

Datum:
2026-06-02Diarienummer:
AMN-2026-00226Arbetsmarknadsförvaltningen
Tjänsteskrivelse

Arbetsmarknadsnämnden

Handläggare:
Erika Sjöqvist

Yttrande över kommunrevisionens grundläggande granskning av styrelse och nämnder 2025

Förslag till beslut

Arbetsmarknadsnämnden beslutar

1. **att** avge yttrande till kommunrevisionen enligt ärendets **bilaga 1**.

Ärendet

Kommunrevisionen bedömer att arbetsmarknadsnämnden inom området ekonomistyrning och uppföljning har säkerställt att verksamheten har bedrivits på ett tillfredsställande och ändamålsenligt sätt. Inom området internkontroll bedömer revisionen att nämnden i allt väsentligt har tillsett att det finns system för att följa upp den interna kontrollen på ett ändamålsenligt sätt.

Kommunrevisionen bedömer att nämnden i allt väsentligt har säkerställt att det finns ändamålsenliga arbetsätt och en systematisk struktur för verksamhetsstyrning och uppföljning, men rekommenderar nämnden att tillse att det av uppföljning framgår vilka indikatorer som hör till respektive nämndmål och uppdrag i relation till verksamhetsplanen.

Beredning

Ärendet har beretts av arbetsmarknadsförvaltningen.

Föredragning

I den grundläggande granskningen av styrelse och nämnder 2025 bedömer kommunrevisionen att arbetsmarknadsnämnden i allt väsentligt har säkerställt att det finns ändamålsenliga arbetsätt och en systematisk struktur för verksamhetsstyrning

och uppföljning (se **bilaga 3**). Samtidigt rekommenderar kommunrevisionen nämnden att stärka styrningen genom att tillse att det i uppföljningen framgår vilka indikatorer som hör till respektive nämndmål och uppdrag i relation till verksamhetsplanen (se **bilaga 4**). Revisionen menar att en mer strukturerad uppställning av målen, tillsammans med en samlad bedömning av utvecklingen inom både fokusmål och nämndmål, skulle stärka styrningen. Vidare bedömer kommunrevisionen att det finns risk att en bedömning av måluppfyllelse utifrån genomförda uppdrag snarare än kvantitativa mätverktyg kan innebära en risk för att bedömningen blir subjektiv.

Kommunrevisionen bedömer att nämnden har säkerställt att verksamheten har bedrivits på ett ekonomiskt tillfredsställande sätt.

Slutligen bedömer kommunrevisionen att nämnden i allt väsentligt har tillsett att det finns system för att följa upp den interna kontrollen på ett ändamålsenligt sätt. Revisionen konstaterar dock att granskningar i flera fall har genomförts på ett förenklat sätt, eftersom angivna kontrollmetoder har visat sig svåra att genomföra.

I förslaget till yttrande (**bilaga 1**) uppges att arbetsmarknadsnämnden bedriver ett arbete med att utveckla analysen i uppföljningen och strävar efter att indikatorernas utveckling på ett tydligare sätt ska användas i analysen av måluppfyllelse för uppdrag och nämndmål. På så sätt stärks kopplingen mellan indikatorernas utveckling och bedömning av måluppfyllelse i uppföljningarna. Det framhålls också att nämnden framledes kommer att se över möjligheten att koppla indikatorer till uppdrag och nämndmål i verksamhetsplanen.

Vidare uppges att nämnden bedriver ett utvecklingsarbete gällande indikatorer och mål som syftar till att ta fram hållbara indikatorer som mäter rätt saker och går att följa över tid. Målet är att indikatorerna ska säkerställa kvalitet i statistiken, spårbarhet, mäta rätt saker och ha en tydlig koppling till nämndens uppdrag. Genom att säkerställa att indikatorerna är relevanta och går att följa över tid stärks möjligheterna att göra kvantitativa analyser av nämndens måluppfyllelse och minska risken för subjektiva bedömningar.

I förslaget till yttrande uppges slutligen att nämndens ambition framledes är att säkerställa att kontrollmoment och kontrollmetoder harmoniserar i internkontrollplanen.

Ekonomiska konsekvenser

Inte aktuellt i ärendet.

Beslutsunderlag

- Tjänsteskrivelse daterad 2026-06-02
- **Bilaga 1**, Yttrande över kommunrevisionens grundläggande granskning av styrelse och nämnder 2025
- **Bilaga 2**, Missiv Grundläggande granskning av styrelse och nämnder 2025
- **Bilaga 3**, Grundläggande granskning 2025, AMN
- **Bilaga 4**, Grundläggande granskning 2025, övergripande

Helena Clementson
Förvaltningsdirektör

Bilaga 1. Yttrande över kommunrevisionens grundläggande granskning av styrelse och nämnder 2025

Dokumenttyp: Yttrande

Berörd verksamhet: Uppsala kommun, arbetsmarknadsnämnden

Handläggare: Erika Sjöqvist

Datum: 2026-05-25

Diarienummer: AMN-2026-00226

Arbetsmarknadsnämnden har mottagit kommunrevisionens grundläggande granskning av styrelse och nämnder 2025 för yttrande senast den 30 juni 2026.

Kommunrevisionen rekommenderar arbetsmarknadsnämnden att tillse att det av uppföljning framgår vilka indikatorer som hör till respektive nämndmål och uppdrag i relation till verksamhetsplanen. Revisionen menar att en mer strukturerad uppställning av målen, tillsammans med en samlad bedömning av utvecklingen inom både fokusmål och nämndmål, skulle stärka styrningen. Vidare bedömer revisionen att det finns risk att en bedömning av måluppfyllelse utifrån genomförda uppdrag snarare än kvantitativa mätverktyg kan innebära en risk för att bedömningen blir subjektiv.

Arbetsmarknadsnämnden bedriver ett arbete med att utveckla analysen i uppföljningen och strävar efter att indikatorernas utveckling på ett tydligare sätt ska användas i analysen av måluppfyllelse för uppdrag och nämndmål. På så sätt stärks kopplingen mellan indikatorernas utveckling och bedömning av måluppfyllelse i uppföljningarna. Nämnden kommer även att se över möjligheten att framledes koppla indikatorerna till uppdrag och nämndmål i verksamhetsplanen.

Arbetsmarknadsnämnden bedriver ett utvecklingsarbete gällande indikatorer och mål som syftar till att ta fram hållbara indikatorer som mäter rätt saker och går att följa över tid. Målet är att indikatorerna ska säkerställa kvalitet i statistiken, spårbarhet, mäta rätt saker och ha en tydlig koppling till nämndens uppdrag. Genom att säkerställa att indikatorerna är relevanta och går att följa över tid stärks möjligheterna att göra kvantitativa analyser av nämndens måluppfyllelse och minska risken för subjektiva bedömningar.

Inom området internkontroll noterar kommunrevisionen att granskningar i flera fall har genomförts på ett förenklat sätt, eftersom angivna kontrollmetoder har visat sig svåra att genomföra. Det beror på att det i några fall har varit svårt att göra bedömningar av granskningens resultat, eftersom kontrollmoment och kontrollmetoder inte harmoniserat. När så varit fallet har bedömning av i vilket mån förvaltningen uppfyllt kontrollmomentet skett utifrån delvis andra kontrollmetoder. Internkontrollarbetet har utvecklats under de senaste åren, men fortsatt arbete återstår för att utveckla förståelsen för internkontrollarbetet i förvaltningen och göra arbetet med kontrollmoment och kontrollmetoder mer ändamålsenligt och

resurseffektivt. I linje med det är nämndens ambition framledes att säkerställa att kontrollmoment och kontrollmetoder harmoniserar.

Arbetsmarknadsnämnden

Pavlos Cavelier Bizas

Ordförande

Lotta von Wowern

Nämndsekreterare

Datum:
2025-04-10Diarienummer:
KRN-2025-00031KOMMUNREVISIONEN
Missiv

Mottagare:
Kommunstyrelsen
Arbetsmarknadsnämnden
Gatu- och samhällsmiljönämnden
Idrotts- och fritidsnämnden
Kulturnämnden
Miljö- och hälsoskyddsnämnden
Omsorgsnämnden
Plan- och byggnadsnämnden
Socialnämnden
Utbildningsnämnden
Äldrenämnden
Valnämnden
Räddningsnämnden
Överförmyndarnämnden

För kännedom:
Kommunfullmäktige

Grundläggande granskning av nämnder och styrelse 2025

Vi som förtroendevalda revisorer i Uppsala kommun har genomfört en årlig grundläggande granskning av kommunens nämnder och styrelse. I vår granskning har vi haft stöd av Azets Revision & Rådgivning.

Syftet med granskningen har varit att översiktligt bedöma om styrelse och nämnder har en tillräcklig struktur för styrning, uppföljning och kontroll av verksamheten. De bedömningar som avlämnas ska utgöra en grund för säkerställande att nämnder och styrelse lever upp till de mål och beslut som fullmäktige fastställt.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen och granskade nämnder *i allt väsentligt* skapat förutsättningar för tillräcklig styrning, uppföljning och kontroll av verksamheten.

Granskningen visar att samtliga nämnder och kommunstyrelsen har antagit en verksamhetsplan för 2025, där fokusmål och uppdrag från kommunfullmäktige, tillsammans med nämndernas egna mål, utgör centrala styrsignaler. Vi konstaterar vidare att kommunfullmäktige har beslutat om kungörelse om kommungemensamma indikatorer för fokusmålen, och att flera nämnder har kompletterat dessa med egna indikatorer för uppföljningsändamål.

I kommunrevisionens grundläggande granskning från 2024 konstaterades att det fanns ett utvecklingsbehov avseende mätbarheten i indikatorer, nämndmål och fokusmål. Den aktuella granskningen visar att det fortsatt finns utrymme för förbättring inom detta område. Detta beror främst på att det inte tydligt framgår vilka indikatorer som kopplar till respektive nämndmål, uppdrag eller åtgärd. Avsaknaden av en sådan tydlig koppling innebär att det är svårt att följa upp måluppfyllelsen systematiskt och spåra utvecklingen över tid.

Vi bedömer att nämnderna i huvudsak har följt kommunstyrelsens riktlinjer för styrning och uppföljning. Samtidigt bedömer vi att det skulle vara fördelaktigt om riktlinjerna tydligare angav att uppföljningen bör baseras på både kvalitativa analyser (exempelvis beskriva vad som faktiskt har förändrats och varför) och kvantitativa indikatorer (med definierade målnivåer för vart verksamheten ska nå under året). Enligt vår mening behöver dessa delar kompletteras och stödja varandra för att kunna bedöma målets utveckling och riktning. Granskningen visar att det i flera fall saknas en tydlig och samlad beskrivning av vad bedömningen av måluppfyllelse grundas på. Exempelvis anges ibland att ett fokusmål är ”i hög grad uppfyllt” enbart med stöd i att ett visst antal uppdrag är genomförda eller påbörjade. I andra fall bedöms ett fokusmål som i hög grad uppfyllt trots att samtliga uppdrag fortfarande pågår och inte förväntas vara färdigställda förrän 2027. Ett sådant bedömningssätt riskerar att överbetona aktiviteter snarare än faktiska resultat. Vi noterar även variation i hur indikatorer redovisas, bland annat beträffande om de har tydliga målnivåer för året, och om de har startvärden eller jämförelsedata från tidigare år. Avsaknad av dessa element försvårar bedömningen av utvecklingen mot målen. Ett exempel är indikatorer som anger ”andel X” utan att ange vad andelen var vid årets början, eller vad målnivån ska vara vid årets slut. I sådana fall går det inte att avgöra om verksamheten utvecklats i önskad riktning. Detta ökar risken för subjektiva bedömningar vid uppföljning av mål och uppdrag.

Avseende ekonomistyrning konstaterar vi att löpande ekonomisk uppföljning skett genom månatliga rapporter och delårsuppföljningar. Samtliga nämnder, med undantag för socialnämnden samt miljö- och hälsoskyddsnämnden, redovisar positiva avvikelser gentemot budget. Vi bedömer att nämnderna och styrelsen har fått underlag som tydliggör orsakerna till eventuella avvikelser och att nämnder med negativa avvikelser har vidtagit relevanta åtgärder för att återgå till budget i balans.

Styrelsen och majoriteten av nämnderna har i allt väsentligt säkerställt att det finns en tillräcklig struktur för intern kontroll och uppföljning. Samtliga har antagit internkontrollplaner som har utgjort styrande dokument för verksamheten under 2025, och dessa planers utformning följer i huvudsak kommunens riktlinjer med några få undantag. I andra, mer fördjupade granskningsinsatser som revisionen genomfört under 2025 har ytterligare utvecklingsbehov avseende intern kontroll identifierats, vilka ligger utanför den grundläggande granskningens övergripande omfattning.

I den bilagda övergripande revisionsrapporten redovisas samlad bedömning och rekommendationer för kommunstyrelsen och granskade nämnder.

För närmare beskrivning av bakgrunden till våra bedömningar per styrelse och nämnd, se separata bilagor (bilaga 1 – 14).

Revisionen emotser yttrande från samtliga granskade nämnder och kommunstyrelsen kring våra iakttagelser och bedömningar. I de fall rekommendationer avlämnats önskas även att dessa kommenteras av de som erhållit dessa. I dessa fall bör yttrandet innehålla en plan för hur åtgärder avses vidtas i enlighet med rekommendationerna.

Vänligen inkom med yttrande **senast 2026-06-30**, till kommunrevisionen@ uppsala.se samt till de sakkunniga biträdena mikael.lind@azets.com och hannah.klarkner@azets.com.


För kommunrevisionen



Berit Danielsson
Ordförande



Kajsa Wejryd
Vice ordförande

A decorative graphic on the left side of the page consists of a large blue triangle pointing right, and a cluster of smaller triangles in the center. These triangles are arranged in a grid-like pattern, with one triangle in the center being bright green and another on the right being blue, while the others are light gray.

Grundläggande granskning av styrelse och nämnder 2025

Revisionsrapport: Arbetsmarknadsnämnden

Uppsala kommun

2026-03-31

Antal sidor: 10

Antal bilagor: 0

1 GRANSKNINGSRESULTAT - ARBETSMARKNADSNÄMNDEN

1.1 VERKSAMHETSSTYRNING OCH UPPFÖLJNING

Antagen verksamhetsplan 2025	2024-12-20
Antal mål	22 uppdrag, 3 nämndmål
Nämndens mål har en tydlig koppling till kommunfullmäktiges mål	Ja
Målen är formulerade så att de är mätbara	Se generella iakttagelser
Nämnden följer upp måluppfyllelsens utveckling under året	Ja
Vid avvikelser från måluppfyllelsen följer nämnden upp eller efterfrågar orsaker till avvikelserna	Ja
Nämnden beslutar om åtgärder vid brister i måluppfyllelsen	Inga särskilda åtgärder framgår av erhållen dokumentation
Nämndens mål för verksamheten uppnås	Se generella iakttagelser

Generella iakttagelser

Arbetsmarknadsnämnden har i sin beslutade verksamhetsplan för 2025–2027 gjort följande uppdelning mellan uppdrag och nämndmål under respektive fokusmål:

- Fokusmål 1 - Sju uppdrag, ett nämndmål.
- Fokusmål 2 - Fyra uppdrag, två nämndmål.
- Fokusmål 3 - Två uppdrag.
- Fokusmål 4 - Nio uppdrag.

För samtliga nämndmål respektive uppdrag finns ett antal åtgärder som syftar till att uppnå målet eller uppdraget.

I verksamhetsplanen återfinns nämndens indikatorer. Indikatorerna ligger till grund för bedömningen av status på uppdrag och åtgärder inom respektive fokusmål, vilket även framgår av nämndens uppföljningsplan, bilaga 2 till verksamhetsplanen. Det finns indikatorer för respektive fokusmål. Det framgår dock inte hur indikatorerna kopplas till nämndmålen eller till uppdrag och åtgärder. De målnivåerna som finns kopplade till indikatorerna anger ett önskat tillstånd, exempelvis öka, bibehålla nivån eller minska, eller en specifik målnivå. För vissa indikatorer specificeras dock inte startvärde, likväl saknas även resultat från föregående år för flera av indikatorerna.

Uppföljning av måluppfyllelsen sker tre gånger per år, vid uppföljning per april, per augusti samt per helår. Enligt nämndens uppföljningsplan sker även tematisk fördjupad uppföljning av olika verksamhetsområden löpande på nämndsammanträden i enlighet med ett fastställt årshjul.

I delårsuppföljningen per april framgår att nämndens arbete med tilldelade uppdrag samt beslutade åtgärder pågår enligt plan. Av totalt 22 uppdrag bedöms samtliga vara påbörjade. Fem uppdrag bedöms bli färdiga under 2025, sju under 2026 och tio under 2027. Av nämndens 42 åtgärder är samtliga åtgärder påbörjade. Ett nämndmål bedöms bli färdigt 2025 och två nämndmål bedöms bli färdiga 2026 vid mandatperiodens slut. Uppföljning har även skett på beslutade indikatorer. Resultat från föregående år, 2024, utgör utgångsläge i uppföljningen. För vissa indikatorer saknas dock värde, både för 2024 och för 2025.

I nämndens uppföljning per sista augusti framgår en samlad bedömning av nämndens bidrag till fokusmålen. Av uppföljningen framkommer att samtliga fokusmål uppfylls i hög grad, och att nämndens arbete för att genomföra tilldelade uppdrag och beslutade åtgärder till stor del pågår enligt plan.

Vid uppföljningen per december framkommer att nämnden bidrar i hög grad till att uppfylla kommunens fyra fokusmål. Av totalt 22 uppdrag bedöms 21 som påbörjade och ett uppdrag som färdigt. De två nämndmålen bedöms pågå enligt plan och bli färdiga vid mandatperiodens slut 2026. Det gemensamma nämnd-/bolagsmålet bedöms som påbörjat och två av de tre tillkommande uppdragen bedöms som färdiga och ett beräknas vara färdigt 2026. I årsbokslutet redovisas även resultat för indikatorerna. I många fall har värden tillkommit under 2024 och följts upp löpande under år 2025.

1.2 EKONOMISTYRNING OCH UPPFÖLJNING

Budget för 2025 antagen	Ja, 2024 – 12–20
Styrelsen följer upp det ekonomiska utfallet och prognoser under året	Ja
Styrelsen får en analys av orsaker vid eventuella avvikelser från budget	Ja
Styrelsen beslutar om åtgärder vid eventuella budgetavvikelser	Inga särskilda åtgärder, positiv avvikelse och prognos.

Helårsprognos vid delår per sista mars	Helårsprognos vid delår per sista augusti	Resultat helår 2025
+ 10 mnkr	+ 37 mnkr	+ 59 mnkr

Generella iakttagelser

Arbetsmarknadsnämndens budget 2025 är en del av verksamhetsplanen. Enligt nämndens uppföljningsplan ska nämnden följa upp det ekonomiska utfallet löpande, genom månatliga rapporter (februari – november exklusive juni) samt vid tre fasta uppföljningspunkter under året. I de månadsrapporter som avlämnas ska en redovisning av eventuella avvikelser från fastställd budget ske samt innehålla en helårsprognos.

Utifrån granskade protokoll för perioden 2024-12-20 till 2026-02-13 framgår att nämnden har tagit del av den ekonomiska månadsuppföljningen för februari, april, maj, juli, september, oktober och november, i likhet med vad som framgår i uppföljningsplanen. Delårsbokslutet per mars/april 2025 hanterades den 29 april 2025 och delårsbokslutet per augusti hanterades den 26 september 2025. Årsbokslutet behandlades den 13 februari 2026.

I delårsbokslutet per mars framgår att nämnden redovisar ett överskott om 5 mnkr jämfört med periodens nollbudget. Överskottet kan främst hänföras till högre statsbidrag för yrkesutbildningarna samt även något högre intäkter för nämndens olika projekt jämfört med budget. Nämnden prognosticerar en positiv avvikelse mot budget om 10 mnkr för helåret.

Prognosspannet är dock satt till 0 – 20 mnkr, med anledning på osäkerheten kring hur schablonintäkterna kommer att utvecklas under året.

I delårsbokslutet per augusti framgår att arbetsmarknadsnämnden visar ett överskott uppgående till 27 miljoner kronor, vilket främst beror på dels lägre försörjningsstödkostnader än budgeterat, dels på högre statsbidrag från Skolverket. Nämndens helårsprognos är ett överskott om 37 miljoner kronor. Helårsprognosen per augusti pekar på ett överskott för verksamheterna ekonomiskt bistånd/flykting om 14 miljoner kronor och ett överskott om 20 miljoner kronor för vuxenutbildningen. Arbetsmarknadsåtgärder beräknas få ett överskott om 3 miljoner kronor.

Vid årsbokslut framgår att arbetsmarknadsnämnden visar ett överskott om 59 miljoner kronor jämfört med budget. Det beror dels på högre statsbidrag än budgeterat, dels på lägre försörjningsstödkostnader jämfört med budget.

1.3 INTERNKONTROLL

Internkontrollplan 2025 är antagen	Ja, 2024-12-20
Internkontrollplanen innehåller information om riskvärdering	Nej, men finns redovisade i separat dokument
Antal kontrollmoment 2025	27, varav tre obligatoriska
Antal kontrollmoment inom kontroller av verksamhetens arbetssätt, system och rutiner	14
Antal kontrollmoment inom kontroll av efterlevnad av regler, policyer och beslut	5
Antal kontrollmoment inom finansiell kontroll	3
Antal kontrollmoment inom kontroll avseende oegentligheter, mutor och jäv	5
Kommunövergripande kontrollområden/moment är inkluderade i internkontrollplanen 2025	Ja, tre obligatoriska kontrollmoment
Uppföljning av internkontrollplan 2025 har genomförts	Ja
Uppföljning har skett av samtliga kontrollområden 2025	Ja

Generella iakttagelser

Arbetsmarknadsnämnden har för 2025 beslutat om *Internkontrollplan 2025 och analys av arbetet med intern kontroll 2024 enligt reglemente, för arbetsmarknadsnämnden*.

Internkontrollplanen innehåller en generell beskrivning av nämndens arbete med intern kontroll enligt fullmäktiges reglemente likväl som enligt de riktlinjer för intern kontroll som kommunstyrelsen beslutat om. Internkontrollplanen för 2025 baseras på en omvärlds- och riskanalys från 2024. Analysen är genomförd i två steg, dels en övergripande analys av kommunens omvärldstrender, dels genom avdelningsvisa riskbedömningar. Vid nämndsammanträdet i september 2024 diskuterade de förtroendevalda förvaltningens förslag till prioriterade risker.

Internkontrollplanen innehåller kontrollområden, riskbeskrivning, kontrollmoment, kontrollmetod och tid för uppföljning. Kontrollområdena utgörs av de kommunövergripande områdena. Det finns 11 risker, med tillhörande 27 kontrollmoment. Internkontrollplanen saknar en beskrivning av riskernas riskvärde utifrån sannolikhet och konsekvens. Vi har dock tagit del av ett underlag med prioriterade risker för nämnden 2025, som framhäver sex risker. Utifrån dessa risker finns riskvärde specificerat. Dessa risker finns dock inte specifikt redovisade i internkontrollplanen. Dokumentet är inte beslutat av nämnden. Uppföljning av internkontrollplanen sker till nämnden vid delårsbokslut per sista augusti samt i samband med årsbokslut. Det ska även ske en intern delrapportering vid delårsbokslutet per mars.

Deluppföljningen per augusti omfattar resultat av granskning för åtta av 11 risker och omfattar 11 av 27 kontrollmoment. Tre av kontrollmoment redovisas med liten anmärkning, två med anmärkning och resterande utan anmärkning. De två kontrollmoment med anmärkning är "*Kontrollera att rutiner är kända och används genom en enkätundersökning riktad till slumpmässigt utvalda medarbetare*" samt "*Kontrollera att samtliga rutiner är inlagda i kvalitetsledningssystemet*". För samtliga kontrollmoment med anmärkning eller liten anmärkning framgår åtgärder med slutdatum. Resultat för de återstående 16 kontrollmomenten redovisas i samband med den samlade uppföljningen av internkontrollplanen i december 2025.

Vid årsbokslutet framgår att granskningen inför avrapporteringen av internkontrollplanen för helåret 2025 har resulterat i mindre anmärkningar för 5 av 27 kontrollmoment. Anmärkningarna återfinns inom det kontrollområde som avser verksamhetens arbetsätt, system och rutiner. Två kontrollmoment har bedömts med anmärkning (resultatet från delårsuppföljningen), medan resterande kontrollmoment är utan anmärkning.

Av uppföljning av internkontrollplanen framgår att vid avrapporteringen av internkontrollplanen 2025 har granskning i flera fall genomförts på ett förenklat sätt, eftersom angivna kontrollmetoder har visat sig svåra att genomföra. I några fall har det varit

svårt att göra bedömningar av granskningens resultat, eftersom kontrollmoment och kontrollmetoder inte harmonierat. När så varit fallet har bedömning av i vilken mån förvaltningen uppfyllt kontrollmomentet skett utifrån delvis andra kontrollmetoder.

1.4 IAKTTAGELSER FRÅN NÄMNDDIALOG

Dialog med arbetsmarknadsnämndens presidium genomfördes 16 maj 2025 inom ramen för revisionens ordinarie sammanträde. Nedan sammanfattas iakttagelser från dialogen avseende verksamhetsstyrning, ekonomistyrning och intern kontroll.

1.4.1 Verksamhetsstyrning och uppföljning

Representanter från nämnd med förvaltning framför att förvaltningen genomfört flera betydelsefulla förändringar under 2025, bland annat övertagande av verksamheter från vård- och omsorgsförvaltningen samt uppdelning av återbruket i två separata enheter. Ett starkt fokus har legat på digitalisering och effektivisering av arbetssätt. Förvaltningen har också upprättat ett nytt avtal för yrkesutbildningar. Efter Örebrorådet har trygghetsskapande åtgärder blivit en tydligare prioritet, där nämnden både gett förvaltningen i uppdrag att identifiera egna åtgärder samt gjort en hemställan till kommunstyrelsen om skalskydd. Utöver detta har verksamheten fått en ny förvaltningsdirektör den 1 april, och all SFI-undervisning har samlats i egen regi, vilket lett till en översyn av vuxenutbildningens interna organisation.

1.4.2 Ekonomistyrning och uppföljning

Vid dialogen framförs att kommunen har tilldelats ett kommunbidrag på 865 miljoner kronor, vilket innebär en minskning jämfört med tidigare år. Delårsbokslutet per april visar ett överskott på 5 miljoner kronor, med en prognos om totalt 10 miljoner kronor för året. Ekonomin utmanas dock av ökade kostnader inom ekonomiskt bistånd och arbetsmarknadsåtgärder, delvis till följd av inflation och höjd riksnorm. Statsbidrag har mottagits för nyanlända, men brister i underlagen från Migrationsverket har skapat osäkerhet kring förutsättningarna. Trots osäkerheterna visar ekonomin i stort ett kontrollerat läge med fokus på anpassning och prioritering.

1.4.3 Intern kontroll

Arbetsmarknadsnämnden har haft ett aktivt och strukturerat arbete med intern kontroll. Uppföljningar har genomförts i september 2024 och februari 2025, där nämnden informerats om internkontrollplanen och hanteringen av identifierade risker. En särskild funktion inom nämnden har drivit utvecklingen av internkontrollarbetet och genomfört riskanalyser som lett till sex prioriterade riskområden, bland annat matchningsproblematik och välfärdsbrottslighet. Nämnden har även arbetat i gruppdiskussioner där förvaltningens sekreterare deltagit, för att förankra och konkretisera riskhanteringen. Arbetet har

resulterat i ett gediget riskregister som säkerställer att riskerna integreras i verksamhets- och internkontrollplanerna.

1.5 BEDÖMNING PER OMRÅDE

1.5.1 Verksamhetsstyrning och uppföljning

Granskningen visar att nämnden har antagit en verksamhetsplan för 2025, där såväl fokusmål och uppdrag från kommunfullmäktige som egna nämndmål utgör styrsignaler för verksamheten. Nämnden har även tillställt verksamhetsplanen till kommunstyrelsen i enlighet med beslutade riktlinjer. Nämnden har även beslutat om ett antal indikatorer som används för mätning av måluppfyllelse av fokusmålen. Däremot framgår det, liksom i föregående års granskning, inte tydligt hur indikatorerna är relaterade till respektive nämndmål, uppdrag och åtgärder. En mer strukturerad uppställning av målen, tillsammans med en samlad bedömning av utvecklingen inom både fokusmål och nämndmål, skulle enligt vår bedömning stärka styrningen. En sådan uppställning skulle med fördel kombinera kvalitativa analyser med kvantitativa indikatorer som har angivna målnivåer för innevarande år.

Mål, uppdrag och åtgärder har följts upp utifrån fasta uppföljningspunkter, såsom vid delår- och helårsredovisning och nämndens egen bedömning är att mål och uppdrag uppfylls i hög grad. Vi poängterar att nämndens uppföljningar innehåller gedigen information om vilka aktiviteter som genomförts under året. Däremot bedömer vi att det finns risk att en bedömning av måluppfyllelse utifrån genomförda uppdrag snarare än kvantitativa mätverktyg kan innebära en risk för att bedömningen blir subjektiv.

Mot bakgrund av ovan är vår bedömning att nämnden i allt väsentligt har säkerställt att det finns ändamålsenliga arbetsätt och en systematisk struktur för verksamhetsstyrning och uppföljning.

1.5.2 Ekonomistyrning och uppföljning

Granskningen visar att nämnden följt upp verksamhetens ekonomi vid delår per mars, augusti samt vid årsredovisning. Därtill har nämnden erhållit månatliga ekonomiska rapporter i enlighet med uppföljningsplan. Nämnden redovisar ett överskott om 59 mnkr 2025. Nämnden har även erhållit en redogörelse och analys av orsaker till överskottet. Vi bedömer att nämnden kan beakta dessa orsaker till överskottet i framtida budgetarbete.

Vår bedömning är således att nämnden har säkerställt att verksamheten bedrivits på ett ekonomiskt tillfredsställande sätt.

1.5.3 Internkontroll

Granskningen visar att nämnden antagit en internkontrollplan för 2025, där alla kontrollmoment har följts upp i samband med årsredovisningen. Nämnden har fått ta del av återrapportering vid årsredovisningen avseende avvikelser i kontrollmomenten. För de avvikelser som uppmärksammats har förslag på åtgärder presenterats.

Vi konstaterar att kommunens *Riktlinje för nämndernas och bolagsstyrelsernas planering, uppföljning och interna kontroll* föreskriver att internkontrollplanen ska innehålla vad som ska kontrolleras, när och hur kontrollen ska göras samt när rapporteringen ska ske. Därtill ska planen innehålla ett antal obligatoriska kontrollmoment och obligatoriska områden. Nämndens internkontrollplan är utformad i enlighet med denna riktlinje. Vi noterar dock att granskningar i flera fall genomförts på ett förenklat sätt, eftersom angivna kontrollmetoder har visat sig svåra att genomföra.

Vår bedömning är således att nämnden under verksamhetsåret 2025 *i allt väsentligt* har tillsett att det finns system för att följa upp den interna kontrollen på ett ändamålsenligt sätt.

Denna revisionsrapport har upprättats av Azets Revision & Rådgivning på uppdrag av Uppsala kommuns kommunrevision i enlighet med antagen projektplan, 2025-02-28.

2026-03-31

Azets Revision & Rådgivning AB

Mikael Lind


Certifierad kommunal revisor

Hannah Klarkner

Verksamhetsrevisor

Amalie Christensen

Verksamhetsrevisor

A decorative graphic on the left side of the page consists of a large blue triangle pointing right, and a cluster of smaller triangles in shades of grey, green, and blue, arranged in a pattern that suggests movement or a network.

Grundläggande granskning av styrelse och nämnder 2025

Revisionsrapport

Uppsala kommun

2026-03-31

Antal sidor: 19

Antal bilagor: 14

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	Sammanfattning och samlad bedömning	3
1.1	<i>Rekommendationer</i>	5
2	Bakgrund	7
3	Syfte, revisionsfrågor och avgränsning	7
4	Revisionskriterier	9
5	Metod	9
6	Styrande förutsättningar	11
7	Inledande kommentarer	17

1 SAMMANFATTNING OCH SAMLAD BEDÖMNING

Azets Revision & Rådgivning har av Uppsala kommuns förtroendevalda revisorer fått i uppdrag att göra en grundläggande granskning av kommunens nämnder och styrelse. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2025.

Syftet med granskningen har varit att översiktligt bedöma om styrelse och nämnder har en tillräcklig struktur för styrning, uppföljning och kontroll av verksamheten. De bedömningar som avlämnas ska utgöra en grund för säkerställande att nämnder och styrelse lever upp till de mål och beslut som fullmäktige fastställt.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen och granskade nämnder i allt väsentligt skapat förutsättningar för en tillräcklig struktur för styrning, uppföljning och kontroll av verksamheten.

Resultatet baseras på de underlag som vi har mottagit under året, de dialoger som genomförts med nämnder och styrelse samt protokollsgranskning. Under granskningens gång har ett antal kontrollfrågor besvarats som också utgör en grund för vår bedömning.

Granskningen visar att samtliga nämnder och kommunstyrelsen har antagit en verksamhetsplan för 2025, där fokusmål och uppdrag från kommunfullmäktige, tillsammans med nämndernas egna mål, utgör centrala styrsignaler. Vi konstaterar vidare att kommunfullmäktige har beslutat om kommungemensamma indikatorer för fokusmålen, och att flera nämnder har kompletterat dessa med egna indikatorer för uppföljningsändamål.

I kommunrevisionens grundläggande granskning från 2024 konstaterades att det fanns ett utvecklingsbehov avseende mätbarheten i indikatorer, nämndmål och fokusmål. Den aktuella granskningen visar att det fortsatt finns utrymme för förbättring inom detta område. Detta beror främst på att det inte tydligt framgår vilka indikatorer som kopplar till respektive nämndmål, uppdrag eller åtgärd. Avsaknaden av en sådan tydlig koppling innebär att det är svårt att följa upp måluppfyllelsen systematiskt och spåra utvecklingen över tid.

Vi bedömer att nämnderna i huvudsak har följt kommunstyrelsens riktlinjer för styrning och uppföljning. Samtidigt bedömer vi att det skulle vara fördelaktigt om riktlinjerna tydligare angav att uppföljningen bör baseras på både kvalitativa analyser (exempelvis beskriva vad som faktiskt har förändrats och varför) och kvantitativa indikatorer (med definierade målnivåer för vart verksamheten ska nå under året). Enligt vår mening behöver dessa delar komplettera och stödja varandra för att kunna bedöma målets utveckling och riktning. Granskningen visar att det i flera fall saknas en tydlig och samlad beskrivning av vad bedömningen av måluppfyllelse grundas på. Exempelvis anges ibland att ett fokusmål är ”i hög grad uppfyllt” enbart med stöd i att ett visst antal uppdrag är genomförda eller

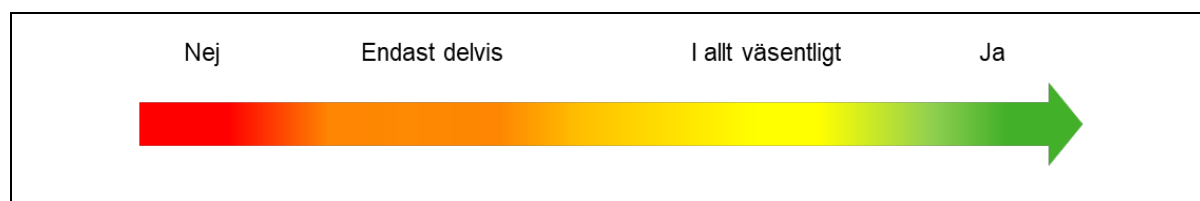
påbörjade. I andra fall bedöms ett fokusmål som i hög grad uppfyllt trots att samtliga uppdrag fortfarande pågår och inte förväntas vara färdigställda förrän 2027. Ett sådant bedömnings sätt riskerar att överbetona aktiviteter snarare än faktiska resultat. Vi noterar även variation i hur indikatorer redovisas, bland annat beträffande om de har tydliga målnivåer för året, och om de har startvärden eller jämförelsedata från tidigare år. Avsaknad av dessa element försvårar bedömningen av utvecklingen mot målen. Ett exempel är indikatorer som anger "andel X" utan att ange vad andelen var vid årets början, eller vad målnivån ska vara vid årets slut. I sådana fall går det inte att avgöra om verksamheten utvecklats i önskad riktning. Detta ökar risken för subjektiva bedömningar vid uppföljning av mål och uppdrag.

Vi bedömer att majoriteten av nämnderna i allt väsentligt har följt upp sina mål och uppdrag enligt beslutade riktlinjer och uppföljningsplaner. Samtidigt kvarstår utvecklingsbehov avseende efterlevnad av rutiner, exempelvis att alla nämnder behöver säkerställa att verksamhetsplanen tillställs kommunstyrelsen inom föreskriven tid.

Avseende ekonomistyrning konstaterar vi att löpande ekonomisk uppföljning skett genom månatliga rapporter och delårsuppföljningar. Samtliga nämnder, med undantag för socialnämnden samt miljö- och hälsoskyddsnämnden, redovisar positiva avvikelser gentemot budget. Vi bedömer att nämnderna och styrelsen har fått underlag som tydliggör orsakerna till eventuella avvikelser och att nämnder med negativa avvikelser har vidtagit relevanta åtgärder för att återgå till budget i balans.

Styrelsen och majoriteten av nämnderna har i allt väsentligt säkerställt att det finns en tillräcklig struktur för intern kontroll och uppföljning. Samtliga har antagit internkontrollplaner som har utgjort styrande dokument för verksamheten under 2025, och dessa planers utformning följer i huvudsak kommunens riktlinjer med några få undantag. I andra, mer fördjupade granskningsinsatser som revisionen genomfört under 2025 har ytterligare utvecklingsbehov avseende intern kontroll identifierats, vilka ligger utanför den grundläggande granskningens övergripande omfattning.

I det följande redovisas våra samlade bedömningar per revisionsobjekt inom revisionsområdena verksamhetsstyrning-, ekonomistyrning-, och intern kontroll och uppföljning. För närmare beskrivning av bakgrunden till våra bedömningar hänvisar vi till respektive avsnitt i revisionsrapporten. I bilaga 1-14 redovisas granskningsiakttagelser per respektive nämnd och styrelse som omfattas av granskningen.



Verksamhetsstyrning och uppföljning	
Kommunstyrelsen och samtliga granskade nämnder	I allt väsentligt
Ekonomistyrning och uppföljning	
Kommunstyrelsen och samtliga granskade nämnder	Ja
Intern kontroll och uppföljning	
Kommunstyrelsen, gatu- och samhällsmiljönämnden, plan- och byggnadsnämnden, miljö- och hälsoskyddsnämnden, kulturnämnden	Ja
Arbetsmarknadsnämnden, idrotts- och fritidsnämnden, utbildningsnämnden, omsorgsnämnden, äldrenämnden, socialnämnden, räddningsnämnden, överförmyndarnämnden, valnämnden	I allt väsentligt

1.1 REKOMMENDATIONER

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Överväga att förtydliga riktlinjerna för styrning och uppföljning med att en samlad bedömning utifrån både kvalitativa och kvantitativa underlag ska göras vid uppföljning.

Vi rekommenderar kommunstyrelsen och samtliga granskade nämnder att:

- Tillse att det av uppföljning framgår vilka indikatorer som hör till respektive nämndmål och uppdrag i relation till verksamhetsplanen.

Vi rekommenderar socialnämnden att:

- Tillse att beslutade indikatorer för fokusmål och uppdrag följs upp i relation till verksamhetsplan.

Vi rekommenderar räddningsnämnden och överförmyndarnämnden att:

- Tillse att beslutade internkontrollplaner utformas i enlighet med riktlinjer och mallar.

2 BAKGRUND

Azets Revision & Rådgivning har av Uppsala kommuns förtroendevalda revisorer fått i uppdrag att göra en grundläggande granskning av kommunens nämnder och styrelse. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2025.

Revisorerna är kommunfullmäktiges organ för kontroll och ansvarsprövning av styrelser och nämnder. Revisionens arbete ska även ses som ett stöd till nämnderna och styrelsen.

Kommunallagen (2017:725) 12 kap, 1 §, ger uttryck för att revisorerna årligen ska granska all verksamhet som bedrivs inom nämndernas verksamhetsområde. Verksamhetsområdena ska granskas i den omfattning som följer av *God revisionsred*. Revisorerna har till uppgift att pröva om:

- Verksamheten sköts på ett ändamålsenligt, och från ekonomisk synpunkt, tillfredställande sätt.
- Räkenskaperna är rättvisande.
- Den interna kontrollen är tillräcklig.

Revisorernas årliga granskning består av tre delar; grundläggande granskning, fördjupad granskning samt granskning av delårs - och helårsbokslut.

Den grundläggande granskningen omfattar en översiktlig granskning av måluppfyllelse, styrning och intern kontroll. Granskningen baseras generellt sett på revisorernas riskanalys och omfattar samtliga nämnder och styrelser, och ger även underlag till uppdatering av riskanalysen under året. Enligt *God revisionsred* ska den grundläggande granskningen utgöra ett så pass omfattande underlag att den ger grund till bedömningar som revisorerna avlämnar i sin årliga revisionsberättelse.

Revisorerna genomför fördjupade granskningar som ett komplement till den grundläggande granskningen.

3 SYFTE, REVISIONSFRÅGOR OCH AVGRÄNSNING

Syftet med granskningen har varit att översiktligt bedöma om styrelse och nämnder har en tillräcklig struktur för styrning, uppföljning och kontroll av verksamheten.

De bedömningar som avlämnas ska utgöra en grund för säkerställande att nämnder och styrelse lever upp till de mål och beslut som fullmäktige fastställt.

Granskningen har omfattat följande revisionsfrågor, vilka delas in i tre revisionsområden:

Verksamhetsstyrning och uppföljning

- Har styrelsen/nämnden säkerställt att verksamheten bedrivs i enlighet med fullmäktiges mål och uppdrag?
- Följer styrelsen/ nämnden upp verksamhetens måluppfyllelse?
- Uppnår styrelsen/nämnden målen för sin verksamhet?
- Vidtar styrelsen/ nämnden åtgärder vid eventuella avvikelser som uppmärksammas avseende måluppföljning under året?

Ekonomistyrning och uppföljning

- Har styrelsen/nämnden säkerställt att verksamheten bedrivs på ett ekonomiskt tillfredställande sätt?
- Följer styrelsen/ nämnden upp verksamhetens ekonomiska resultat under året?
- Bedriver styrelsen/nämnden verksamheten inom sina ekonomiska budgetramar?
- Vidtar styrelsen/ nämnden åtgärder vid eventuella avvikelser som uppmärksammas avseende ekonomiska resultat under året?

Intern kontroll

- Har styrelsen/nämnden skapat förutsättningar att bedriva sin interna kontroll på ett systematiskt och ändamålsenligt sätt under året?
- Följer styrelsen/ nämnden upp verksamhetens interna kontroll under året?
- Vidtar styrelsen/ nämnden åtgärder vid eventuella avvikelser som uppmärksammas avseende intern kontroll under året?

3.1 AVGRÄNSNING OCH ANSVARIG STYRELSE/NÄMND

Granskningen har följt årlig process, varpå granskningen avsett hela granskningsåret 2025. Granskningen har omfattat såväl granskning som bedömning utifrån styr- och uppföljningsdokument. Granskningen har färdigställts och avslutats först efter respektive nämnd och styrelse behandlat sina årsbokslut och verksamhetsuppföljningar för 2025.

Granskningen har omfattat kommunstyrelsen och samtliga nämnder exklusive namngivningsnämnden och krisledningsnämnden.

4 REVISIONSKRITERIER

Granskningen har utgått ifrån nedanstående revisionskriterier:

- Kommunallagen (2017:725).
- Kommunfullmäktiges beslut och uppdrag till styrelse/nämnder.
- Reglemente för kommunstyrelsen och övriga nämnder i Uppsala kommun (KF 2025-11-03).
- Reglemente för intern kontroll inom Uppsala kommun och dess helägda bolag (KF 2022-02-28).
- Riktlinje för nämndernas och bolagsstyrelsernas planering, uppföljning och interna kontroll (KS 2023-02-17).
- Mål- och budget 2025 med plan för 2026–2027 (KF 2024-11-04).

5 METOD

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier, dialogmöten med kommunstyrelsen och granskade nämnder samt genom protokollsgranskning.

Nedan följer en sammanfattning av metoden, inklusive information om bedömningsnivåer och kvalitetssäkring av rapporten.

5.1 DOKUMENTSTUDIER OCH PROTOKOLLSGRANSKNING

Dokumentstudier har genomförts av övergripande dokument såsom *Mål- och budget 2025*, reglementen för kommunstyrelsen och granskade nämnder, reglemente för intern kontroll, riktlinje för nämndernas planering, uppföljning, och intern kontroll samt riktlinje för riskhantering. Därtill har nämnd/styrelsespecifika dokument såsom verksamhetsplaner, internkontrollplaner, delårsuppföljning per mars/april, per augusti samt verksamhetsberättelser och årsredovisning granskats.

Löpande under året har vi inom ramen för granskningen tagit del av kommunstyrelsens och granskade nämnders protokoll. En protokollsgranskning för respektive nämnd och styrelsen har genomförts under perioden december 2024 – mars 2026.

Löpande i revisionsrapporten hänvisas till styrande dokument som avser hela kommunkoncernen och därmed kommunala bolag. I rapporten redogörs dock enbart det som avser kommunstyrelsen och nämnderna.

5.2 DIALOGMÖTEN MED NÄMNDER OCH STYRELSE

Som ett komplement till dokumentstudierna har dialogmöten med nämnde styrelsens presidium genomförts. Dialogmötena har genomförts inom ramen för revisionens ordinarie sammanträden. På dessa dialogmöten har nämnderna / styrelsen erhållit kompletterande frågor från revisorerna och de sakkunniga.

5.3 BEDÖMNINGSNIVÅER

Respektive nämnds och styrelses verksamhetsstyrning, ekonomistyrning och interna kontroll bedöms utifrån följande bedömningsnivåer.



5.4 KVALITETSSÄKRING OCH FAKTAKONTROLL

Kvalitetssäkring av granskningen och rubricerad revisionsrapport har skett enligt Azets Revision & Rådgivnings gängse rutiner. Kundens ansvar har ansvarat för kvalitetssäkringen.

Respektive kontaktperson för granskningen har givits möjlighet att sakgranska revisionsrapporten inför dess färdigställande, i syfte att verifiera dess uppgifter.

6 STYRANDE FÖRUTSÄTTNINGAR

6.1 UPPSALA KOMMUNS STYRMODELL UTIFRÅN MÅL- OCH BUDGET

Den politiska viljeinriktningen för Uppsala kommun manifesteras i kommunens dokument *Mål- och budget 2025 med plan för 2026 – 2027*, vilket antogs av kommunfullmäktige den 4 november 2024. Den politiska inriktningen för mandatperioden är utformad i fyra gemensamma fokusmål, som omfattar hela kommunkoncernen. Varje fokusmål inleds med en text som beskriver den övergripande politiska ambitionen. För att förstärka dessa mål har tidsbegränsade uppdrag formulerats, vilka riktar sig både till hela koncernen och till specifika nämnder och styrelser. Fokusmålen, som fastställs av kommunfullmäktige är långsiktiga och sträcker sig över en mandatperiod, men de omprövas inför varje nytt budgetår. Politiken prioriterar olika områden utifrån de förutsättningar som finns i omvärlden. Följande fyra fokusmål gäller för den aktuella mandatperioden:

Fokusmål 1: Ekonomi

- Uppsala ska säkra en stark ekonomi och värna välfärden. Inom detta fokusmål finns elva uppdrag (uppdrag 1–11).

Fokusmål 3: jobben

- Uppsala ska ha ett välmående näringsliv och skapa fler jobb. Inom detta fokusmål finns 14 uppdrag (uppdrag 12–26).

Fokusmål 3: Klimatet

- Uppsala ska leda klimatomställningen. Inom detta fokusmål finns sex uppdrag (uppdrag 27 – 33).

Fokusmål 4: Tryggheten.

- Uppsala ska bli tryggare med jämlika livsvillkor. Inom detta fokusmål finns tolv uppdrag (uppdrag 34–46).

6.1.1 Uppsala kommuns styrmodell, styrelsen och nämnderna

Kommunstyrelsen och nämnderna har det övergripande ansvar för att bidra till uppfyllandet av fokusmålen genom att anpassa sig till de mål och uppdrag som kommunfullmäktige har fastställt, baserat på de specifika förutsättningarna inom deras respektive verksamhetsområden. Kommunstyrelsen och nämnderna uppdras att utforma och besluta om verksamhetsplaner senast den 31 december, och nämndernas planer ska även överlämnas till kommunstyrelsen.

Verksamhetsplanerna för styrelsen och nämnderna ska tydligt ange hur fokusmålen och uppdragen ska uppnås, samt beskriva hur de arbetar för att utveckla verksamheten inom sitt grunduppdrag. Dessutom ska planerna innehålla detaljerade åtgärder för genomförande och beskriva hur dessa åtgärder ska följas upp. Verksamhetsplanerna omfattar en treårsperiod och revideras årligen. Utöver de fokusmål och uppdrag som kommer från kommunfullmäktige, har nämnderna möjlighet att formulera egna mål med tillhörande strategier och åtgärder. Inom fokusmål 1 finns ett obligatoriskt nämndmål relaterat till arbetsmiljö.

Verksamhetsplanerna ska även innehålla indikatorer som utgör ett underlag för uppföljning och analys. Nämnderna är vidare ansvariga för att besluta om en uppföljningsplan, vilken ska beskriva vad som ska följas upp, samt när och hur detta ska göras.

Förutom dokumentet "Mål- och budget" finns det flera kommunala styrdokument, inklusive planer, program och policyer. Dessa dokument är underställda de fokusmål som fastställts av kommunfullmäktige. De åtgärder som framgår av dessa planer och program ska integreras i kommunstyrelsens och nämndernas årliga verksamhetsplaner.

6.1.2 Uppföljning inom ramen för styrmodellen

Måluppfyllelse bedöms både genom en övergripande uppföljning av målen i sin helhet och genom utvärdering av genomförda uppdrag och åtgärder. Utöver detta utgör övriga verksamhetsresultat och indikatorer underlag för uppföljningen.

Utöver fokusmålen fastställer kommunfullmäktige kommunövergripande indikatorer. Dessa indikatorer ska användas som styrmedel vid utformningen av kommunstyrelsens och nämndernas mål för verksamheten. Kommunstyrelsen och nämnderna är ansvariga för att följa upp och analysera resultaten i relation till både kommunfullmäktiges fokusmål och de egna verksamhetsmålen. Kommunstyrelsen ska månatligen övervaka nämndernas ekonomiska resultat samt utvalda indikatorer.

Uppföljningen av resultat kopplat till fokusmål och uppdrag rapporteras till kommunfullmäktige tre gånger per år: vid delårsrapporten per den 30 april och ekonomisk uppföljning per den 31 mars, i delårsbokslutet för mål och ekonomi per den 31 augusti samt i samband med årsredovisningen.

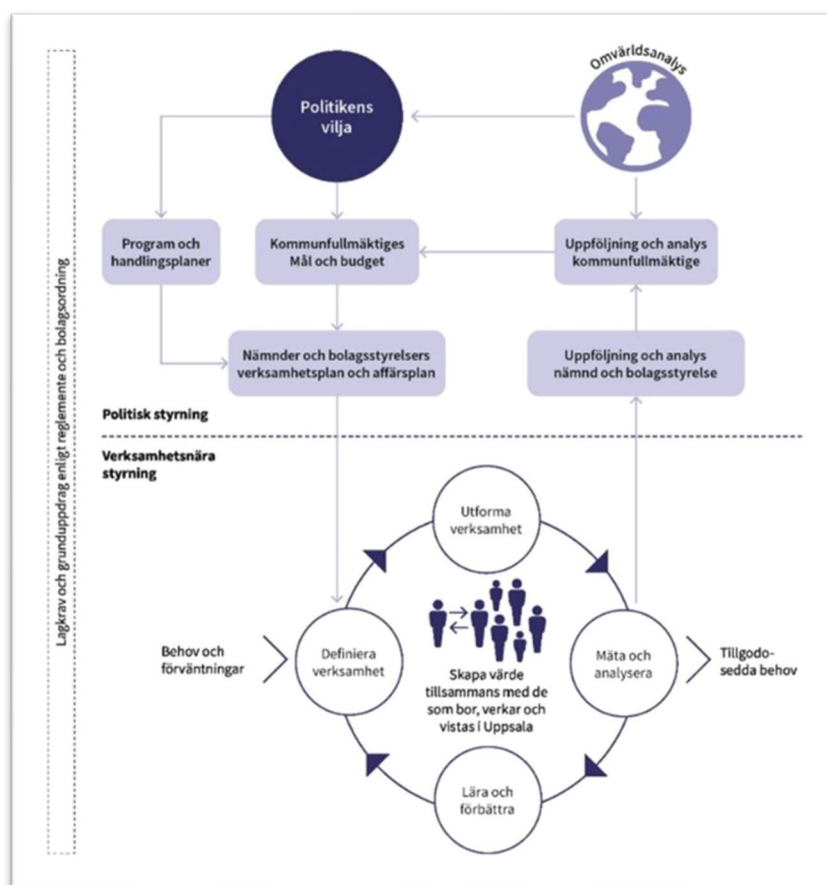
Vid delårsuppföljningen som sker i mars och april genomförs en uppföljning med särskild tonvikt på eventuella avvikelser i uppdrag och nämndmål.

Vid delårsuppföljningen i augusti samt vid årsbokslutet genomförs en fördjupad uppföljning där varje nämnds bidrag till förverkligandet av kommunfullmäktiges fokusmål och uppdrag,

gemensamma nämndmål samt ytterligare uppdrag från kommunfullmäktige, kommunstyrelsen och kommunstyrelsens egna mål och åtgärder bedöms.

Den ekonomiska uppföljningen redovisas fortlöpande till respektive nämnd. Om uppföljningen visar avvikelser från det förväntade resultatet, ska nämnden besluta om lämpliga åtgärder.






Därtill genomförs en samlad uppföljning och aktualitetsbedömning av program och gemensamma handlingsplaner för kommunen.






Figur 1: Uppsala kommuns styrmodell.

6.1.3 Kommunens definitioner vid uppföljning

Vid uppföljning används följande definitioner.

BEDÖMNING	VAD BEDÖMNINGEN AVSER	VAD SOM SKA KOMMENTERAS
Påbörjad 	Uppdraget/kommungemensamma nämnd-/bolagsmålet är påbörjat och går enligt plan.	Beskriv kortfattat vad som görs. Är det ett nytt uppdrag skriv när det förväntas vara färdigt (vilket år).
Väntar 	Uppdraget/kommungemensamma nämnd-/bolagsmålet är inte påbörjat, men det är i enlighet med plan.	Skriv när det förväntas vara färdigt (vilket år).
Klar 	Uppdraget/kommungemensamma nämnd-/bolagsmålet är färdigt. Det gäller även när det som började som ett uppdrag fortsättningsvis hanteras i ordinarie verksamhet.	Beskriv kortfattat vad som har gjorts, vilka resultat och effekter som uppnåtts och motivera varför det bedöms vara färdigt. Beskriv hur hanteringen i ordinarie verksamhet ser ut om något som började som ett uppdrag fortsättningsvis hanteras i ordinarie verksamhet.
Stoppad 	Uppdraget/kommungemensamma nämnd-/bolagsmålet kommer inte att genomföras.	Beskriv varför nämnden/styrelsen avstår från att genomföra det, trots att kommunfullmäktige delat ut det till den.
Försenad 	Uppdraget/kommungemensamma nämnd-/bolagsmålet är påbörjat, men flyter inte på enligt plan.	Beskriv varför det inte går enligt plan. Skriv om tidplanen ändrats och när uppdraget nu förväntas vara färdigt (vilket år).

Figur 2: Statusbedömning av uppdrag.

Bedömning	Innebörd
	Granskning genomförd utan anmärkning.
	Granskning genomförd med mindre anmärkning
	Granskning genomförd med anmärkning

Figur 3: Bedömning av granskningsutfall vid uppföljning av internkontrollplan.

6.1.4 Styrande förutsättningar avseende intern kontroll

Reglemente för intern kontroll inom Uppsala kommun

Den 28 februari 2022 fattade kommunfullmäktige i Uppsala kommun beslut om *Reglemente för intern kontroll som omfattar både kommunen och dess helägda bolag*. Reglementets syfte är att säkerställa att kommunen i sin helhet, inklusive kommunstyrelsen och nämnderna, upprätthåller en adekvat nivå av intern kontroll.

Reglementet stipulerar att samtliga nämnder ska upprätthålla en tillfredsställande intern kontroll för att bidra till att både säkerställa utförandet av kommunens grundläggande uppdrag och uppnå de mål som har fastställts för verksamheten. Den interna kontrollen ska även bidra till att:

- Verksamheten är ändamålsenlig och resurseffektiv.
- Informationen och rapporteringen och ekonomin är tillförlitlig och rättvisande.

- Verksamheten efterlever lagar, regler och avtal.

Ansvarsfördelning

Kommunstyrelsen har uppsikt över samtliga nämnders verksamhet och innehar det övergripande ansvaret för att skapa förutsättningar för en effektiv intern kontroll inom kommunen. Detta ansvar innefattar att upprätta, förvalta, följa upp och utveckla kommunkoncernens arbetsätt och styrdokument för intern kontroll samt att stödja nämnderna i deras arbete med intern kontroll. Vidare ska styrelsen övervaka den interna kontrollen inom nämnderna, i enlighet med styrelsens uppsiktsplikt.

Styrelsen har befogenhet att rekommendera eller besluta om obligatoriska kontrollmoment som nämnderna ska inkludera i sina internkontrollplaner. Styrelsen kan även besluta om kommunövergripande kontrollmoment i sin egen internkontrollplan. Dessa kontrollmoment innebär att kontroller genomförs inom nämndernas ansvarsområden, särskilt i relation till övergripande och tvärfunktionella processer.

Nämnderna har det yttersta ansvaret för den interna kontrollen inom sina respektive ansvarsområden, i enlighet med kommunallagen kapitel 6, paragraf 6. Nämnderna ska ha gedigen kunskap om intern kontroll, säkerställa att tillräckliga styrdokument och arbetsätt finns, samt kontinuerligt följa upp och utveckla den interna kontrollen inom sina områden.

Genomförande och uppföljning av den interna kontrollen

Enligt reglementet, § 10, ska kommunstyrelsen och nämnderna årligen besluta om en internkontrollplan. Utformningen av internkontrollplanen, inklusive underlaget i form av riskanalys, ska ske i samband med framtagandet av verksamhetsplanen. Kontrollmomenten som ingår i internkontrollplanen ska följas upp enligt de specifikationer som framgår av planen.

Minst en gång per år ska en samlad uppföljning och rapportering av den interna kontrollen genomföras. Denna rapportering ska ske till ansvarig nämnd, som ska fatta beslut om uppföljningen senast den 31 januari eller vid det närmast efterföljande sammanträdet. Rapporten ska innehålla information om vad som har kontrollerats, hur kontrollen genomfördes, resultatet av kontrollen, eventuella åtgärder, samt tidsramen för när åtgärderna ska vara genomförda.

Vid årsbokslutet ska nämnderna rapportera uppföljningen av den interna kontrollen samt dess funktionalitet till kommunstyrelsen. Därefter ska kommunstyrelsen analysera och utvärdera den samlade interna kontrollen och presentera resultaten för kommunfullmäktige.

Genomförandet under verksamhetsåret ska följa de beslutade riktlinjerna för planering, uppföljning och intern kontroll.

Riktlinjer för den interna kontrollen

Den 17 februari 2023 beslutade kommunstyrelsen om *Riktlinjer för nämndernas och bolagsstyrelsernas planering, uppföljning och interna kontroll*. Enligt dessa riktlinjer ska varje verksamhet säkerställa att det finns rutiner och arbetssätt som förebygger, upptäcker och åtgärdar eventuella brister, vilket i sin tur garanterar en effektiv intern kontroll.

Nämndernas internkontrollplaner ska tydligt ange vad som ska kontrolleras, samt när och hur kontrollen ska genomföras, inklusive tidpunkten för rapportering.

Riktlinjerna stipulerar att ett antal kontrollområden alltid ska inkluderas i internkontrollplanerna. Dessa områden är:

- Kontroller av verksamhetens arbetssätt, system och rutiner.
- Kontroll av efterlevnad av regler, policyer och beslut.
- Finansiell kontroll.
- Kontroll avseende oegentligheter, mutor och jäv.

7 INLEDANDE KOMMENTARER

Kommunrevisionen genomförde även år 2024 en grundläggande granskning av nämnder och styrelse där resultatet visade på vissa förbättringsområden:

- Det var inte fullt ut tydligt vilka indikatorer som hör till respektive nämndmål och uppdrag i styrelsens respektive nämndernas verksamhetsplaner, varpå det fanns utvecklingsbehov vad gäller mätbarheten av indikatorerna och målen.
- För några nämnder fanns utvecklingsbehov vad gäller följsamhet till beslutade riktlinjer och rutiner, såsom att tillställa kommunstyrelsen verksamhetsplan respektive redovisa en samlad bedömning av fokusmålen vid uppföljning.
- Det fanns vissa utmaningar inom verksamhetsstyrning och uppföljning respektive intern kontroll vad gäller äldrenämndens verksamhet.

Den samlade bedömningen var att nämnderna och kommunstyrelsen *i allt väsentligt* hade tillräcklig struktur för styrning, uppföljning och kontroll av verksamheten.

I kommunstyrelsens respektive nämndernas yttranden framgår sammanfattningsvis att styrelsen och nämnderna avser att genomföra ett utvecklingsarbete för att stärka styrning, uppföljning och mätbarhet kopplat till indikatorer och målnivåer. Det övergripande målet är att skapa en mer tydlig, jämförbar och ändamålsenlig uppföljningsstruktur som bättre stödjer bedömningen av måluppfyllelse. Ett centralt utvecklingsområde är att tydliggöra vilka indikatorer som hör till respektive nämndmål, uppdrag och åtgärd. Flera nämnder uppger att arbete pågår med att omstrukturera sina verksamhetsplaner så att kopplingarna blir mer logiska och transparenta. Revisionen har även lyft att vissa indikatorer saknar startvärden eller tidigare års resultat. Flera av nämnderna avser därför att tydliggöra när indikatorer är nya, när statistik blir tillgänglig och vilket system som används, samt att stärka kvalitet, spårbarhet och datakällor. Flera nämnder arbetar också med att utveckla tydligare målnivåer, där det är möjligt och lämpligt.

Det framförs även i yttranden att mätbarheten i indikatorerna, dvs målnivåerna för kommunens fokusmål är kommunstyrelsens ansvar, eftersom fokusmålen är gemensamma för hela kommunkoncernen. Kommunstyrelsen avser att se över nämndmål och indikatorer i sin verksamhetsplan för att underlätta bedömning per verksamhetsår, och en kommungemensam översyn inför *Mål och budget 2026* kan påverka indikatorstrukturen framåt.

Ett gemensamt fokus är att indikatorerna ska mäta rätt saker, vara hållbara över tid och bidra till analys av resultat, inte bara fungera som administrativa mått. Flera nämnder, bland

annat gatu- och samhällsmiljönämnden, idrotts- och fritidsnämnden och kulturnämnden, arbetar därför med att förbättra mätbarheten och ta fram mer relevanta nyckeltal.

Slutligen avser nämnderna att säkerställa att verksamhetsplaner och internkontrollplaner delges och återspeglar enligt gällande rutiner, något som revisionen särskilt uppmärksammat. Räddningsnämnden och andra nämnder planerar att ta med rekommendationerna i arbetet med kommande verksamhetsplaner.

Av aktuell granskning kan vi konstatera att utvecklingsbehov i synnerhet vad gäller målens mätbarhet och vad måluppfyllelse baseras på kvarstår. Revisionen har förståelse för att åtgärder till fullo inte ännu genomförts med anledning av att granskningen från 2024 avrapporterades efter verksamhetsplaner för 2025 redan beslutats. Revisionen har för avsikt att följa utvecklingsarbetet under år 2026.

Denna revisionsrapport har upprättats av Azets Revision & Rådgivning på uppdrag av Uppsala kommuns kommunrevision i enlighet med antagen projektplan, 2025-02-28.

2026-03-23

Azets Revision & Rådgivning AB

Mikael Lind

Certifierad kommunal revisor

Hannah Klarkner

Verksamhetsrevisor

Amalie Christensen

Verksamhetsrevisor