriteringen av ärenden
- Fördela resurser efter behovet av stödjande kompetens så inte specialistfunktioner belastas i onödan.
- Förbättra arbetet med uppföljning och analyser av ärendehantering.

### 5.3.2 IT-säkerheten inom Servicecenter IT som kopplas till MSVA-gruppens behov, med förslag till nödvändiga förändringar

2019 påbörjade MSVA ett arbete med att få en bild över hur IT-säkerheten på SC IT var uppbyggd och fungerade, samt hur nuläget såg ut. Vi efterfrågade grundläggande information kring olika områden till exempel nätverkssäkerhet, backuper, brandväggar, behörigheter, organisation och incidenthantering. Återkopplingen vi fick var att SC IT behöver arbeta för att skapa sig en grundplatta, för att sedan kunna arbeta vidare utifrån den. Därefter har ingen återkoppling skett om hur arbetet fortskrider inom SC IT.

I arbetet med denna internkontrollaktivitet fördes samtal med resursen som arbetar med IT-säkerhet på SC IT. Det finns en sammanfattad lista på 10 punkter som anses mest kritiska att åtgärda, var av vissa är särskilt kritiska. Dessa punkter har överlämnats för beslut till IT-säkerhetsansvarig på SC IT. Arbetet är enligt vår kontakt beroende av resurstilldelning från den övergripande enheten DIGGIN inom Sundsvalls kommun.

### Reflektion

När det gäller åtgärder kring IT-säkerhet kring våra system på SC IT har vi ingen insyn i det arbete som pågår. Informationen och kommunikationen är bristfällig och därför är det svårt att veta vilka åtgärder som vidtagits. Vi upplever att det är svårt att påverka deras arbete och vi har ett flertal gånger påtalat de behov vi ser, men har inte fått bekräftat om informationen har tagits emot och hanterats.

Det finns enligt vår erfarenhet ingen tydlig och uttalad struktur för hur man ska gå tillväga för att förmedla nödvändiga åtgärder inom IT-säkerhetsområdet. Vi ser ett behov av att SC IT tydliggör det operativa IT-säkerhetsarbetet och informationen till oss som kund.

#### Förslag till åtgärd

- Att SC IT arbetar mer proaktivt med IT-säkerhet och att det blir ett prioriterat område.
- Det skulle man uppnå genom att tillsätta en SOC (Security Operations Center), vilket innebär att skapa ett säkerhetsoperationscenter, som är en central enhet som hanterar säkerhetsfrågor på organisatorisk och teknisk nivå. En sådan central enhet/organisation, skulle öka kvalitén, transparensen och medföra bättre kontroll på IT-säkerhetsfrågorna. Det skulle också underlätta planeringen framåt och skapa tydliga kommunikationsvägar.

### 5.3.3 Våra verksamhetskritiska system och applikationer ur ett tillgänglighetsperspektiv

MSVA har sedan något år tillbaka genomfört ett arbete med att gå igenom alla våra system och applikationer och informationssäkerhetsklassat dem. Detta för att vi ska veta vilka system/applikationer som är känsligast för oss och vår verksamhet.

Vi har även gjort risk- och sårbarhetsanalyser på samtliga system och applikationer, för att skapa en bild för vad som händer om ett system blir otillgängligt en viss tid och vilken påverkan det får på verksamheten.

Information om vilka tio system som är mest prioriterade för MSVA har skickats till SC IT för att de ska veta vad som är kritiskt för vår verksamhet. Informationen inkluderar systemförvaltningsplaner med information om hur länge vi kan klara oss utan ett specifikt system. Det är något som samtliga bolag och förvaltningar blivit uppmanade att göra utifrån ett koncernövergripande systemförvaltningsperspektiv.

Det vi däremot har förstått i våra intervjuer med SC IT och som vi även upplevt, är att SC IT inte har något systematiskt sätt att hantera dessa systemförvaltningsplaner. Det har medfört att systemförvaltningsplanerna inte blir ett arbetsredskap på det sättet det är tänkt.

#### Reflektion

För MSVA:s systemförvaltning finns en framtagen riktlinjen. Dock har vi valt att avvakta att besluta den för att säkerställa att nivån på förväntad systemförvaltning är anpassad till vårt behov, vilket sker genom att vi arbetar utifrån den.

SC IT måste kunna göra rätt prioriteringar om det uppstår händelser som påverkar driften och systemförvaltningsplanerna är ett bra verktyg om de används på rätt sätt. Det förutsätter att det är enstaka system som påverkas samtidigt.

Om det uppstår en stor störning och kommunkoncernens samtliga system skulle behöva återställas samtidigt skulle det krävas en prioritering utifrån vilken verksamhet som är viktigast, vilket inte kan vara SC IT:s ansvar.

För att MSVA ska kunna upprätthålla verksamheten om verksamhetskritiska systemen och applikationerna inte är tillgängliga är kontinuitetsplaner nödvändiga. Systemförvaltning och framtagna systemförvaltningsplaner är en grundläggande del i arbetet, eftersom det är i planerna vi klassar systemen och bedömer hur hög tillgänglighet verksamheten kräver, dock återstår att ta fram dessa kontinuitetsplaner som bland annat beskriver hur vi ska arbeta om viktiga system inte är tillgängliga.

### Förslag till åtgärd

- MSVA behöver upprätta kontinuitetsplaner för de verksamhetskritiska systemen och applikationerna så att MSVA kan upprätthålla verksamheten även om systemen inte är tillgängliga.
- Riktlinjen för systemförvaltning inom MSVA behöver ses över, eventuellt revideras och beslutas samt implementeras.
- I systemförvaltningsplanerna efterfrågas även dokumentation kring systemet, hur det ska installeras, hur uppsättningen är, supportavtal med mera. Det behövs för att både MSVA och SC IT ska kunna vidta de åtgärder som behövs vid eventuellt avbrott eller driftsstörning. MSVA behöver bli bättre på att efterfråga denna information från systemleverantören och informationen behöver finnas lagrad på ett strukturerat och tillgängligt sätt. Informationen behöver även kommuniceras till SC IT som först och främst behöver informationen för etablering av ett system, men även för att kunna återställa systemet vid ett eventuellt avbrott.
- SC IT behöver upprätta rutiner för att hantera informationen vi lämnar för de system och applikationer som är verksamhetskritiska för oss.
- SC IT behöver lyfta till den övergripande nivån inom Sundsvallskommunkoncern behovet av att se över vilka verksamheter som ska prioriteras vid en eventuell kris, för att SC IT ska kunna agera och ta sitt ansvar.

### 5.3.4 Integrationer och samarbeten mellan olika system och applikationer

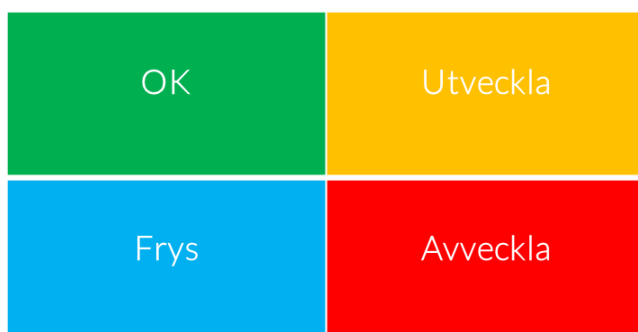
En kartläggning och integrationsundersökning har genomförts och visar att vi har en hel del integrationer och informationsutbyte mellan olika system och applikationer. Ibland väldigt viktiga sådana, som alltid måste fungera.

Kartläggningen har gjorts i 4 olika steg.

1. Vilka system har vi?
2. Hur ska vi gruppera dem för att kunna se synergier och samarbeten?
3. Vilka integrationer har respektive system?
4. Vilken livscykelstatus varje system har

Syftet med vår kartläggning är att få en bild över hur vårt IT-landskap ser ut. Bilden kan vi använda oss av för att lättare ta beslut när utvecklings-/avvecklingsfrågor uppstår.

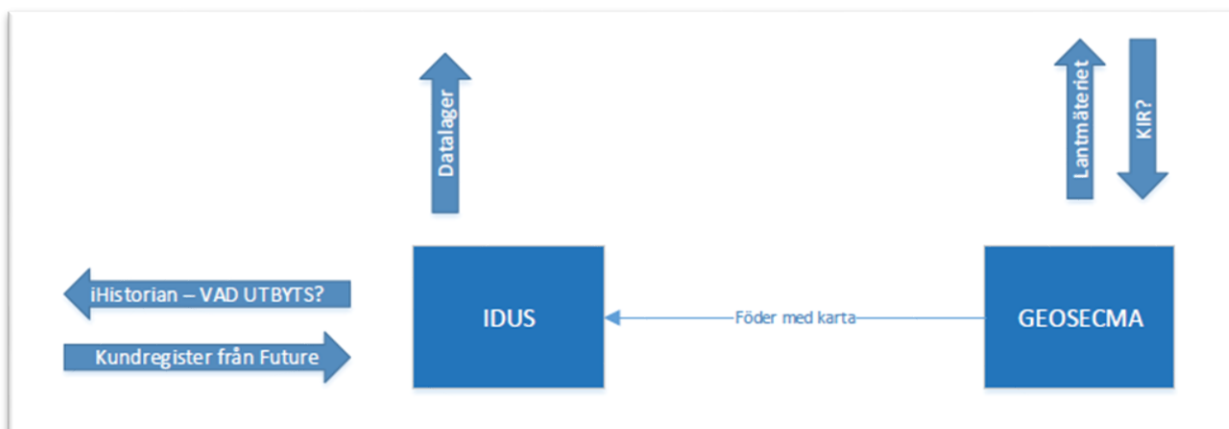
Exempelvis om det kommer önskemål om olika typer av uppföljning kan kartan ge oss en bild över vilket system som eventuellt kan hysa denna funktionalitet. Informationen om livscykelstatus kan bland annat visa att det är direkt olämpligt att lägga in ny funktionalitet i ett system som vi avser lägga ned (klassificerat som nedläggningskandidat). Kartan visar också vilka integrationer man måste ta i beaktande då man vill göra något med ett system. Vår karta är indelade i följande delar för livscykelstatus:



Vid kartläggningen har följande initiala gruppering gjorts:



Inom respektive gruppering finns en fördjupning, för att åskådliggöra integrationer och samarbeten likt nedan:



Kartläggningen har gjorts med hjälp av representanter från verksamheten, men även baserat på systemförvaltningsplanerna.

## Reflektion

En brist i dagens systemförvaltningshantering är att systemförvaltarna i dagsläget inte alltid är medvetna om alla integrationer. Det medför att beslut kan tas utan att se till helheten och hur det påverkar andra system. Till stor del beror det på bristande systematik för kopplingar mellan systemförvaltningsplanerna, men även att systemförvaltarna inte har tillräckligt med tid och i vissa fall bristande kompetens.

## Förslag till åtgärd

- Integrationskartan behöver hållas uppdaterad. Riktlinjer för uppdateringen behöver tas fram. Förslagsvis ingår det i riktlinjen för systemförvaltning.
- För att uppnå optimal kvalitet kring systemförvaltning skulle en systemförvaltningsorganisation behöva upprättas.

### **5.3.5 Plan för katastrofsituationer**

I punkt 5.3.3 så fokuserar vi på om enstaka system inte finns tillgängliga.

Här lyfter vi blicken och ser till om hela IT-miljön eller stora delar av den inte finns tillgänglig.

Om punkt 5.3.3 och 5.3.4 finns på plats, så kommer vi kunna hantera en krissituation.

Inventering kring våra kritiska system, rutiner för hur vi får systemet återställt samt rutiner kring hur vi bedriver verksamheten under ett avbrott. MSVA är däremot beroende av hur Sundsvalls kommun väljer att prioritera, det vill säga vilket eller vilka system som vid händelse av ett större avbrott ska återställas samt i vilken ordning detta görs.

## 6 Förbättrad ägarsamordning

Utifrån att vi idag bedriver vattenförsörjning inom de tre kommunerna Sundsvall, Timrå och Nordanstig samt avfallshantering i Sundsvall, ser vi möjligheter med att utöka samordningen mellan våra tre ägarkommuner. Idag ser vi att mycket administrativa resurser läggs på att tillmötesgå de tre ägarnas enskilda behov av styrning och uppföljning.

Internkontrollaktiviteten har genomförts utifrån att vi sett att det finns utrymme för effektivisering vid en likriktad ägarsamverkan för hela MSVA-gruppen.

Följande aktiviteter beslutades för 2021:

1. Genomlysning av befintlig ägaradministration och styrning
2. Framtagande av förslag till effektivisering av ägaradministrationen och styrning

### 6.1 Syfte

Bättre samordning inom bolagsgruppen på ägarnivå, i syfte att bland annat minska administrationen och öka fokus på verksamhetsstyrningen.

### 6.2 Metod

Kontrollaktivitet 3 genomförs som en genomlysning av befintlig ägaradministration inom MSVA-gruppen.

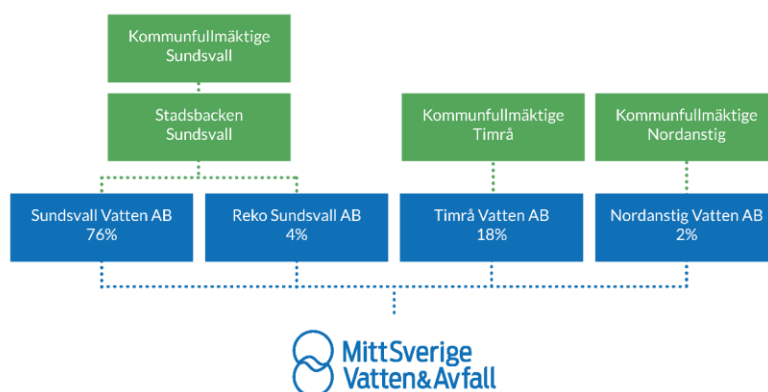
### 6.3 Resultat

Nedan redovisas resultatet utifrån genomförda aktiviteter under 2021.

#### 6.3.1 Befintlig ägaradministration och styrning

De tre kommunerna Sundsvall, Timrå och Nordanstig har valt att samarbeta gällande VA och Avfall genom att bilda det gemensamt ägda bolaget MittSverige Vatten & Avfall (MSVA).

I bilden nedan framgår ägar- och bolagsstruktur för samarbetet som benämns MittSverige Vatten & Avfall-gruppen (MSVA-gruppen). I samarbetet ingår fem bolagsstyrelser och ledamöterna utses av respektive kommunfullmäktige.



Styrelserepresentationen i det delägda bolaget MSVA kommer till största delen från ägarbolagen Sundsvall Vatten (SVAB), Reko Sundsvall (Reko), Timrå Vatten (TVAB) och Nordanstig Vatten (NVAB), men kommunerna kan även utse ledamöter som inte ingår i ägarbolagens styrelser.

För samtliga fem bolag finns en bolagsordning och arbetsordning för styrelsen, som reglerar arbetet. Ägarbolagen har även ägardirektiv som beskriver uppdraget, medan det för MSVA finns tecknade uppdrags- och samarbetsavtal med respektive ägarbolag för att beskriva MSVA:s uppdrag.

Följande antal ledamöter är idag valda i respektive bolag:

**SVAB:** 5 st ordinarie ledamöter (valda av Sundsvalls kommun)  
Inga valda suppleanter

**Reko:** 7 st ordinarie ledamöter (valda av Sundsvalls kommun)  
varav 2 st av ledamöterna även ingår i ägarstyrelsen SVAB  
Inga valda suppleanter

**TVAB:** 3 st ordinarie ledamöter (valda av Timrå kommun)  
Inga valda suppleanter

**NVAB:** 7 st ordinarie ledamöter (valda av Nordanstigs kommun)  
Inga valda suppleanter

**MSVA:** 9 st ordinarie ledamöter valda enligt nedan:

*5 st som representerar ägaren SVAB*

- Ordförande i ägarstyrelsen SVAB

- 3 st ledamöter från SVABs ägarstyrelse (valda av Sundsvalls kommun)

- 1 st vald av Sundsvalls kommun, ingår inte i ägarstyrelserna SVAB eller Reko

*1 st som representerar ägaren Reko*

- 1 st ledamot från Rekos ägarstyrelse (vald av Sundsvalls kommun)

*2 st som representerar ägaren TVAB*

- Ordförande från TVABs ägarstyrelse (vald av Timrå kommun)

- 1 st vald av Timrå kommun, ingår inte i ägarstyrelsen TVAB

*1 st som representerar ägaren NVAB*

- Ordförande från NVABs ägarstyrelse (vald av Nordanstigs kommun)

Det finns även 4 st suppleanter valda enligt nedan:

*2 st suppleanter som representerar ägarna SVAB och Reko*

- Kan representera antingen ägarstyrelserna SVAB eller Reko,  
ingår dock inte i ordinarie ägarstyrelserna SVAB och Reko

*1 st suppleant som representerar ägaren TVAB*

- Är vice ordförande i ägarstyrelse TVAB

*1 st suppleant som representerar ägaren NVAB*

- Är vice ordförande i ägarstyrelse NVAB

Totalt innebär det 24 styrelseledamöter, varav 2 enbart är suppleanter i MSVA.



Styrelseadministrationen för de fem bolagen inom MSVA-gruppen kan övergripande delas upp i ärenden som berör MSVA (där alla anställda finns) och ärenden som enbart berör respektive ägarbolag utifrån sin kommuntillhörighet.

Exempel på styrelseärenden som berör MSVA är gemensamma strategier och policys och allt som berör bolagets anställda. I ägarbolagen SVAB, Reko, TVAB och NVAB hanteras styrelseärenden som berör huvudmannskapet, exempelvis Avfallsplan, VA-plan, taxor och drift- samt investeringsbudget för VA- och Avfallsverksamheterna.

Vissa ärenden är även av den arten att de behöver beslutas av respektive kommunfullmäktige. För kommunfullmäktigebeslut som berör SVAB och Reko går de via moderbolaget Stadsbacken AB innan det lyfts vidare till Sundsvalls kommun. När det gäller TVAB går dessa ärenden direkt till Timrå kommun och för NVAB till Nordanstigs kommun.

Det finns även styrelseärenden som behandlas gemensamt av alla fem bolag, det vill säga lyfts utifrån en gemensam dokumentation men behöver behandlas av respektive styrelse. Exempel på det är den gemensamma affärsplanen och den tertialvisa uppföljningen, samt internkontrollplan och -rapport.

I styrelseadministrationen ingår även ett flertal möten. Respektive styrelse har fyra ordinarie styrelsemöten inplanerade under året, samt två styrelsekonferenser. Totalt innebär det att 20 styrelsemöten genomförs inom MSVA-gruppen, medan styrelsekonferenserna hålls gemensamt vid två tillfällen. Till det kan tillkomma behov av extra styrelsemöten eller arbetsmöten för respektive styrelse.

Inför de ordinariestyrelsemötena och konferenserna genomförs även ärendeberedning via ordförandeträffar. Ordförandeträffarna hålls gemensamt för samtliga ordföranden i MSVA-gruppen, vilket medför sju träffar per år.

Anläggningsbolagens<sup>2</sup> ägare, Stadsbacken AB, Timrå kommun och Nordanstigs kommun genomför även ägarsamråd under året. Det varierar i antal per kommun, men är i genomsnitt två träffar per år och ger cirka sex ägarsamråd per år.

Ägarna önskar även uppföljning av verksamheten (inklusive ägardirektiv) och ekonomin, vilket sker via önskad tertialrapportering. Rapporteringen ser olika ut i de tre kommunerna, men utgångspunkten är uppföljningen av MSVA-gruppens affärsplan. Det innebär att information hämtas från den gemensamma uppföljningen för MSVA-gruppen, men anpassas och rapporteras i respektive kommuns verktyg/uppföljningsmall. Till det kan tillkomma rapportering/utredningar löpande under året utifrån respektive kommuns önskemål och behov.

Utifrån ovanstående redovisning kan det konstateras att många mantimmar går till ägaradministration och styrning, trots att hanteringen har likriktats så långt det är möjligt inom MSVA-gruppen. I efterföljande avsnitt redogörs för förslag till effektiviseringar, för att minska administrationen ytterligare och skapa mer tid till verksamhetsstyrning.

---

<sup>2</sup> Anläggningsbolagen SVAB och Reko ägs av Stadsbacken AB  
Anläggningsbolaget TVAB ägs av Timrå kommun  
Anläggningsbolaget NVAB ägs av Nordanstigs kommun

### **6.3.2 Förslag till effektivisering av ägaradministrationen och styrning**

Under 2021 har vi genomfört ett antal intervjuer med andra flerägda bolag för att utröna om en förändring av själva organisationsformen skulle bidra till effektivare ägaradministration och styrning.

Resultatet från intervjuerna visar att det inte är själva organisationsformen som påverkar mängden administration, utan det är snarare hur samspelet mellan de yttersta ägarna (kommunerna) fungerar som är avgörande. Vid en likriktad hantering från ägarkommunerna uppstår minskad administration. För att uppnå det har gemensamma ägarsamråd lyfts fram som en framgångsfaktor som kan hantera gemensamma frågeställningar för VA- och avfallsverksamheten, men framför allt tydliggör det syftet med det gemensamt ägda bolaget. I vårt fall bolaget MSVA.

Något som även skulle underlätta administrationen och styrningen är om det är personunion på ledamöterna i bolagen SVAB och Reko, samt att ledamöter och suppleanter i MSVA väljs enbart från ägarbolagen SVAB, Reko, TVAB och NVAB. Det skulle innebära att ledamöterna för styrelserna i MSVA-gruppen skulle bli totalt lägre. En översyn skulle även kunna göras för respektive bolags totala antal ledamöter, för att se om det finns fördelar med en minskning. Ovanstående skulle medföra mer samordnade styrelser, vilket skulle bidra till effektivare styrelsemöten och mer insatta styrelseledamöter.

En av grundtankarna vid bildandet av det gemensamma bolaget MSVA var att samordna och dra nytta av gemensamma kompetenser. Ett annat syfte var även att tillsammans styra och leda VA- och avfallsverksamheten åt samma håll i de tre kommunerna för att uppnå en långsiktigt hållbar verksamhet oavsett kommun. Det är en av orsakerna till att bolagsgruppen tar fram gemensamma styrdokument, exempelvis den årliga affärsplanen. En översyn av befintliga ägardirektiv för anläggningsbolagen, för att ensa dem så långt det är möjligt skulle bidra till större samordning och tydlighet.

Med fördel skulle även den återrapportering som sker till respektive ägarkommun kunna vara gemensam, istället för som idag uppdelad utifrån respektive kommun. Administrationen skulle minska och större fokus kunna läggas på den gemensamma verksamhetsstyrningen. Troligen skulle det underlätta om gemensamma ägarsamråd infördes där rapporteringsbehovet kunde belysas och diskuteras, med målet att enas om innehållet i en gemensam uppföljning. För att ytterligare effektivisera skulle även rapporteringen kunna ske i ett gemensamt system, alternativt gemensam rapport.

Under året har vi vid genomförda ägardialoger lyft frågan om ett gemensamt ägarsamråd för Sundsvall, Timrå och Nordanstig. Respektive ägarkommun har varit positiv och sett fördelarna. På grund av covid-19 har inbjudan till ett gemensamt första ägarsamråd fått skjutas, eftersom det är att föredra om det kan hållas fysiskt. Vi planerar dock för att genomföra det under våren 2022.

Sammanfattningsvis ser vi även behov framåt att fortsätta att belysa och undersöka om dagens organisationsform för MSVA-gruppen behöver utvecklas och förbättras, med målet att bibehålla respektive ägarkommuns behov av att ha inflytande och bestämmanderätt över specifika behov inom VA- och avfallsverksamheten.

## 7 Covid-19, eventuell påverkan för verksamheten

Under 2020 hade covid-19 en betydande påverkan på samhället. För MSVA-gruppen medförde det bland annat förändrade arbetssätt för att säkra vattenförsörjningen och avfallshanteringen. Genom att följa våra handlingsplaner kunde vi dock minimera covid-19:s påverkan på vår verksamhet.

Även 2021 har påverkats av covid-19, så beslutet att göra en djupare analys av konsekvenser för vår verksamhet och genomförda åtgärder har varit väsentlig.

Följande aktiviteter beslutades för 2021:

1. Genomlysning och djupare analys av konsekvenser av covid-19 för vår verksamhet och genomförda åtgärder under 2020
2. Belysa om det finns åtgärder som bör bibehållas/möjliggöras även under ordinarie förhållanden
3. Belysa om det finns ytterligare åtgärder som krävs under 2021 och framåt

### 7.1 Syfte

Syftet är lära av den situation vi genomgått och genomgår, för att säkerställa att vi är rustade för eventuella framtida krissituationer. Syftet är också att i tid förebygga och hantera eventuella problem i verksamheten som kan uppstå på grund av konsekvenser av covid-19 och förändrade arbetssätt.

### 7.2 Metod

Kontrollaktivitet 4 genomförs som en genomlysning av genomförda åtgärder utifrån covid-19, samt att vi försätter följa utvecklingen under 2021 via vår normala rutiner för styrning och uppföljning. Internkontrollaktivitet har genomförts genom workshops och frågeställningarna har diskuterats utifrån perspektiven miljö, socialt och ekonomiskt.

### 7.3 Resultat

Resultatet redovisas per hållbarhetsperspektiv miljö, socialt och ekonomiskt utifrån faktorer som påverkat och genomförda åtgärder (analys), samt åtgärder framåt.

#### 7.3.1 Ekonomiskt perspektiv - analys

##### *Intäkter/kostnader*

Ur ett ekonomiskt perspektiv har covid-19 hittills haft en måttlig påverkan på verksamheten i sin helhet.

På VA-sidan har vi sett förskjutna tidsplaner för drift- och investeringsinsatser i anläggningsbolagen. Tidplanerna kommer att följas upp för att prioritera och säkerställa genomförande under 2021-2022.

För Avfallsverksamhetens del har konsekvenserna varit mer kännbara utifrån ett förändrat kundbeteende. Det har medfört en minskad mängd avfall i gröna tunnan samtidigt som vi har sett en ökad mängd råmaterial på återvinningscentralerna. Det har i sin tur medfört ökade kostnader för återvinning samtidigt som intäkterna minskat från den rörliga viktavgiften. Det har påverkat ekonomin i avfallsverksamheten.

#### *Leveranser*

En konsekvens av covid-19 är internationella problem med transporter och materialbrist. Det har resulterat i en sämre materialtillgång vilket i sin tur har påverkat prisbilden på vissa varor, till exempel plast. Det finns överlag en risk för ökade materialkostnader.

Under 2021 har avfallsverksamheten dock påverkats positivt av materialbristen, som medfört högre ersättning vid försäljning av skrot från återvinningscentralerna.

#### *Kund*

Flera projekt och evenemang har blivit framflyttade och i vissa fall inställda. Det gäller framförallt extern planerade aktiviteter i samverkan med andra och gentemot kunder. Det har påverkat våra kostnader för externa tjänster positivt. Vi har också sett ett påskyndat behov av att utveckla vår egen kompetens för digital dialog och interaktivitet med både samverkanspartners och kunder.

#### *Kundfordringar*

Checkkrediten utökades för vatten- och avfallsbolagen, för att skapa handlingsutrymme om inkassoärendena skulle öka.

Vi har inte sett någon märkbar ökning av inkassoärenden.

### **7.3.2 Ekonomiskt perspektiv – åtgärder framåt**

#### *Intäkter/kostnader*

För att ha kontinuerlig och god kontroll över avvikelser i intäkter har vi för både VA och Avfall infört en fördjupad månatlig intäktsuppföljning under året.

Inom VA-verksamheten finns ett fortsatt behov av tätare ekonomisk uppföljning samt ett förstärkt behov av att införa fjärravlästa vattenmätare. Vi ser också behov av tätare kontakter med större kunder för uppföljning av förändringar i deras förbrukning.

På avfallsidan har vi gått ner i bemanning och för vissa tjänster övergått till utförande i egen regi istället för att köpa in. Behovet av att se över avfallstaxans konstruktion har också förstärkts, översynen påbörjades dock redan under 2019.

Fortsättningsvis ser vi inom avfallsverksamheten ett behov av stärkt controllerstöd för att identifiera eventuella kostnadsbesparingar och åtgärder. En annan åtgärd kan vara att eventuellt säsonganställa personal i högre utsträckning.

#### *Leveranser*

För att undvika att hamna i en situation med brist på, eller fördyrat, material, försöker vi ha god framförhållning och löpande uppföljning av materialkostnaderna. Det kan leda till behov av förändrade interna prioriteringar.

#### *Kund*

I de fall fortsatt digital dialog och interaktivitet är här för att stanna, behöver vi utbilda oss internt i verktyg och metoder, alternativt eller kompletterat med ett ökat inköp av tjänster för ett digitalt genomförande av projekt och evenemang. Vi följer upp och genomför de insatser som krävs.

### 7.3.3 Miljömässigt perspektiv – analys

#### *Resande*

Vårt resande har minskat totalt sett. Vi har insett att digitala möten och utbildningar fungerar väl och har ett mervärde då fler kan delta. Förutom att vi har minskat våra resor i samband med utbildningar och nätverkande har distansarbetet inneburit färre resor *till och från* jobbet men också i jobbet. Sammantaget har alla delar haft en positiv påverkan på miljön.

När det kommer till vår egen bilpool kan vi se att vi har ett lägre nyttjande av bilpoolen på kontoret men däremot ser vi ett ökat nyttjande inom VA. Vi har ett nytt verktyg som hjälper oss att följa upp fordonsanvändande och koldioxidutsläpp. I den uppföljningen kan vi se att koldioxidutsläppen har ökat under 2021 med 25 ton till och med maj, jämfört med 2020. En anledning är att vi delvis har bemannat våra anläggningar som ligger längre bort. Vi åker dessutom mestadels en medarbetare per bil vilket betyder att vi använder bilarna mer än normalt.

#### *Avfall*

Vi har sett en minskning av avfall i gröna tunnan medan man på återvinningscentralerna har en ökad mängd avfall. Antal besök på återvinningsstationerna har slagit nya rekord under covid-19.

#### *Vattenförbrukning*

En lägre förbrukning i industrin och en lägre närvaro på kontor har resulterat i lägre vattenförbrukning.

### 7.3.4 Miljömässigt perspektiv – åtgärder framåt

#### *Resande*

Vi kommer att fortsätta med att bjuda in till och delta i vissa möten digitalt. Även digitala utbildningar och nätverkande där det är genomförbart kommer fortsättningsvis att ersätta många resor och effektivisera vårt jobb, nu när vi ser att det är genomförbart.

Vi kommer också att fortsätta att löpande följa upp fordonsanvändande och koldioxidutsläpp.

#### *Avfall*

Ett förstärkt behov av åtgärder för att hantera beteendeförändring hos kunden har uppstått. Den ökade mängden avfall på återvinningscentralerna har också lett till ökade transporter för kvittblivning.

#### *Vattenförbrukning*

Vi ser ett behov av tätare kontakter med industrin för uppföljning av förbrukningen.

### 7.3.5 Socialt perspektiv - analys

#### *Arbetsätt*

Anpassningen till digitaliserade arbetsätt har fått en extra skjuts under pandemin. Även om 60 procent av våra medarbetare i driften har varit fysiskt närvarande på jobbet så har det skett en omställning även där, från att samlas på arbetsplatsen till att utgå hemifrån. Distansarbetet har inneburit att så gott som alla möten har hållits digitalt i någon form. Skype och telefon har används flitigt för kontakt, men även "promenadmöten" har testats, liksom andra varianter utomhus.

### **Kommunikation**

Transparent och regelbunden information från ledning och krisledning har löpande publicerats på intranätet under hela pandemin. Både allmänt till alla medarbetare och särskilt i samarbetsrum för chefer.

### **Arbetsmiljö**

Alla enheter har genomfört risk- och konsekvensanalyser i samverkan med skyddsombuden och tagit fram relevanta åtgärder där vi sett att det finns prioriterade risker. Analysen visade bland annat en viss oro för smitta och ökad sjukfrånvaro, med medförande ökning av arbetsbelastning för kvarvarande. En oro som sticker ut i analysen är smittorisk vid samåkning i bilarna. Sämre ergonomi vid distansarbete framhölls också, vilket vi försökt hantera med en generös inställning till att tillfälligt ta med sig arbetsutrustning hem samt påminna om information gällande distansarbete på intranätet. Där finns det mycket tips utlagt om vad man kan tänka på när man arbetar hemifrån, till exempel förslag på pausgympa. Riskerna hanteras i bolagets gemensamma planering som alla chefer bidragit till där vi beskriver hur vi kan anpassa oss upp till 40 procents sjukfrånvaro.

Förutom att följa Folkhälsomyndighetens riktlinjer har vi säkerställt att våra medarbetare kan arbeta säkert på våra arbetsplatser genom tydliga riktlinjer för till exempel hur många man får vistas i lokalerna samt hur många man får åka i våra bilar. I driften har vi öppnat upp för möjligheten att utgå hemifrån eller från närmaste anläggning och vi har också under en period infört munskydd i bilarna. Vi har haft begränsade öppettider och begränsad tillgång till kontor och återvinningscentraler, samt ställt in externa besök. Vi har infört plexiglas i receptionen, köpt in munskydd och handsprit och skärpt upp städningen i våra lokaler. Vi har ställt om till distansarbete samt från fysiska till digitala möten och sammankomster.

Situationen på våra återvinningscentraler sticker ut med 5-600 dagliga kundkontakter. Trots att vi skyltar extra om att hålla avstånd finns en förväntan hos kunden att vi ska hjälpa till med urpackning av bilar vilket emellanåt skapat situationer som bidrar till oro och stress.

Ensamarbete och avsaknad av sociala kontakter även i övrigt påverkar oss negativt. Den sociala kontakten på jobbet är särskilt viktig om man inte har så stort socialt umgänge privat. Många medarbetare tappar energi och kreativitet efter en längre tids distansarbete medan andra tycker att det är lättare att koncentrera sig och blir mer produktiva. Många upplever det som positivt att man kan styra över sina dagar mer, "distansarbetet ger mer flexibilitet". En annan positiv aspekt som lyfts upp är att det blir mer tidseffektivt (mer fokuserat arbete med mindre störningsmoment) samtidigt som man sparar tidsåtgången med resan till från/kontoret.

Mindre social interaktion med kollegor gör att man tappar mycket informellt informationsutbyte i kontorslandskapet. Allt eftersom har vi dock blivit mycket bättre på att använda Skype/telefon för snabbare avstämningar. Från ett ökat inflöde i mejlkorgen har vi gått över till snabbmöten via Skype istället.

De flesta av oss har en sämre ergonomi på hemmakontoret och vi har sett något enstaka fall av arbetsrelaterad nackåkomma på grund av sämre hemergonomi. Fokus har legat på att informera om den egna arbetsmiljön och hur den kan förbättras med enkla tips.

Den fysiska träningen har blivit lidande under pandemin. Vardagsmotionen har begränsats men också delvis möjligheten att gå på gym.

### ***Sjukfrånvaro***

Vi har inte haft någon större ökning av sjukfrånvaron under pandemin utan den har hållit sig på en nära nog normal nivå. Sjukfrånvaron under 2020 låg på totalt 2,7 procent och under 2021 fram till och med augusti landar den på samma nivå. Toppen visade sig i början av pandemin då vi under mars månad 2020 var uppe i 4,8 procent. Generellt sett har vi haft en lägre sjukfrånvaro i andra sjukdomar än covid-19. Vi har heller inte haft någon större ökning i långtidsjukfrånvaro som har någon koppling till pandemin.

### ***Ledarskapet***

Vi har sett att ett aktivt ledarskap men också självledarskapet är mycket viktigt. Flera enheter har infört morgonmöten som rutin för incheckning, andra har infört fikamöten eller avstämningsmöten via Skype som ett sätt att känna av pulsen och uppdatera varandra. Många medarbetare har under pandemin känt oro av och till, vilket har ställt krav på cheferna att ha en kontinuerlig dialog med sin personal. På möten har vi skapat extra tid för frågor som inte direkt rör jobbet, samt haft som regel att ha kameran på för att om möjligt säkerställa måendet hos våra medarbetare.

Som stöd för cheferna har vi erbjudit webbutbildningar i att Leda på distans och att Hantera oro och kris. Vissa frågor kan vara bättre att ta öga mot öga, till exempel genomförde vissa chefer medarbetarsamtalen på plats för dom som ville. Chefsmöten har hållits enligt plan men dock digitalt.

Löpande avstämningar, stöd och bollplank har varit svårt initialt men har blivit bättre ju mer man har blivit van vid digitala hjälpmedel. Många upplever att saker måste förberedas och planeras lite bättre än i vanliga fall. Som chef gäller det att ha förtroende för sina medarbetare att de arbetar trots att de är på distans.

### ***Utbildningar och nätverkande***

Utbildningar och seminarier som måste genomföras fysiskt har ställts in och medfört att utbildningsarrangörerna har försökt ställa om till digitala lösningar där det är möjligt. Vi har försökt att tillfredsställa våra utbildningsbehov i möjligaste mån genom att använda oss av digitaliserade utbildningar och nätverkande samt att göra vår introduktion av nyanställda så digital som möjligt. Vi har också genomfört egentillverkade utbildningar i arbetsmiljö- och uppförandekod.

Något som är positivt är att digitala lösningar gör att fler kan delta i utbildningar och nätverkande samtidigt som kostnaden blir lägre. Att fler kan medverka i nätverkande underlättar också omvärldsbevakningen. Verksamhetskritiska utbildningar som måste genomföras fysiskt har ställts in tillsvidare, men planen är att även de kommer att hållas på ett så smitt säkert sätt som möjligt under hösten 2021. Vissa utbildningsarrangörer har ställt om även här och anpassat de utbildningar som går till ett digitaltformat.

Även deltagande i externa möten förenklats när det sker på distans, då det är lättare att prioritera dessa möten när man inte behöver räkna med restid. Kostnaden blir dessutom lägre.

### ***Företagskultur***

Pandemin har inneburit bland annat inställd medarbetardag, inställd julfest och inställda platsbesök för nya medarbetare. Att bygga, underhålla och utveckla en god företagskultur i en digital värld är en utmaning.

Färre sociala kontakter på jobbet gör att medarbetare kommer längre ifrån varandra vilket kan få konsekvenser dels för enskilda medarbetare men också på hur samarbete fungerar mellan kollegor och enheter.

Före pandemin tog företaget fram en uppförandekod som talar om vilka vi är och vad vi står för. Som ett sätt att upprätthålla företagskulturen och samhörigheten i bolaget har vi arbetat med koden digitalt i form av olika case och frågeställningar på intranätet, på chefsmöten och på arbetsplatsträffar under pandemin. Vi gjorde även en egen webbutbildning på ämnet som gick ut till alla våra medarbetare under hösten 2020. Den skickas också ut per automatik till alla medarbetare som anställs efter det.

### **Rekryteringar/introduktion**

Personalomsättningen visar på en svag ökning mellan 2020 till 2021. Under 2020 låg personalomsättningen på 2,8 procent, om vi bortser från pensionsavgångar. Under 2021 ligger personalomsättningen hittills på 3,9 procent. Det är svårt att säga om det finns en koppling till covid-19, men man skulle kunna tolka det som att många som eventuellt har funderat på att byta jobb under en tid nu har tagit steget fullt ut.

Rekryteringar har sett som en verksamhetskritisk insats och har genomförts som vanligt efter behov, men med viss anpassning gällande intervjuerna då den första intervjun genomförts digitalt via Servicecenter HR.

Introduktionen har blivit lidande då det har varit begränsat med fysiska möten och sammankomster. Det gör att det kan vara svårare för nya medarbetare att komma in i sin yrkesroll och bli en del av verksamheten. En hel del har kunnat avhandlas digitalt, men det kan dock inte ersätta det sociala samspelet och relationsskapande att "komma in i gruppen". Bolaget har dock en bra rutin för introduktion som har hjälpt till att strukturera upp introduktionen även under pandemin. Som rekryterande chef bör man vara extra lyhörd för att introduktion löper väl även under dessa omständigheter. Viktigt att fortsätta följa upp nyanställda enligt framtagen checklista där ännu mer fokus landar på de "mjukare delarna".

## **7.3.6 Socialt perspektiv - åtgärder framåt**

### **Arbetsätt**

Fortsatt utveckling av våra arbetsätt med hjälp av digitaliserade verktyg. Digitala möten måste förberedas och planeras lite bättre.

En framtida utveckling är exempelvis att se över behovet av digital signering och e-arkiv för minimering av utskrifter och närvaro "på plats" för att underteckna till exempel avtal.

### **Kommunikation**

Fortsätta använda intranätet för vår interna och externa kommunikation. Det finns ett stort behov av transparens, tydlighet, snabba besked och återkoppling.

### **Arbetsmiljö**

Framåt handlar det om att upprätthålla en god balans mellan närvaro på arbetsplatsen och jobb hemifrån för de som har möjlighet att arbeta på distans. Många upplever att flexibiliteten med att jobba hemifrån har varit bra då det kan ha minskat vardagsstressen att inte behöva resa till jobb eller möten. Digitala möten upplevs dessutom oftast mer strukturerade och effektiva. Vi har blivit bättre på att samla ihop frågor till ett tillfälle istället för att fråga varandra lite nu och då. Man upplever att det har känts skönt att det har varit accepterat att jobba hemifrån.



Vissa av oss hade redan innan pandemin möjlighet att arbeta på distans och teknikutvecklingen öppnar upp för att fler medarbetare kan arbeta på distans vid behov. Vi kommer också att utvärdera möjligheten för fortsatt distansarbete vid behov och när verksamheten tillåter det.

Vi fortsätter vårt hälsofrämjande arbete med att erbjuda bl a friskvårdspeng och friskvårdssatsningar samt uppmuntra till att nyttja friskvårdstimmen. Under hösten 2021 kommer vi att dra igång en friskvårdaktivitet som syftar till att få våra medarbetare att komma igång med att motionera utifrån var och ens förmåga och som mervärde även kommer att bidra till samhörighetskänslan i bolaget.

Skärpt städning på kontoret, införande av plexiglas i receptionen och tillgången till handsprit är några åtgärder som ses som positiva och som man vill behålla även framåt.

### ***Sjukfrånvaro***

Vi kommer även fortsättningsvis att vara restriktiva när det kommer till att gå på jobbet om man känner sig krasslig (sjuknärvaro) samt vara noga med handhygien och hålla distans. Om man är måttligt sjuk men inte så sjuk att man inte kan jobba, finns det möjlighet att arbeta på distans hemifrån.

Det är fortsatt viktigt som chef att vara fortsatt uppmärksam på korttidsfrånvaron och följa rehabiliteringarna enligt etablerad process.

### ***Ledarskapet***

Cheferna ska fortsätta ha en bra dialog med sina medarbetare med löpande avstämningar och uppföljning, ibland med hjälp av digitala hjälpmedel. Att skapa extra tid på möten för frågor som inte direkt rör jobbet, samt ha kameran på för att om möjligt säkerställa måendet hos våra medarbetare är andra anpassningar till digitala mötesformer som vi fortsätter med.

Chefer kommer troligen delvis leda personal i större utsträckning utan fysiska möten. Nya arbetssätt med kontakter via telefon och digitalt, och orgonmöten för ”incheckning” har uppskattats av många. Att behålla ett utökat användande av digitala verktyg för kommunikation och uppföljning är aktuellt.

### ***Utbildningar och nätverkande***

Vissa möten passar bättre som digitala träffar, medan andra möten är bättre att hålla fysiskt. Till exempel gör sig möten som handlar om att skapa relationer fortfarande bäst i fysisk form, eftersom en del av samspelet begränsas när det genomförs digitalt. Vi har också utvecklat egna digitala lösningar för att kunna genomföra olika uppdrag när det inte har gått att träffas fysiskt.

Vi kommer fortsätta använda digitala lösningar som webinarier och digitala utbildningar där det passar ändamålet. Digitala lösningar underlättar deltagande och omvärldsbevakning samt är både ekonomiskt fördelaktigt och gör fler kan delta. Även om online-utbildningar och webinarier har blivit fler och har bättre kvalitet kommer vi inte att sluta träffas fysiskt. Men det kommer att ställa större krav på mervärde i det fysiska mötet, som förväntas kompensera restid, reskostnader och ansträngning och att det finns ett uttalat skäl att träffas fysiskt.

### ***Företagskultur***

Det finns ett stort behov efter att återigen införa gemensamma och teambyggande aktiviteter för enheter och avdelningar, och återuppta dom årliga enhetskonferenserna som ett sätt att fortsätta upprätthålla vår kultur och samhörighetskänsla. Önskemål finns att utöka trivselpengen så man kan ha fler kulturskapande aktiviteter under året.

Vi fortsätter vårt arbete med uppförandekod och webbutbildningen som togs fram skickas numera ut per automatik till alla medarbetare som anställs.

### ***Rekryteringar/introduktion***

När pandemin är över bör vi återgå till en normal introduktion av nya medarbetare enligt den etablerade introduktionsplanen som bland annat innehåller personliga möten för att man ska kunna skapa egna nätverk och kontakter. Även om delar av introduktionen fortsatt skulle kunna genomföras digitalt kan det inte ersätta det personliga mötet i skapande av relationer och nätverk när man är ny på jobbet. Många av de utbildningar som ska genomföras som ny medarbetare kan genomföras och genomförs också idag digitalt.

## 8 Bolagets löpande internkontrollarbete

Nedan redovisas de aktiviteter som sker löpande via ekonomienheten eller Servicecenter Sundsvalls kommun. Interkontroll sker både fysiskt och via inbyggda funktioner i system. Dokumentation finns hos ekonomienheten och Servicecenter.

### 8.1 Kontroll köer Ascendo (leverantörsfakturasystem)

- Kontroll byggbolag; kontrollerar att byggbolag har följt reglerna kring omvänd skattskyldighet inom byggsektorn.
- Kontroll orsak och syfte; när fakturor konterats på utbildningskonto kontrolleras att det framgår vilka som gått utbildningen och vad utbildningen avser.
- Kontroll personalkostnader; när fakturor konterats på personalkostnader kontrolleras att det är rätt konterat.
- Leasingbilar; kontrollerar att momsen har konterats rätt.
- Representation; när fakturor konterats på representationskontot kontrolleras att deltagare och syftet med mötet har angivits.

### 8.2 Betalningar

- Filer Plusgirot och bankgirot; Person nr 1 skapar betalningsfil, person nr 2 kontrollerar att totalsumman på filen stämmer med underlaget samt gör stickprov på minst 2 fakturor att belopp, pg/bg stämmer och att fakturan har godkänts och attesterats enligt gällande attestordning. Det innebär att minst 4 personer måste vara inblandade för att kunna betala en faktura från leverantörsreskontran (gäller även återbetalningar kund, se separat rutin).
- Manuella betalningar; Underlaget ska vara signerat av 2 personer och betalningen ska göras av 2 personer (får ej vara samma som har signerat underlaget).

### 8.3 Övriga kontroller

- Kontroll ej brutna verifikationsnummerserier
- Månadsvisa kontoavstämningar
- Kontroll att projekt har konterats i rätt bolag

Kontroll nya leverantörer; kontrollerar först att leverantören har f-skatt. Sedan godkänns underlaget av en person i ledningsgruppen innan den nya leverantören läggs upp. Person nummer 2 kontrollerar att det är rätt (systemloggen).

## 9 Bolagets överväganden

VD konstaterar att under 2021 har internkontrollen utifrån specifika fokusaktiviteter varit mer omfattande än vanligt.

Fortsatt uppföljning av säkerhetsskyddsanalysen och den framtagna handlingsplanen är av vikt för att minimera riskerna och säkerställa säkerhetsskyddet inom MSVA-gruppen och vi behöver fortsätta följa arbetet under 2022.

Under 2021 har vi även undersökt tillgängligheten och stabiliteten för våra IT-system, vilket utifrån analysen visar på att området kräver teknik så väl som tydlig organisation och struktur. En del av syftet med internkontrollaktiviteten var att belysa om det finns behov av åtgärder inom MSVA, men även SC IT som sköter driften av våra system och IT-verktyg. Utifrån resultatet behöver aktiviteten fortsätta nästa år med uppföljning av framtagna åtgärdsförslag.

Ägarsamordning är nödvändig för att kunna effektivisera vår ägaradministration och styrning ytterligare. Det gäller så väl styrelsernas sammansättning, som ensade ägardirektiv och effektivare gemensam ägarrapportering. Respektive ägarkommun är positiva och ser fördelarna med gemensamma ägarsamråd och vi planerar att genomföra det första under våren 2022. Vi ser även behovet framåt att fortsätta att belysa och undersöka om dagens organisationsform för MSVA-gruppen behöver utvecklas och förbättras, med målet att bibehålla respektive ägarkommuns behov av att ha inflytande och bestämmande rätt över specifika behov inom VA- och avfallsverksamheten.

Vår genomlysning av covid-19 och eventuell påverkan för verksamheten har gett oss en bra sammanställning av tiden under pandemin, men framför allt nyttiga insikter framåt. Flera åtgärder har lyfts som vi kommer bibehålla och vidareförädla framåt.

VD föreslår att styrelsen beslutar att godkänna rapporten, samt överlämna densamma till Stadsbacken AB och respektive ägarkommuns kommunstyrelse.

### 9.1 Åtgärder

VD föreslår att, utifrån ovanstående uppföljningsresultat, att följande åtgärder vidtas:

#### 9.1.1 Kontrollaktivitet 3

Ägaradministration och styrning fortsätter följas som en aktivitet i affärsplanen.

#### 9.1.2 Kontrollaktivitet 4

Åtgärder utifrån genomlysning av Covid-19 övergår i löpande förvaltning.

### 9.2 Överföring till nästa års internkontrollplan

Uppdra till bolaget att under 2022 genomföra följande aktiviteter:

#### 9.2.1 Kontrollaktivitet 1

Åtgärder efter säkerhetsskyddsanalys:

1. Fortsatt uppföljning av säkerhetsskyddsplanen

### 9.2.2 Kontrollaktivitet 2

Åtgärder efter analys av tillgänglighet och stabilitet för våra IT-system:

1. Fortsatt uppföljning av föreslagna åtgärder

## 10 Uppföljning

De åtgärder som ska verkställas ska redovisas löpande till styrelsen vid sammanträden under 2022.

Sundsvall, 2021-10-08



Anneli Wikner  
VD, MSVA-gruppen