



Granskning av styrning och uppföljning av verksamhet och ekonomi

Rapport

Södra Smålands Avfall och Miljö

2026-03-31

1 INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	Sammanfattning	3
2	Bakgrund	4
3	Syfte, revisionsfrågor och avgränsning	4
3.1	<i>Avgränsning och ansvarig styrelse/nämnd/fullmäktigeberedning</i>	4
4	Revisionskriterier	5
5	Metod	5
6	Resultat av granskningen	6
6.1	<i>Organisation och ansvarsfördelning</i>	6
6.1.1	Styrdokument	8
6.1.2	Bedömning	9
6.2	<i>Styrning och uppföljning av verksamhet</i>	9
6.2.1	Bedömning	12
6.3	<i>Styrning och uppföljning av ekonomi</i>	13
6.3.1	Bedömning	14
6.4	<i>Uppföljning av den interna kontrollen</i>	15
6.4.1	Bedömning	15
7	Samlad bedömning och rekommendationer	16

1 SAMMANFATTNING

Azets har av lekmannarevisorerna i bolaget fått i uppdrag att översiktligt granska styrning och uppföljning av verksamhet och ekonomi i bolaget.

Syftet med granskningen har varit att bedöma om VD och styrelsen under 2025 har bedrivit en ändamålsenlig styrning, uppföljning och intern kontroll av verksamheten.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att styrelse och VD inte har bedrivit en ändamålsenlig styrning och uppföljning av verksamhet och ekonomi. Vi bedömer att styrelsens uppföljning av den interna kontrollen har varit tillräcklig.

Vår bedömning grundar sig på att det av granskningen framkommit att det under år 2025 funnits omfattande brister i styrning och uppföljning av bolaget. För närmare beskrivning av bakgrunden till våra bedömningar hänvisar vi till respektive avsnitt i revisionsrapporten.

Nej Endast delvis I allt väsentligt Ja 	
Revisionsfråga	Bedömning
Finns en ändamålsenlig och tydlig ansvarsfördelning inom bolaget?	Endast delvis
Finns en ändamålsenlig styrning och uppföljning av verksamheten?	Nej
Finns en ändamålsenlig styrning och uppföljning av ekonomi?	Endast delvis
Finns en ändamålsenlig uppföljning av den interna kontrollen?	Ja

Utifrån resultatet av vår granskning rekommenderar vi styrelsen att

- Fastställa en delegationsordning
- Revidera och utveckla styrelsens arbetsordning och VD-instruktionen
- Säkerställa att målen i de av ägarna fastställda dokumenten bryts ned i bolagets affärsplan och verksamhetsplaner samt följs upp
- Säkerställa att aktiviteterna i verksamhetsplanen utgår från styrelsens mål.
- Säkerställa uppföljning av måluppfyllelsen vad gäller verksamhetsmål i ägardirektiv och styrelsens mål.
- Bered budgetansvariga chefer tillgång till löpande information om sina verksamhetens ekonomi
- Utveckla de ekonomiska rapporterna till styrelsen

2 BAKGRUND

Azets har av lekmannarevisorerna i bolaget fått i uppdrag att översiktligt granska styrning och uppföljning av verksamhet och ekonomi i bolaget.

Lekmannarevisorernas uppdrag är definierat i aktiebolagslagen (ABL). Enligt ABL 10 kap. 3 § ska lekmannarevisorn granska om bolagets verksamhet sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt och om bolagets interna kontroll är tillräcklig. Granskningen ska vara så ingående och omfattande som god sed vid detta slag av granskning kräver.

Södra Smålands avfall och miljö ansvarar administrativt för renhållningskollektiven i Växjö, Lessebo, Tingsryd, Älmhult och Markaryds kommuner. Det innebär att ansvara för avfallshantering och återvinning. Bolaget bildades 2018.

År 2023 redovisade bolaget ett eget kapital om -499 tkr och stod i en situation med kontrollbalansräkning. Ägarkommunerna kom överens om att tillskjuta kapital för att öka det egna kapitalet. Under våren 2025 beslutade styrelsen att avsätta VD utifrån att förväntningar gällande ekonomi och kundnytta inte hade infriats. Lekmannarevisorernas grundläggande granskningen av bolaget 2024 visade på vissa brister gällande ekonomistyrningen. Bland annat bedömdes det finnas ett behov av att stärka den ekonomiska rapporteringen till styrelsen. Det framkom exempelvis att styrelsen inte upprättade delårsrapporter.

3 SYFTE, REVISIONSFRÅGOR OCH AVGRÄNSNING

Granskningen syftar till att bedöma om VD och styrelsen bedriver en ändamålsenlig styrning, uppföljning och intern kontroll av verksamheten.

För att uppnå syftet har nedanstående revisionsfrågor att besvarats.

- Finns en ändamålsenlig och tydlig ansvarsfördelning inom bolaget?
- Finns en ändamålsenlig styrning och uppföljning av verksamheten?
- Finns en ändamålsenlig styrning och uppföljning av ekonomi?
- Finns en ändamålsenlig uppföljning av den interna kontrollen?

3.1 AVGRÄNSNING OCH ANSVARIG STYRELSE/NÄMND/FULLMÄKTIGEBEREDNING

Granskningen omfattar styrning, uppföljning och intern kontroll inom bolaget.

Ägarkommunernas styrning och uppsikt över bolaget är inte föremål för granskning

4 REVISIONSKRITERIER

I granskningen har revisionskriterierna utgjorts av:

- Aktiebolagslagen
- Kommunallagen
- Tillämpbara interna regelverk, policys och beslut

5 METOD

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier och intervjuer. Intervjuer har genomförts styrelsens ordförande, VD, avdelningschef kundservice, avdelningschef hållbarhet och affärsutveckling, avdelningschef ekonomi och upphandling, enhetschef ÅVC, enhetschef insamling och enhetschef behandling och transport. Samtliga intervjuade hade tjänstgjort under 2025, det år som är fokus för granskningen. En del hade längre erfarenhet av bolaget medan andra hade arbetat under en kortare tid. Endast en av ledningsgruppens ledamöter hade längre erfarenhet av denna roll. För att säkerställa iakttagelserna i denna rapport har dokumentstudierna fått en större betydelse. I de fall uppgifter i rapporten har hämtats från intervjuer har iakttagelserna styrkts med hjälp av andra källor främst dokumentation av olika slag från bolaget. Ett viktigt dokument i detta sammanhang har varit den arbetsmiljöutredning som genomfördes under 2025.

Inom ramen för våra dokumentstudier har nedanstående dokument granskats.

- | | |
|--------------------------------|------------------------------------|
| • Bolagsordning | • Ekonomiska uppföljningsrapporter |
| • Ägardirektiv | • Årsredovisning 2025 |
| • Avfallsplan | • Internkontrollplan 2025 |
| • VD-instruktion | • Protokoll för styrelsen 2025 |
| • Styrelsens arbetsordning | • Organisationsskiss |
| • Attestordning | • Den auktoriserade revisorns |
| • Strategi och affärsplan 2030 | revisionsrapport |
| • Verksamhetsplan 2025 | |

Granskningen har faktakontrollerats av de intervjuade.

De bedömningar som avlämnas i granskningen har utgått ifrån följande bedömningsnivåer.



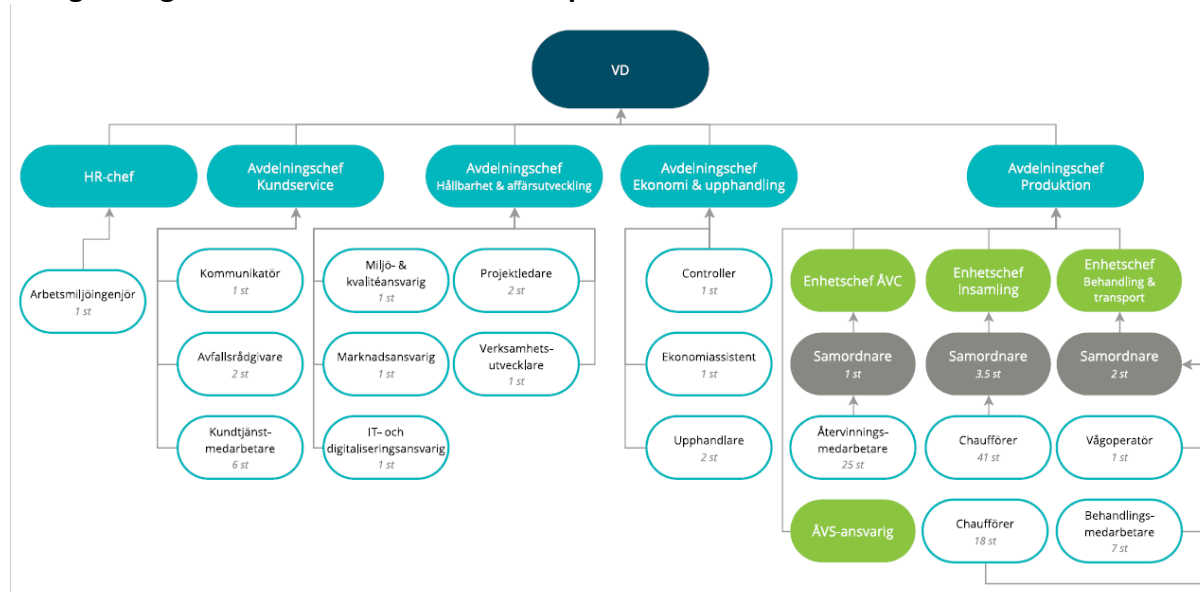
6 RESULTAT AV GRANSKNINGEN

6.1 ORGANISATION OCH ANSVARSFÖRDELNING

SSAM är ett regionalt avfallsbolag som ägs av Lessebo, Markaryds, Tingsryds, Växjö och Älmhults kommuner. Bolaget bildades 2018 och har sedan 1 januari 2019 ansvaret för all avfallshantering i de fem ägarkommunerna. Bolagets ändamål är att för ägarkommunerna tillgodose behovet av miljömässig och kostnadseffektiv hantering av hushållsavfall och därmed jämförligt avfall samt verksamhetsavfall. Utöver detta kan bolaget även äga, driva, förvalta, underhålla och investera i anläggningar som ingår i ägarkommunernas ansvar för hushållsavfall och därmed jämförligt avfall samt verksamhetsavfall.

Bolaget har under år 2025 präglats av turbulens kopplat till ledning och organisation, vilken inneburit att en VD avsattes i februari månad och att en tillförordnad VD ledde bolaget fram till att nuvarande VD tillträdde i september. I samma månad fick produktionschef och HR-chef lämna bolaget. Fram till och med september 2025 var bolaget organiserat i fyra avdelningar under VD. För respektive avdelning svarade en avdelningschef. Avdelningen för produktion utgjordes av enheterna ÅVC, Insamling samt Behandling och transport, vilka i sin tur leddes av en enhetschef.

Bolagets organisation fram till och med september 2025



Källa: SSAM

VD:s ledningsgrupp utgjordes fram till och med september av avdelningscheferna samt HR-chef. Av intervjuer framkommer att ledarskapet under dåvarande VD upplevdes toppstyrt och präglat av en auktoritär ledarstil samt att organisationsmodellen med en produktionschef som enda representant för samtliga enheter i produktionen/driften bidrog till att skapa en klyfta mellan produktion/drift och ledningen på Stinavägen. Inom ledningsgruppen fanns en öppen konflikt mellan produktionschef och HR-chef. Av intervjuerna framkommer att konflikten menligt påverkade ledningsgruppens förmåga att leda och styra. Vid produktionsavdelningen höll produktionschefen veckovisa möten med enhetscheferna men enligt intervjuade präglades dessa primärt av kontroll och detaljstyrning och utrymmet för dialog var ytterst begränsat. Med anledning av konflikten mellan produktionschef och HR-chef fick enhetscheferna lov att hantera merparten personalfrågor utan HR-stöd, dock med stöd från bolagets arbetsmiljöingenjör. Vidare framkommer i intervjuer att vissa chefer upplevde att de saknade tydliga mandat och befogenheter.

Enligt intervjuade har organisationen genomgående uppfattats som rörig och präglad av bristande kommunikation och chefer har fått styra och leda sina verksamheter utan samordning och ledning uppifrån. Bristerna i styrning och ledning uppges av intervjuade chefer fått negativa konsekvenser för medarbetarnas arbetsmiljö, vilket resulterat i att medarbetare lyft den bristande arbetsmiljön till företrädare till styrelsen. Enligt vissa intervjuade har styrelsen upplevts varit långt ifrån den operativa verksamheten och medarbetarnas vardag. I intervju uppges å andra sidan att det varit en utmaning för styrelseledningen att få tillgång till löpande information från tidigare VD liksom att få till en ändamålsenlig dialog och kommunikation.

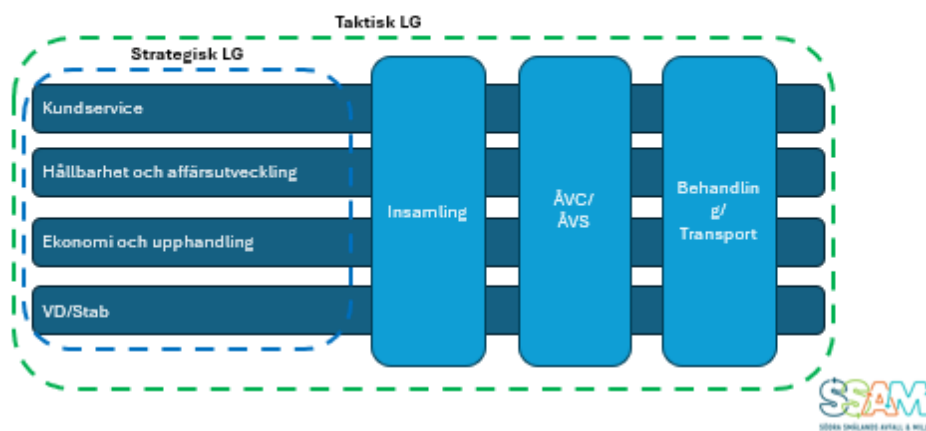
På uppdrag av t.f. VD anlätades en extern konsult under våren 2025 för att genomföra en undersökning av bolagets organisatoriska och sociala arbetsmiljö. Syftet med uppdraget var att undersöka och tydliggöra styrkor och förbättringsområden i den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Undersökningen bygger på semistrukturerade enkäter samt iakttagelser från intervjuer med 19 medarbetare. I undersökningens slutrapport (daterad 2025-06-19) konstateras en otydlighet kring ansvar och roller på ledningsnivå vilket riskerar att leda till ineffektiv styrning, beslut som kringgås eller ifrågasätts samt oklara mandat som skapar förvirring bland såväl chefer som medarbetare. Vidare konstateras viss bristande tillit mellan chefer samt mellan medarbetare och chefer vilket försvårar samarbete, dialog och samsyn. Av protokoll framgår att resultatet av arbetsmiljöundersökningen redovisades för styrelsen vid styrelsemöte den 26 september 2025. I november 2025 påbörjades ett projekt som syftar till att utveckla både ledarskap och medarbetarskap inom bolaget. Projektet beräknas vara klart till sommaren 2026

I och med nuvarande VD:s tillträde har bolagets organisation ändrats och ledningsgruppen har omformerats. I den nya organisationen är produktionen/driften organiserad i tre avdelningar under VD. Ledningsgruppen utgörs vid tidpunkten för granskningen av dels en strategisk ledningsgrupp där utöver VD avdelningscheferna för Kundservice, Hållbarhet och affärsutveckling, Ekonomi och upphandling ingår, dels en taktisk ledningsgrupp där även cheferna för avdelningarna Insamling, ÅVC/ÅVS samt Behandling/Transport ingår. Trots att den nya organisationen är i sin linda upplever intervjuade chefer att det nya ledarskapet

präglas av delaktighet, samarbete, kundperspektiv samt en ambition att skapa stabilitet i bolagets styrning och organisation.

Bolagets organisation från och med oktober 2025

Organisation



Källa: SSAM

6.1.1 Styrdokument

I styrelsens **arbetsordning** anges arbetsfördelningen inom styrelsen, regleringar avseende styrelsesammanträden, suppleanter och vad som ska gälla för styrelseledamöter och suppleanter när det kommer till sekretess. I arbetsordningen anges även i viss utsträckning vilken arbetsfördelning mellan styrelse och VD som ska råda. Bilagt arbetsordningen återfinns instruktion för VD.

VD-instruktionen är relativt knapphändig och beskriver primärt allmänna befogenheter och inskränkningar. VD-instruktionen saknar skrivningar vad gäller uppdrag, gränsdragningen mellan styrelsens ansvar och den löpande rapporteringen, VD:s förhållande till styrelsen samt tillräckliga skrivningar om rapportering. I instruktionen anges att *VD är skyldig att följa de särskilda anvisningar som styrelsen utfärdar för VD:s ekonomiska rapportering till styrelsen*. Vi har i granskningen inte påträffat några särskilda anvisningar vad gäller VD:s ekonomiska rapportering.

VD har utifrån styrelsebeslut upprättat en attestförteckning samt vidarebefordrat attestbefogenhet inom bolaget. Det framgår även av VD-instruktionen att det åligger VD att upprätta fullständiga attestinstruktioner avseende bolaget. Av VD-instruktion framgår att VD har rätt att ingå avtal inom beslutad budget, rätt att själv upphandla inom beslutad budget och besluta om investeringar <10 miljoner kronor inom beslutad budget samt

investeringar utom budget upp till ett värde av 500 000 kr. Utöver vad som anges ovan saknas information om hur styrelsen överlåter beslutanderätt till VD och anställda, exempelvis vad gäller beslut kopplat till personal liksom andra lagreglerade områden. Bolaget saknar således en regelrätt **delegationsordning**.

Beträffande strukturkapital i övrigt finns vissa förekommande rutiner för den operativa verksamheten tillgängliga på intranätet. Vissa intervjupersoner uppger att åtkomst till dessa endast är möjlig genom anslutna datorer.

6.1.2 Bedömning

Vår bedömning är att det **endast delvis** finns en tydlig ansvarsfördelning inom bolaget.

Vår bedömning grundas på att brister i ledarskap, intern kommunikation och samordning under 2025 har skapat instabilitet i organisationen och otydlighet kring ansvar och befogenheter.

Vidare grundas bedömningen på att formella styrdokument såsom arbetsordning för styrelsen liksom en VD-instruktion finns, men att de behöver utvecklas för att tydliggöra ansvarsfördelningen inom bolaget. Vidare konstaterar vi att styrelsen saknar en delegationsordning, vilket är en brist.

Enligt vår bedömning är det av vikt att styrelsens instruktion för verkställande direktören framgent är anpassad till bolagets förhållanden och är tydlig, utförlig och konkret så den kan tjäna som reellt styrdokument för styrelsens arbete. Vi bedömer att styrelsen bör säkerställa att VD-instruktionen tydligt beskriver uppdrag, befogenheter, ansvar och rapporteringskrav. Vi anser att det bland annat av VD-instruktionen bör framgå hur VD ska arbeta för att uppfylla kommunfullmäktiges mål och ägardirektiv. Vi bedömer att arbetsordningen för styrelsen särskilt bör utvecklas vad gäller hur styrelsen ska följa upp verksamheten.

Vidare bör en delegationsordning fastställas som anger hur styrelsen överlåter beslutanderätt till VD och anställda i bolaget. Av delegationsordningen bör bland annat framgå principer för delegation, styrelsens icke-delegerbara beslut, delegation till VD och andra anställda vad gäller exempelvis ärenden avseende ekonomi, personal, avtal liksom delegation inom lagstyrda områden. Vidare bör den innehålla information om vidaredelegation samt rapportering och kontroll av delegationsbeslut.

6.2 STYRNING OCH UPPFÖLJNING AV VERKSAMHET

I ägardirektivet anges mål och riktlinjer för bolagets verksamhet. Bolaget har att beakta kommunallagens krav på god ekonomisk hushållning. Enligt direktivet ska redovisning och uppföljning av mål ske på årsstämman för ägarna och styrelsen ansvarar för hur bolaget avser uppfylla verksamhetsmål i det löpande strategi- och planeringsarbetet. I ägardirektivet anges att bolaget ska utföra sin verksamhet och tillhandahålla tjänster så att bolaget

långsiktigt bidrar till att främja hållbar utveckling och tillväxt inom regionen samt utveckla samhälls-, miljö- och kundnytta och vad gäller detta finns följande tolv verksamhetsmål:

Verksamhetsmål angivna i ägardirektiv
Verksamheten ska bedrivas rationellt och resurseffektivt med hög service
Aktivt arbeta för att ägarkommunerna ska bidra till att uppnå EU:s miljömål, nationella och lokala miljömål
Sträva för prioriteringsordning enligt EU:s avfallstrappa, dvs. förebygga, återanvända, materialåtervinna, energiåtervinning och i sista hand deponera avfall.
Aktivt medverka till att uppnå ägarkommunernas övergripande mål och visioner
Svara för kommunikation och information rörande hushållsavfall och därmed jämförligt Avfall
Samordna arbetet med taxekonstruktion i samråd med delägarkommunerna
Samordna arbetet med renhållningsordning i samarbete med delägarkommunerna
Främja, stödja och utveckla medborgarnas kunskaper och kompetens kring avfallshanteringens roll i produktion och konsumtion för att skapa ett hållbart samhälle
Aktivt söka samarbete med offentliga, kommunala och privata aktörer inom ägarkommunerna för att utbyta kunskap och skapa lösningar för att uppnå största möjliga nytta för samhället, miljö och kunder.
Vara ledande avseende samarbete i regionen för att främja kompetensförsörjning och ekonomiska synergier (upphandlingar, samutnyttjande anläggningar, insamling, transport, etc.)
Omsätta omvärldsbevakning i form av kreativitet och innovation i den dagliga Verksamheten
Verka för jämställdhet

Av ägardirektivet framgår vidare att målen ska inarbetas i strategisk utvecklingsplan eller motsvarande inom avfalls- och återvinningsområdet för ägarkommunerna där rutiner för uppföljning framgår. Kommunerna har antagit styrdokumentet Avfallsplan 2020–2025. Avfallsplanen är ett krav enligt miljöbalken och är en strategisk plan för det förebyggande arbetet och hanteringen av avfall. Avfallsplanen är ett av ägarnas sätt att styra verksamheten. Av avfallsplanen framgår fem övergripande mål med tillhörande delmål.

Mål i avfallsplanen

Mål 1: Förebyggande av avfall och återanvändning ska öka inom kommunorganisationerna och i samhället i övrigt.

Delmål:

1.1: Återanvändning ska öka i kommunorganisationerna.

1.2: Matsvinnet i kommunorganisationen ska minska med 50 % till 2025.

Mål 2:

Mängden mat- och restavfall samt brännbart grovavfall ska minska med 25 % per person till 2025.

Mål 3:

Minst 70 % av allt matavfall som uppkommer i kommunerna ska samlas in separat för biologisk behandling senast 2025.

Mål 4: Miljöpåverkan från historisk och nuvarande avfallshantering ska minska

Delmål:

4.1 Mängden farligt avfall i restavfallet ska inte överstiga 15 g/hushåll och vecka.

4.2 Nedlagda deponier i hela kommunerna ska inventeras och riskklassas enligt nationella riktlinjer. För prioriterade deponier ska åtgärds- och kontrollprogram tas fram.

4.3 Inom SSAM:s verksamhetsområde ska 100 % av de renhållningsrelaterade transporter ska ske med förnyelsebara bränslen senast 2025.

4.4 Inom SSAM:s verksamhetsområde ska bränsleförbrukningen minska med 5 % från 2020 till 2025 i de renhållningsrelaterade transporter.

Mål 5: Nedskräpningen i kommunerna ska minska.

Delmål:

5.1 Kommuninvånarnas kunskap om problemet med nedskräpning ska öka och fler väljer att inte skräpa ner.

En övergripande vision har fastställts för bolaget: "Småland utan avfall". I "Strategi & affärsplan 2030", daterad 2025-01-24, anges utifrån visionen strategiska mål 2030 för bolaget. Tidigare har strategiska mål funnits för åren 2019–2023.

Av våra intervjuer med företrädare för bolagets ledning uppges att de strategiska målen är bristfälliga som styrande mål, då bolaget har begränsad möjlighet att påverka målpuppfyllelsen. Med anledning av detta har ett arbete påbörjats under senhösten med att formulera nya mål för 2026.

I granskningen har den av ägarna antagna avfallsplanen (det överordnande dokumentet) jämförts med de av bolaget antagna strategiska målen (underordnande dokumentet). Det framgår då att flera av avfallsplanens mål inte bryts ned i bolagets strategiska mål. Bolagets strategiska mål täcker endast en del av avfallsplanens målbild.

Strategiska mål 2030

Öka mängden förebyggt avfall/person med 10 procent till 2030 jämfört med 2019.

Minska mängden matavfall/person med 10 procent till 2030 jämfört med 2019.

Öka mängden avfall som går till återbruk med 20 procent till 2030 jämfört med 2019.

Öka materialåtervinning till 70 procent för hushållsavfall till 2030 jämfört med 2019.

Minska mängden avfall som går till energiåtervinning med 50 procent till 2030 jämfört med 2019.

Minska mängden avfall från hushållen som går till deponering med 10 procent till 2030 jämfört med 2019.

I affärsplanen anges även fyra strategiska teman: "Människor och planeten", "Ett SSAM för alla våra kunder", "Gränsöverskridande samarbete och tillväxt" och "Hållbara affärsmetoder". För respektive tema listas tre strategiska initiativ vilket innebär totalt 12 initiativ.

I verksamhetsplanen för 2025, fastställd på styrelsemöte senhösten 2024, återges strategiska mål, teman och initiativ från affärsplanen och utifrån initiativen anges 32 aktiviteter för 2025. Vår granskning visar att respektive avdelning utifrån de övergripande

målen upprättar en så kallad "NÖHRA"¹ som bryts ner i konkreta åtgärder och aktiviteter. Det kan konstateras att den röda tråden mellan strategiska mål, teman och initiativ samt aktiviteter är otydlig vilket den även är mellan de 32 aktiviteterna i bolagets verksamhetsplan i relation till avdelningarnas arbete med NÖHRA och dess åtgärder och aktiviteter.

Styrelsens uppföljning av mål och aktiviteter sker formellt i årsredovisning och i samband med delårsrapportering. Verksamhetsuppföljningen är inte integrerad i bolagets årsredovisning utan redovisas i ett separat ärende. Vid genomgång av styrelsens protokoll kan konstateras att en verksamhetsuppföljning delgavs styrelsen i mars 2025 som innehöll en uppföljning av 2024 års verksamhetsplans aktiviteter utifrån strategiska teman och initiativ. Någon uppföljning av måluppfyllelse av de strategiska målen skedde inte för år 2024. Intervjuade företrädare för bolagsledningen uppger att löpande uppföljning av de strategiska målen inte är möjlig utifrån målens beskaffenhet. I vad gäller verksamhetsplanen för 2025 kan konstateras att en delåruppföljning av de 32 aktiviteterna skett i samband med styrelsemöte 2025-06-05, § 30.

Vad gäller angivna verksamhetsmål i ägardirektivet har vi inte påträffat någon dokumentation från uppföljning av måluppfyllelse.

6.2.1 Bedömning

Vår bedömning är att det **inte** finns en ändamålsenlig styrning och uppföljning av verksamheten.

Vi grundar vår bedömning på att styrelsen har antagit övergripande mål för bolagets verksamheter och årligen fastställer en verksamhetsplan. Däremot har inte styrelsen i tillräcklig omfattning brutit ned de av ägarna fastställda målen som återfinns i ägardirektiv och avfallsplan i dessa styrdokument. Vi delar bolagsledningens uppfattning att de strategiska målen är bristfälliga som styrande mål, då bolaget har begränsad möjlighet att påverka måluppfyllelsen. Vi välkomnar det påbörjade arbetet med att formulera nya mål.

Vi grundar också vår bedömning på att kopplingen mellan bolagets mål i affärsplanen och aktiviteterna i verksamhetsplanen är otydlig. Liknande otydlighet finns på underliggande nivå mellan verksamhetsplanens aktiviteter och avdelningarnas arbete med NÖHRA. Enligt vår bedömning bryts inte målen ner i tillräcklig omfattning i verksamhetsplanen. Ovanstående medför att det inte finns en tillräckligt tydlig tråd i styrkedjan.

¹ "NÖHRA" är en strukturerad sorteringsmodell som består av stegen Nuläge, Önskat läge, Hinder, Resurser och Aktiviteter (eller Agera). NÖHRA används ofta som en praktisk modell för att hantera svåra samtal och beteenden. Det förekommer även att NÖHRA används avseende målstyrning, och då primärt i korrigeringsfasen, det vill säga när resultat, beteenden eller arbetssätt inte ligger i linje med målen.

Bedömningen grundar sig även på att det saknas en uppföljning av måluppfyllelsen vad gäller verksamhetsmål i ägardirektiv och strategiska mål i affärsplan. Vi delar bolagsledningens bedömning att de strategiska målen till sin karaktär är svåra att följa upp.

6.3 STYRNING OCH UPPFÖLJNING AV EKONOMI

Bolagets ekonomiska struktur är något mer komplicerad än vad som är vanligt hos de flesta andra kommunala bolag, då den består av olika delar. Den största delen av verksamheten är finansierad av taxor från fem renhållningskollektiv. Vidare bedrivs viss kommersiell verksamhet som finansieras av externa parter. Den senare är mindre till omfattning men mer svårbudgeterad och mer volatil. Renhållningskollektivens ekonomi ryms i bolaget men särredovisas. Särredovisning är nödvändig för att visa att taxorna inte överstiger kostnaderna för avfallshanteringen. Det ekonomiska resultatet hanteras på ett särskilt sätt i bokföringen och syns inte särskilt tydligt i bolagets redovisning. Ett positivt resultat i ett kollektiv redovisas inte som ett sådant i bolagets redovisning, då överskott betraktas som en skuld till renhållningskollektivet. Vid ett negativt resultat minskas i stället bolagets skuld till kollektivet. Den enda tydliga effekten på bolagets resultaträkning har den betydligt mindre omfattande kommersiella delen. I våra intervjuer framförs att ovanstående ställer högre krav på den ekonomisk informationen för att få en tillräcklig insyn över och kontroll av bolagets samlade ekonomiska utveckling och ställning. Av våra intervjuer framkommer att bolaget inte har lyckats i detta avseende och att det är orsaken till att den negativa ekonomiska utvecklingen inte uppmärksammades i tid utan först i samband med bokslutsarbetet för 2023, vilket resulterade i en situation med kontrollbalansräkning 2024. Av våra intervjuer framgår att vissa brister kvarstod även under 2025. Vidare framgår av den auktoriserade revisorns revisionsrapport för 2025 flera observationer (gul markering) gällande den finansiella rapporteringen. Flera av dessa observationer noterades även 2024.

Av vår granskning framkommer bland annat att bolagets ekonomifunktion har varit och under 2025 fortfarande var föremål för hög personalomsättning, både på chefs- och medarbetarnivå. Vidare har det funnits samarbetssvårigheter inom personalgruppen. Granskningen visar att detta har påverkat de ekonomiadministrativa processerna på olika sätt under 2025.

Upplägget för bolagets budgetarbete är beroende av att beslut om intäkterna (taxorna) fattas av ägarnas kommunfullmäktigeförsamlingar. Detta medför en ganska tight tidplan för bolagets budgetarbete för att ny taxa ska vara klar att gälla den 1 januari året efter. I våra intervjuer framförs att det funnits brister i arbetet under 2024 med budget 2025. Det framförs att de inkomna underlagen om anslagsbehov inte granskades tillräckligt väl på central nivå, vilket medförde att kostnaderna märkbart överskattades i budgeten. Detta har under 2025 påverkat budgetens styrkraft och uppföljningen. Av våra intervjuer framgår att rutinerna för budgetarbetet har setts över för att öka träffsäkerheten.

Budgetansvarig chef har en viktig roll i budgetarbetet och uppföljning av ekonomin. Av vår granskning framgår att även denna grupp har varit föremål för hög personalomsättning. Av våra intervjuer framgår synpunkter från flera chefer på förutsättningarna för arbetet med att följa upp ekonomi för sin verksamhet under 2025. Budgetansvarig chef har inte

möjlighet att själv ta ut information om utfall och kontrollera transaktioner ur systemen. Vissa uppgifter tas i stället ut av controller vilka delges chefen skriftligt en gång per månad. Rutinen är att budgetansvarig chef och controller tillsammans går igenom dessa uppgifter. Av våra intervjuer framgår att det inte har varit möjligt på avsett sätt under 2025. Situationen upplevs har förbättrats under våren 2026.

Vid genomgång av styrelseprotokollen framgår att styrelsen under 2025 hade sammanträde i februari, mars, juni, september och oktober. Ekonomisk rapportering av innevarande år skedde vid tre av dessa möten. Handlingarna till ärendena bestod av en powerpointpresentation med uppgifter om periodens utfall och budget samt prognos på helår. Uppgifter fanns med både på bolagsnivå och per renhållningskollektiv. De intervjuade upplever att de ekonomiska rapporterna har blivit mer lättförståeliga. På mötet i september presenterades uppgifter per sista augusti på samma sätt som vid de andra två tillfällena. Denna rapportering innehöll samma information som övriga PPT och var ingen regelrätt delårsrapport, då den bland annat saknade skriftlig analys av avvikelser. En enklare rapportering sker till ägarna som de använder till de sammanställda räkenskaperna i kommunernas delårsrapporter.

I våra intervjuer med representanter för bolaget och från ägarkommunerna framförs att grunderna för framräkningen av bolagets taxor inte framgår tillräckligt tydligt. Vidare framförs att det är för få personer i organisationen som har kunskap om modellen, vilket är en sårbarhet särskilt i situationer med hög personalomsättning.

6.3.1 Bedömning

Vår bedömning är att det **endast delvis** finns en ändamålsenlig styrning och uppföljning av ekonomi.

Vi grundar vår bedömning på att rapporteringen gällande ekonomi till styrelsen inte är tillräckligt utvecklad. Vi anser att styrelsen på varje möte bör få en rapportering av bolagets ekonomi under innevarande år. Vidare anser vi underlagets kvalitet inte är tillräckligt hög. Detta då de främst innehåller tabeller med de ekonomiska utfallen och endast i mindre utsträckning text med analys och förklaringar. Likaså borde kopplingen mellan intäkter och kostnader göras tydligare i tabellerna för renhållningskollektiven. En mer utförligare delårsrapport hade behövts ta fram med en djupare analys av avvikelser och en beskrivning av händelser av väsentlig betydelse. Vidare borde driftredovisningen kompletteras med en investeringsredovisning och en finansiell rapport. Vidare anser vi att de ekonomiska rapporterna skulle vinna på att utformas enligt en förutbestämd mall.

Vi grundar vår bedömning på att det under år 2025 funnits problem med ekonomiprocesserna ute i verksamheterna, bland annat vad gäller budgetens underbyggnad samt budgetansvarigas förutsättningar för budgetuppföljning.

Vi ser ett behov av att förtydliga grunderna för framräkningen av bolagets taxor för att öka transparensen och förståelsen. Vidare ser vi ett behov att säkerställa att kunskap om modellen finns hos fler personer.

6.4 UPPFÖLJNING AV DEN INTERNA KONTROLLEN

Grunden för den interna kontrollen är det dagliga arbetet som görs i verksamheterna med väl fungerande processer, medvetenhet om de risker som finns och åtgärder för att minska riskerna. Styrelsens roll är att styra och följa upp verksamheternas arbete. Detta arbete planeras och utgår från den årliga internkontrollplanen.

Inför upprättandet av internkontrollplanen genomfördes en riskanalys av tjänstemannaorganisationen. Riskanalysen och utgjorde grunden för en workshop om risker som genomfördes på styrelsemötet i september 2024. Efter workshopen valde styrelsen ut de kontrollområden som skulle tas in i interkontrollplanen. Efter detta beslut upprättades sedan ett förslag till internkontrollplan som antogs av styrelsen i februari månad 2025. På mötet valde styrelsen att lägga till ett ytterligare kontrollområde.

Riskerna som togs upp i internkontrollplanen ryms inom kategorierna; bristande efterlevnad av regelverk, finansiella risker, redovisningsrisker och verksamhetsrisker. Risken med högst värde var risken för att riktlinjer och rutiner inom säkerhetsområdet inte efterlevs inom bolaget. Riskerna är relevanta utifrån bolagets verksamheter. Av planen framgår för respektive risk hur granskningen ska göras och av vem. Vidare framgår det när återrapportering ska ske till styrelsen.

Av internkontrollplanen framgår när genomförda kontroller ska återrapporteras till styrelsen. Återrapporteringen sker vid olika tillfällen under året. Av genomgången av styrelseprotokollen framgår att styrelsen i juni tog del av den första redovisningen av de kontroller som skulle rapporterats under de första två kvartalen. Av den skriftliga redovisningen framgår tydligt resultatet av de sex genomförda kontrollerna. Fyra av kontrollerna visade på brister i bolagets rutiner. Till dessa presenterades åtgärder för att komma till rätta med bristerna.

6.4.1 Bedömning

Vår bedömning är att styrelsen **har** en ändamålsenlig uppföljning av den interna kontrollen.

Vår bedömning grundar sig på att styrelsen har varit delaktig i riskanalysarbetet och antagit en internkontrollplan för 2025. De riskområden som valts ut och tagits in i internkontrollplanen bedöms vara relevanta utifrån bolagets verksamheter och riskprofil. Vidare grundar sig bedömningen på att styrelsen har fått ändamålsenlig information om resultatet av genomförda kontroller.

7 SAMLAD BEDÖMNING OCH REKOMMENDATIONER

Syftet med granskningen har varit att bedöma om VD och styrelsen under 2025 har bedrivit en ändamålsenlig styrning, uppföljning och intern kontroll av verksamheten.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att styrelse och VD inte har bedrivit en ändamålsenlig styrning och uppföljning av verksamhet och ekonomi. Vi bedömer att styrelsens uppföljning av den interna kontrollen har varit tillräcklig.

Vår bedömning grundar sig på att det av granskningen framkommit att det under år 2025 har funnits omfattande brister i styrning och uppföljning av bolaget. Bolaget har präglats av konflikter i högsta ledning och ledningsgrupp som bidragit till otydliga roller, mandat och befogenheter vilket renderat i en svag samordning samt bristande tillit och kommunikation. Ovanstående förhållanden tillsammans med brister i formella styrdokument såsom VD-instruktion och arbetsordning liksom avsaknaden av delegationsordning har bidragit till en otydlighet gällande ansvarsfördelningen inom bolaget.

Vi grundar också vår bedömning på att styrelsen har antagit övergripande mål för bolagets verksamheter och årligen fastställer en verksamhetsplan. Däremot har inte styrelsen i tillräcklig omfattning brutit ned de av ägarna fastställda målen som återfinns i ägardirektiv och avfallsplan i dessa styrdokument. Vi delar bolagsledningen uppfattning att de strategiska målen är bristfälliga som styrande mål, då bolaget har begränsad möjlighet att påverka måluppfyllelsen. Vi välkomnar det påbörjade arbetet med att formulera nya mål.

Vi grundar vidare vår bedömning på att kopplingen mellan bolagets mål i affärsplanen och aktiviteterna i verksamhetsplanen är otydlig. Liknande otydlighet finns på underliggande nivå mellan verksamhetsplanens aktiviteter och avdelningarnas arbete med NÖHRA. Enligt vår bedömning bryts inte målen ner i tillräcklig omfattning i verksamhetsplanen.

Ovanstående medför att det inte finns en tillräckligt röd tråd i styrkedjan. Bedömningen grundar sig även på att det saknas en uppföljning av måluppfyllelsen vad gäller verksamhetsmål i ägardirektiv och strategiska mål i affärsplan. Vi delar dock bolagsledningens bedömning att de strategiska målen till sin karaktär är svåra att följa upp.

Vi grundar vår bedömning på att rapporteringen gällande ekonomi till styrelsen inte är tillräckligt utvecklad. Vi anser att styrelsen på varje möte bör få en rapportering av bolagets ekonomi under innevarande år. Vidare anser vi underlagets kvalitet inte är tillräckligt hög. Detta då de främst innehåller tabeller med de ekonomiska utfallen och endast i mindre utsträckning text med analys och förklaringar. Likaså borde kopplingen mellan intäkter och kostnader göras tydligare i tabellerna för renhållningskollektiven. En mer utförligare delårsrapport hade behövts ta fram med en djupare analys av avvikelser och en beskrivning av händelser av väsentlig betydelse. Vidare borde driftredovisningen kompletteras med en investeringsredovisning och en finansiell rapport. Vidare anser vi att de ekonomiska rapporterna skulle vinna på att utformas enligt en förutbestämd mall. Vi grundar vår bedömning på att det under år 2025 funnits problem med ekonomiprocesserna ute i verksamheterna, bland annat vad gäller budgetens underbyggnad samt budgetansvarigas

förutsättningar för budgetuppföljning. Vi ser ett behov av att förtydliga grunderna för framräkningen av bolagets taxor för att öka transparensen och förståelsen. Vidare ser vi ett behov att säkerställa att kunskap om modellen finns hos fler personer.

Vi konstaterar samtidigt att styrelsen har en ändamålsenlig uppföljning av den interna kontrollen. Detta då styrelsen har varit delaktig i riskanalysarbetet och antagit en internkontrollplan för 2025. De riskområden som valts ut och tagits in i internkontrollplanen bedöms vara relevanta utifrån bolagets verksamheter och riskprofil. Vidare anser vi att styrelsen har fått ändamålsenlig information om resultatet av genomförda kontroller.

Utifrån resultatet av vår granskning rekommenderar vi styrelsen att

- Fastställa en delegationsordning
- Revidera och utveckla styrelsens arbetsordning och VD-instruktionen
- Säkerställa att målen i de av ägarna fastställda dokumenten bryts ned i bolagets affärsplan och verksamhetsplaner samt följs upp
- Säkerställa att aktiviteterna i verksamhetsplanen utgår från styrelsens mål.
- Säkerställa uppföljning av måluppfyllelsen vad gäller verksamhetsmål i ägardirektiv och styrelsens mål.
- Bered budgetansvariga chefer tillgång till löpande information om sina verksamheters ekonomi
- Utveckla de ekonomiska rapporterna till styrelsen

Datum som ovan

Azets Revision & Rådgivning AB

Lisa Åberg

Certifierad kommunal revisor

Fredrik Ottosson

Certifierad kommunal revisor