

Datum:  
2026-08-20

Diarienummer:  
SCN-2026-00383

Socialförvaltningen  
**Tjänsteskrivelse**

Socialnämnden

Handläggare:  
Ola Jeremiasen

## Svar på kommunrevisionens Grundläggande granskning av nämnder och styrelse 2025

### Förslag till beslut

Socialnämnden beslutar

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

### Ärendet

Kommunrevisionen i Uppsala kommun har genomfört en årlig grundläggande granskning av kommunens nämnder och styrelse. Syftet med granskningen har varit att översiktligt bedöma om styrelse och nämnder har en tillräcklig struktur för styrning, uppföljning och kontroll av verksamheten.

Revisionen bedömer att socialnämnden i allt väsentligt har säkerställt att det finns ändamålsenliga arbetssätt och en systematisk struktur för verksamhetsstyrning och uppföljning, att nämnden har haft en tillräcklig struktur för ekonomistyrning och uppföljning samt att nämnden i allt väsentligt haft system för att följa upp den interna kontrollen på ett ändamålsenligt sätt.

Revisionen rekommenderar socialnämnden att tillse att beslutade indikatorer för fokusmål och uppdrag följs upp i relation till verksamhetsplan. Förvaltningen föreslår att nämnden avger yttrande till kommunrevisionen enligt ärendets bilaga 1.

### Beredning

Ärendet har beretts av staben inom socialförvaltningen.

## Föredragning

Kommunrevisionen i Uppsala kommun har genomfört en årlig grundläggande granskning av kommunens nämnder och styrelse. I granskningen har revisionen 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. Revisionens samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen och granskade nämnder i allt väsentligt skapat förutsättningar för tillräcklig styrning, uppföljning och kontroll av verksamheten.

### *Verksamhetsstyrning och uppföljning*

Granskningen visar att socialnämndens verksamhet styrs genom en verksamhetsplan som utgår från kommunfullmäktiges fokusmål, uppdrag och nämndens egna mål samt att uppföljning sker löpande under året. Revisionen pekar samtidigt på utvecklingsområden avseende en tydligare koppling mellan mål, indikatorer och åtgärder samt en mer systematisk uppföljning av indikatorer och målnivåer. Mot bakgrund av ovan är revisionens bedömning att nämnden i allt väsentligt har säkerställt att det finns ändamålsenliga arbetssätt och en systematisk struktur för verksamhetsstyrning och uppföljning.

### *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 underskott om -17 mnkr 2025. Nämnden har även erhållit en redogörelse och analys av orsaker till underskottet, och har även beslutat om åtgärder för att nå en budget i balans. Revisionens bedömning är att nämnden har haft en tillräcklig struktur för ekonomistyrning och uppföljning.

### *Internkontroll*

Granskningen visar att nämnden antagit en internkontrollplan för 2025 där alla kontrollmoment har följts upp med regelbundenhet. Nämnden har fått ta del av återrapportering vid delåruppföljning per mars och augusti samt vid årsredovisning. I dessa redovisningar har även identifierade avvikelser presenterats men det saknas information om åtgärder. För helåret redovisas att inga kontroller genomförts med någon form av anmärkning. Nämndens internkontrollplan är i utformad i enlighet med Riktlinje för nämndernas och bolagsstyrelsernas planering, uppföljning och interna kontroll. Revisionens bedömning är att nämnden i allt väsentligt haft system för att följa upp den interna kontrollen på ett ändamålsenligt sätt.

### *Rekommendation*

Revisionen rekommenderar socialnämnden att tillse att beslutade indikatorer för fokusmål och uppdrag följs upp i relation till verksamhetsplan.

### *Förvaltningens bedömning*

Förvaltningen välkomnar kommunrevisionens granskning. Inom förvaltningen pågår ett arbete med att utveckla indikatorer kopplat till nämndens verksamhetsplan. Arbetet är en följd av det arbete som genomförts med indikatorer inom ramen för kommunens övergripande styrdokument Mål och budget. Förvaltningens ambition är

att nämndens verksamhetsplan år 2027 ska innehålla tydligare indikatorer som är kopplade till fokusmål och uppdrag i de fall det är möjligt.

### **Ekonomiska konsekvenser**

Inte aktuellt i ärendet.

### **Beslutsunderlag**

- Tjänsteskrivelse daterad 2026-08-20
- 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, övergripande
- Bilaga 4, Grundläggande granskning 2025, SCN

Socialförvaltningen

Tomas Odin  
Förvaltningsdirektör

Socialnämnden  
Yttrande

Kommunrevisionen

Handläggare:  
Ola Jeremiasen

## Svar på kommunrevisionens grundläggande granskning av nämnder och styrelse 2025

Kommunrevisionen i Uppsala kommun har genomfört en årlig grundläggande granskning av kommunens nämnder och styrelse. Syftet med granskningen har varit att översiktligt bedöma om styrelse och nämnder har en tillräcklig struktur för styrning, uppföljning och kontroll av verksamheten.

Revisionen bedömer att socialnämnden i allt väsentligt har säkerställt att det finns ändamålsenliga arbetssätt och en systematisk struktur för verksamhetsstyrning och uppföljning, att nämnden har haft en tillräcklig struktur för ekonomistyrning och uppföljning samt att nämnden i allt väsentligt haft system för att följa upp den interna kontrollen på ett ändamålsenligt sätt.

Revisionen rekommenderar socialnämnden att tillse att beslutade indikatorer för fokusmål och uppdrag följs upp i relation till verksamhetsplan.

Socialnämnden är positiv till kommunrevisionens granskning och instämmer i dess bedömningar och rekommendation. Inom nämnden pågår ett arbete med att utveckla indikatorer kopplat till nämndens verksamhetsplan. Arbetet är en följd av det arbete som genomförts med indikatorer inom ramen för kommunens övergripande styrdokument Mål och budget. Nämndens ambition är att nämndens verksamhetsplan år 2027 ska innehålla tydligare indikatorer som är kopplade till fokusmål och uppdrag i de fall det är möjligt.

Socialnämnden

Hanna Victoria Mörck  
OrdförandeLotta 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 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 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](mailto:kommunrevisionen@uppsala.se) samt till de sakkunniga biträdena [mikael.lind@azets.com](mailto:mikael.lind@azets.com) och [hannah.klarkner@azets.com](mailto:hannah.klarkner@azets.com).

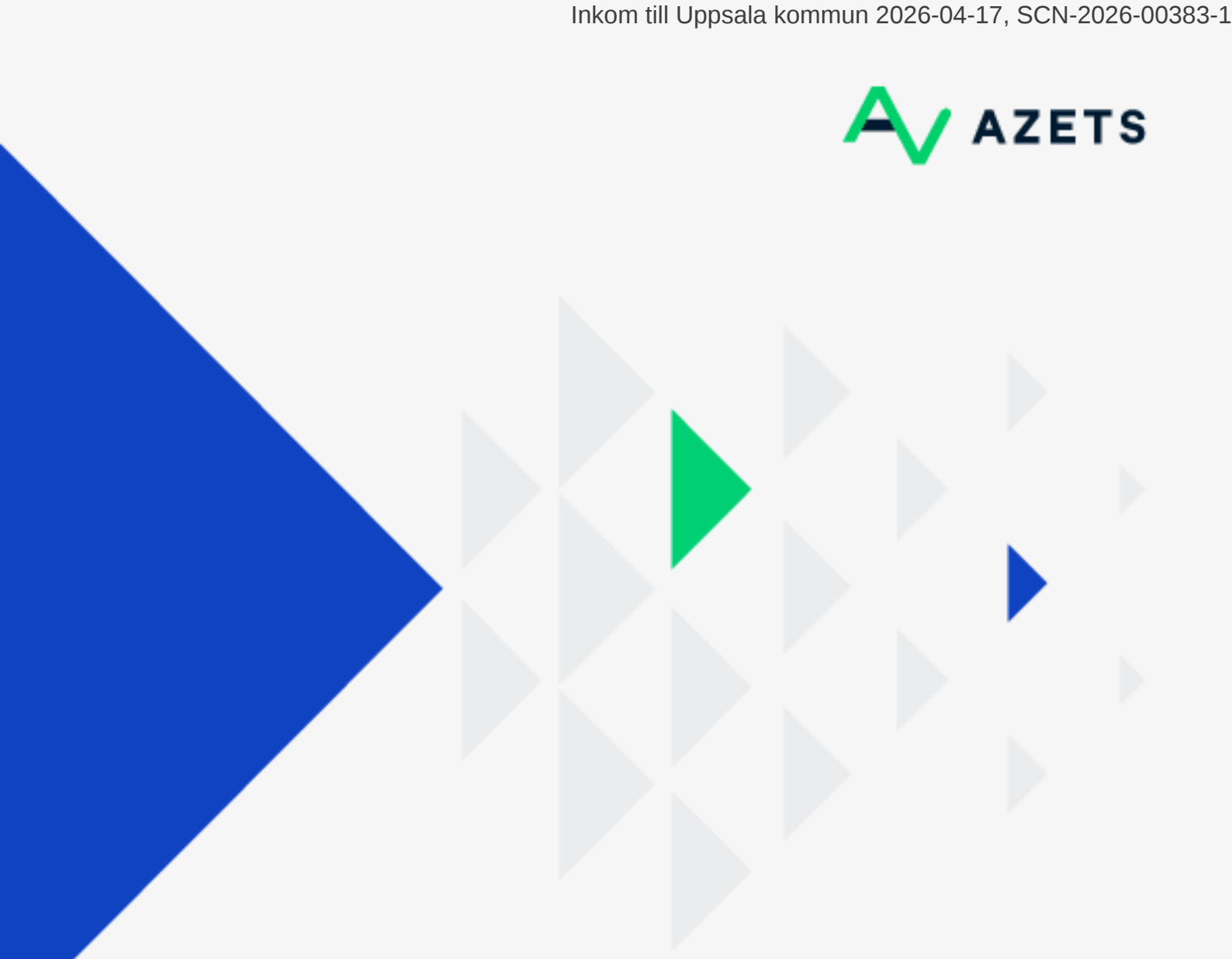
För kommunrevisionen



Berit Danielsson  
Ordförande



Kajsa Wejryd  
Vice ordförande

A decorative graphic on the left side of the page. It consists of a large blue triangle pointing right, followed by a series of overlapping triangles in light grey, green, and blue, creating a sense of movement and depth.

# Grundläggande granskning av styrelse och nämnder 2025

## **Revisionsrapport**

Uppsala kommun

2026-03-31

Antal sidor: 19

Antal bilagor: 14

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

---

|          |                                            |          |
|----------|--------------------------------------------|----------|
| <b>1</b> | <b>Sammanfattning och samlad bedömning</b> | <b>3</b> |
| 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

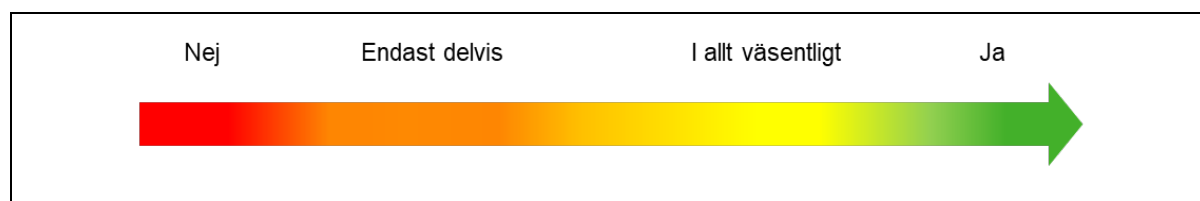
påbörjade. I andra fall bedöms ett fokusmål som i hög grad uppfyllt trots att samtliga uppdrag fortfarande pågår och inte förväntas vara färdigställda förrän 2027. Ett sådant bedömningssätt riskerar att överbetona aktiviteter snarare än faktiska resultat. Vi noterar även variation i hur indikatorer redovisas, 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.

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.



|                                                                                                                                                                      |                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| <b>Verksamhetsstyrning och uppföljning</b>                                                                                                                           |                   |
| Kommunstyrelsen och samtliga granskade nämnder                                                                                                                       | I allt väsentligt |
| <b>Ekonomistyrning och uppföljning</b>                                                                                                                               |                   |
| Kommunstyrelsen och samtliga granskade nämnder                                                                                                                       | Ja                |
| <b>Intern kontroll och uppföljning</b>                                                                                                                               |                   |
| Kommunstyrelsen, gatu- och samhällsmiljönämnden, plan- och byggnadsnämnden, miljö- och hälsoskyddsnämnden, kulturnämnden                                             | Ja                |
| Arbetsmarknadsnämnden, idrotts- och fritidsnämnden, utbildningsnämnden, omsorgsnämnden, äldre- och 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 revisionssed*. 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 revisionssed* 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 ansvarar 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**

Måloppfyllelse 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.

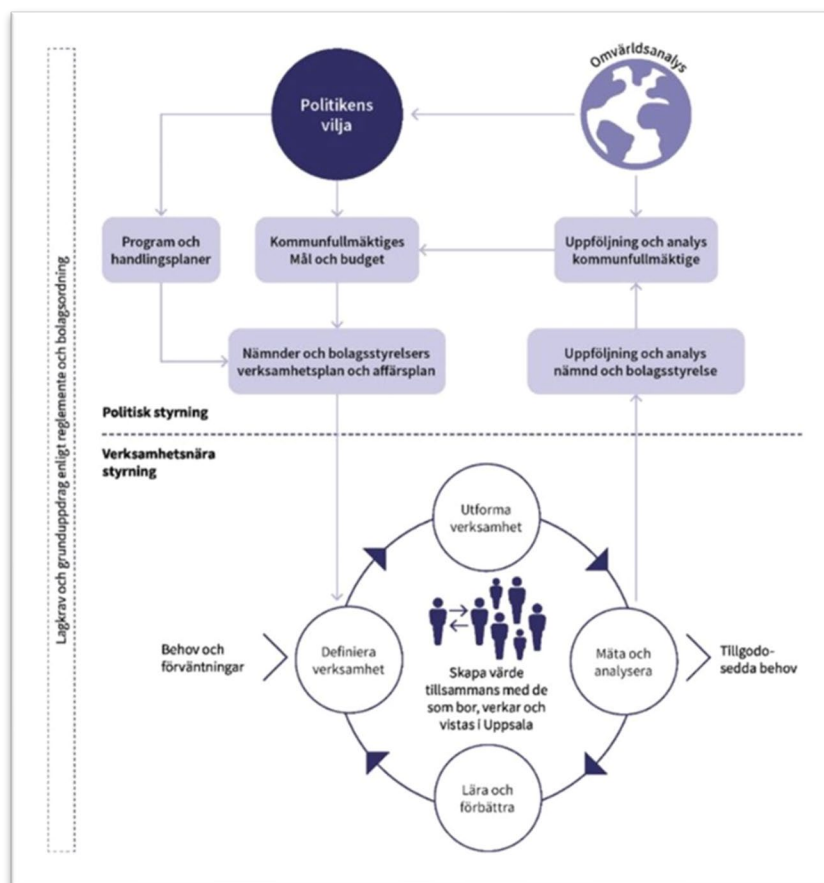
Vid delårsuppföljningen som sker i mars och april genomförs en uppföljning med särskild tonvikt på eventuella avvikelser i uppdrag och nämndmål.

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<br> | Uppdraget/kommungemensamma nämnd-/bolagsmålet är påbörjat och går enligt plan.                                                                                  | Beskriv kortfattat vad som görs.<br>Är det ett nytt uppdrag skriv när det förväntas vara färdigt (vilket år).                                                                                                                                                                |
| Väntar<br>   | Uppdraget/kommungemensamma nämnd-/bolagsmålet är inte påbörjat, men det är i enlighet med plan.                                                                 | Skriv när det förväntas vara färdigt (vilket år).                                                                                                                                                                                                                            |
| Klar<br>     | 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.<br>Beskriv hur hanteringen i ordinarie verksamhet ser ut om något som började som ett uppdrag fortsättningsvis hanteras i ordinarie verksamhet. |
| Stoppad<br>  | 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<br> | Uppdraget/kommungemensamma nämnd-/bolagsmålet är påbörjat, men flyter inte på enligt plan.                                                                      | Beskriv varför det inte går enligt plan.<br>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 arbetssätt 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 arbetssätt 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

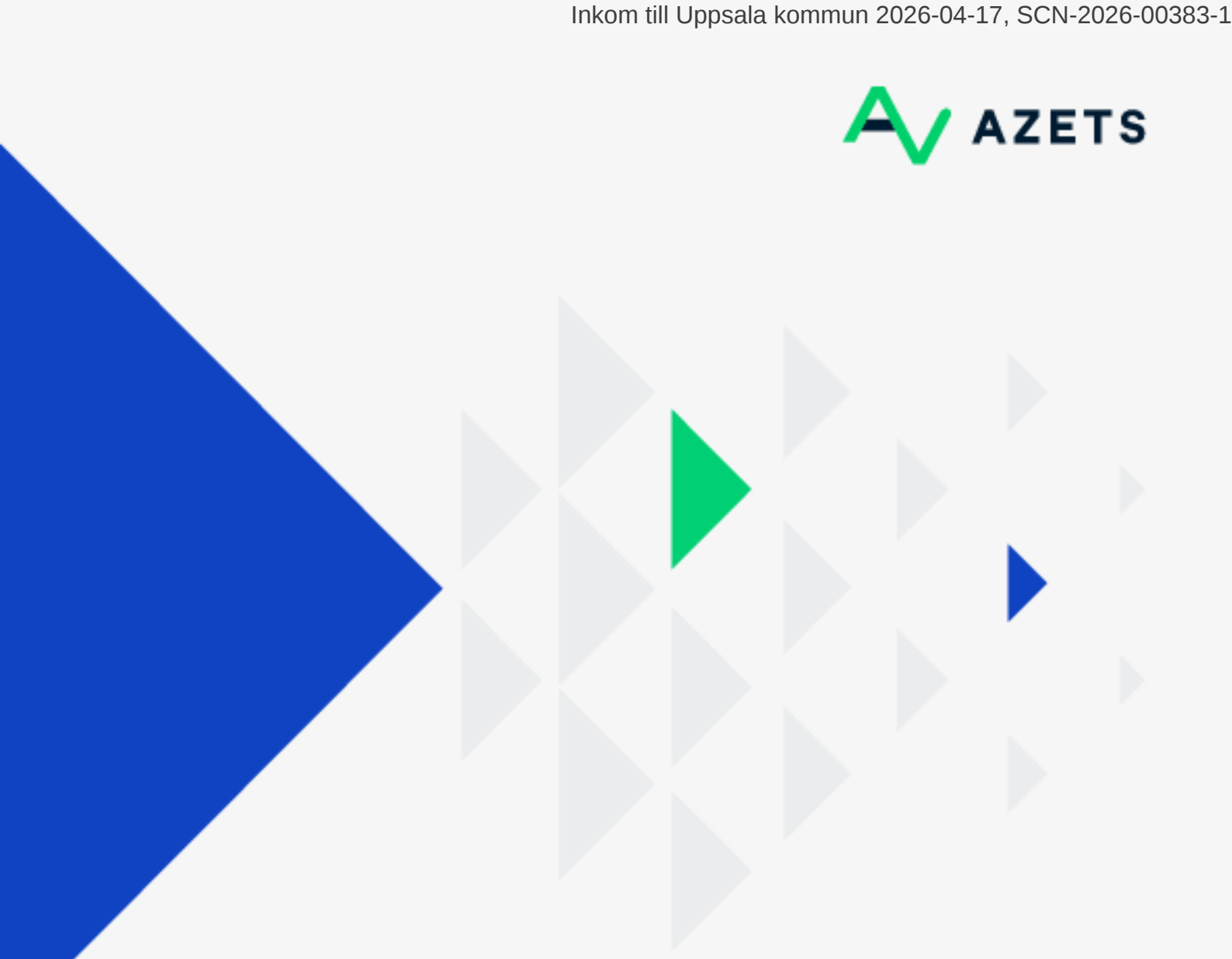
*Certifierad kommunal revisor*

Hannah Klarkner

*Verksamhetsrevisor*

Amalie Christensen

*Verksamhetsrevisor*

A decorative graphic on the left side of the page. It consists of a large blue triangle pointing right, followed by a series of smaller triangles in light grey, green, and blue, creating a sense of movement and depth.

# Grundläggande granskning av styrelse och nämnder 2025

**Revisionsrapport: Socialnämnden**

Uppsala kommun

2026-03-31

Antal sidor: 11

Antal bilagor: 0

# 1 GRANSKNINGSRESULTAT - SOCIALNÄMNDEN

## 1.1 VERKSAMHETSSTYRNING OCH UPPFÖLJNING

|                                                                                                  |                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Antagen verksamhetsplan 2025                                                                     | 2024-12-18                                         |
| Antal mål                                                                                        | 18 uppdrag, två 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 avvikelsen | Ja                                                 |
| Nämnden beslutar om åtgärder vid brister i måluppfyllelsen                                       | Inga särskilda åtgärder framgår av dokumentationen |
| Nämndens mål för verksamheten uppnås                                                             | Se generella iakttagelser                          |

### Generella iakttagelser

I socialnämndens verksamhetsplan återfinns följande uppdelning mellan uppdrag och nämndmål under respektive fokusmål:

- Fokusmål 1-Fyra uppdrag, två nämndmål.
- Fokusmål 2-Två uppdrag.
- Fokusmål 3-Två uppdrag.
- Fokusmål 4-Tio uppdrag.

I verksamhetsplanen återfinns ett antal åtgärder för respektive mål och uppdrag samt vilka effekter dessa förväntas ge. Det finns tillhörande indikatorer och målnivåer för uppföljning

till fokusmål 1,3 och 4. Det framgår dock inte hur indikatorerna kopplas till nämndmålen eller till uppdrag och åtgärder.

Målnivåerna anger till stor del ett önskat tillstånd, exempelvis öka, bibehålla nivån eller minska. För några indikatorer specificeras inte startvärde och resultat från föregående år i relation till målnivån. I de flesta fall finns dock värde från 2023.

I nämndens uppföljningsplan framgår att nämndens verksamhetsplan följs upp tre gånger per år. Vid delåruppföljningen per april genomförs en förenklad uppföljning. Vid samtliga delåruppföljningar och vid årsredovisningen bedömer nämnden i vilken mån den bidrar till dels förverkligandet av fullmäktiges fokusmål och uppdrag, dels egna nämndmål och grunduppdrag. I uppföljningsplanen framgår att nämnden, vid behov, vidtar åtgärder för att uppnå önskat resultat.

Av delårsbokslut per april framgår att samtliga uppdrag och nämndmål är påbörjade och löper enligt planerade tidsramar. Vid uppföljning per mars ligger tonvikten på att säkerställa att arbetet med uppdrag och åtgärder har påbörjats och löper enligt plan. Det sker ingen uppföljning av beslutade indikatorer per april.

Vid delårsbokslutet per augusti framgår att samtliga uppdrag i socialnämndens verksamhetsplan är påbörjade och löper enligt de planerade tidsramarna. Kopplat till fokusmålen bedöms nämndens arbete inom två av målen leda till de resultat som eftersträvas. Ett mål bedöms delvis leda till önskade resultat, och för det fjärde målet anges att nämndens insatser sammantaget bidrar till måluppfyllelsen, även om graden av rådighet inom vissa frågor är begränsad. Indikatorerna följs inte upp i delårsbokslutet.

I likhet med delårsbokslutet per augusti framgår i årsbokslutet att nämndens arbete inom två av fokusmålen bedöms leda till de resultat som eftersträvas. För ett mål anges att nämndens insatser delvis leder till önskade resultat, och för det fjärde målet anges att nämndens insatser sammantaget bidrar till måluppfyllelsen, även om graden av rådighet inom vissa frågor är begränsad.

Vidare framgår att socialnämnden under året har tilldelats tre tillkommande uppdrag, utöver de uppdrag och nämndmål som redan ingår i verksamhetsplanen. Av årsbokslutet framgår att arbetet enligt verksamhetsplanen i stort har löpt enligt förväntan. Med undantag för ett av de tillkommande uppdragen visar uppföljningen att samtliga uppdrag som tilldelats nämnden har fullföljts och att de åtgärder nämnden åtagit sig också har genomförts. Det uppdrag som inte har slutförts avser genomförandet av en särskild och fördjupad kartläggning av kvinnor i hemlöshet före den 31 december 2025. Nämnden planerar att genomföra en bredare kartläggning av hemlöshet i februari 2026.

Vid årsbokslutet redovisas ingen uppföljning av de indikatorer som återfinns i verksamhetsplanen.

## 1.2 EKONOMISTYRNING OCH UPPFÖLJNING

|                                                                          |                |
|--------------------------------------------------------------------------|----------------|
| Budget för 2025 antagen                                                  | Ja, 2024-12-18 |
| 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           | Ja             |

| Helårsprognos vid delår per sista mars | Helårsprognos vid delår per sista augusti | Resultat helår 2025 |
|----------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------|
| -11 mnkr                               | -21 mnkr                                  | -17 mnkr            |

### Generella iakttagelser

Socialnämndens budget 2025 är en del av verksamhetsplanen. Enligt nämndens uppföljningsplan ska nämnden följa upp det ekonomiska utfallet löpande i form av ett månadsbokslut. En helårsprognos fastställs vid delårsuppföljning per mars och augusti. I månadsboksluten ges dock en indikation på avvikelse till helårsprognosen. Kostnader inom nämndens verksamheter jämförs också med andra kommuner.

Utifrån granskade protokoll under perioden 2024-12-18–2026-02-13 har nämnden tagit del av ekonomisk uppföljning i form av årsredovisningen från 2024 samt ekonomisk månadsuppföljning per februari, april, oktober och november. Vidare har nämnden även tagit del av delåruppföljning per mars och augusti samt årsbokslut per december. Under sammanträdet i juni och oktober har nämnden presenterat åtgärder för ekonomi i balans.

Delårsbokslut och verksamhetsuppföljning per mars/april 2025 har även hanterats 2025-04-28. Av uppföljningen framkommer att socialnämnden redovisar ett negativt resultat för

perioden om –4 mnkr. Avvikelsen uppges framför allt bero på att kostnaden för vårdinsatser för barn och ungdomsvård samt missbrukarvård är högre än budgeterat.

Vidare framgår ett antal åtgärder för ekonomi i balans. För att få ökad tydlighet i arbetet med att nå ekonomi i balans kommer förvaltningen att ta fram en åtgärdsplan med förslag på åtgärder. Planen kommer att innehålla såväl pågående åtgärder som förslag på nya åtgärder. Åtgärdsplanen kommer att presenteras på nämndens sammanträde i juni.

Nämnden prognosticerar ett underskott om –11 mnkr för helåret med ett prognosspann på +/-10 mnkr.

Vid sammanträdet i juni beslutade socialnämnden om en åtgärdsplan med nio åtgärder för att stärka arbetet mot en ekonomi i balans. Bland åtgärderna ingår att utreda möjligheten till stödboenden i egen regi, höja kompetensen på Rosenhill HVB för att bättre möta målgruppens behov, öka nätverksinvolveringen, minska vikariekostnader samt förstärka bemanningen inom öppenvård och vuxenverksamhet.

Vid delårsbokslutet redovisar socialnämnden ett negativt resultat om –16 miljoner kronor per augusti. Helårsprognosen pekar mot ett underskott om –21 miljoner kronor, med en osäkerhetsmarginal på +5 / –7 miljoner kronor. Underskottet förklaras huvudsakligen av högre än budgeterade kostnader för vårdinsatser inom barn- och ungdomsvård samt missbrukarvård, där både antalet klienter och vårdtyngden varit högre än förväntat.

Uppföljning av åtgärdsplanen genomfördes vid sammanträdet i oktober. Samtliga åtgärder följdes då upp, och uppföljningen visar att arbetet med åtgärderna pågår.

Vid årsbokslutet redovisar socialnämnden ett negativt resultat om –17 miljoner kronor för helår 2025. Av redovisningen framgår att åtgärder har vidtagits för att nå en ekonomi i balans, men att deras fulla effekt bedöms få genomslag först kommande år. Åtgärderna syftar bland annat till att stärka kapacitet och kompetens inom egenregiverksamhet på HVB och inom öppenvården, utveckla samarbeten för att minska antalet vårddygn utanför det egna hemmet samt reducera administrativa kostnader.

### 1.3 INTERNKONTROLL

|                                                              |                               |
|--------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| Internkontrollplan 2025 är antagen                           | Ja,                           |
| Internkontrollplanen innehåller information om riskvärdering | Ja, se generella iakttagelser |
| Antal kontrollmoment 2025                                    | 18                            |

|                                                                                      |                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| Antal kontrollmoment inom kontroller av verksamhetens arbetssätt, system och rutiner | 9                          |
| Antal kontrollmoment inom kontroll av efterlevnad av regler, policyer och beslut     | 1                          |
| Antal kontrollmoment inom finansiell kontroll                                        | 7                          |
| Antal kontrollmoment inom kontroll avseende oegentligheter, mutor och jäv            | 1                          |
| Kommunövergripande kontrollområden/moment är inkluderade i internkontrollplanen 2025 | Ja, 3 obligatoriska moment |
| Uppföljning av internkontrollplan 2025 har genomförts                                | Ja                         |
| Uppföljning har skett av samtliga kontrollområden 2025                               | Ja                         |

### **Generella iakttagelser**

Socialnämnden har för 2025 beslutat om *Internkontrollplan 2025 och analys enligt reglemente 2024, för socialnämnden*. Internkontrollplanen innehåller en generell beskrivning av nämndens arbete med intern kontroll enligt fullmäktiges reglemente samt enligt de riktlinjer för intern kontroll som beslutats av kommunstyrelsen.

Internkontrollplanen beskriver kontroller som prioriterats utifrån en bedömning av de risker som identifierats. Socialnämndens internkontrollplan har tagits fram i samförstånd och samråd mellan nämnd och förvaltning.

Internkontrollplanen innehåller kontrollområden, riskbeskrivning, kontrollmoment, kontrollmetod och tidpunkt för rapportering. Kontrollområdena utgörs av de kommunövergripande områdena samt ett eget kontrollområde. Av internkontrollplanen framgår socialnämndens riskregister, där konsekvens, sannolikhet och riskvärde identifieras. Det saknas information om kontrollansvarig.

Resultatet av kontrolltillfällena redovisas per april och per augusti, och i samband med årsbokslutet redovisas utfallet av samtliga kontrollmoment till nämnden. Detta vidare-rapporteras därefter till kommunstyrelsen. Av protokollsgranskningen framgår att nämnden tog del av en uppföljning den 28 april 2025. Uppföljningen per mars omfattade sju

kontrollmoment, varav fyra genomfördes utan anmärkning. Ett kontrollmoment bedömdes föranleda en mindre anmärkning, och två kontrollmoment kunde av tekniska skäl inte genomföras i den omfattning som internkontrollplanen anger.

Av uppföljningen i augusti framgår att nio kontrollmoment omfattades av granskningen. Sex av dessa genomfördes utan anmärkning, ett kontrollmoment bedömdes föranleda en mindre anmärkning och två kontrollmoment kunde inte genomföras fullt ut på grund av tekniska begränsningar.

I uppföljningen i december framgår att vissa kontrollmoment har genomförts på nytt. Resultatet visar att samtliga kontrollmoment då genomförts utan anmärkning. Tre kontrollmoment hade tidigare lett till mindre anmärkning (i april respektive augusti), men dessa har åtgärdats och bedömningen är förbättrad vid årets slut. I uppföljningen i augusti framgår inte tydligt vilka åtgärder som skulle vidtas med anledning av de mindre anmärkningarna, men vid årets slut redovisas att samtliga kontrollmoment är utan anmärkning.

## **1.4 IAKTTAGELSER FRÅN NÄMNDIALOG**

Dialog med socialnämndens presidium genomfördes 19 september 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 och förvaltning uppger att år 2025 har präglats av flera viktiga utvecklingsinsatser inom socialtjänstens område. Nexus resurscentrum mot hedersrelaterat våld har etablerats i samverkan med Länsstyrelsen och länets kommuner, vilket stärker det regionala arbetet. Samverkan med civilsamhället har också fördjupats, bland annat genom ett nytt avtal med Röda Korset kring krisstöd och genom att fler aktörer kopplas in. Förvaltningen har även övergått till att använda Addas ramavtal för HVB-placeringar, vilket ger större samordningsfördelar jämfört med tidigare egen upphandling. En allvarlig händelse – skjutningen vid Vaksala torg – hanterades med gott stöd på plats, vilket visar att beredskap och förmåga förbättrats.

Vidare har utvärderingar visat mycket goda resultat för samhällsväglare och kulturtolkar, även om tillgången på samhällsväglare är otillräcklig. Lex Sarah-processen har setts över för att förbättra informationsflödet till IVO. En ny familjecentral har öppnats vid Liljeforstorg, och arbetet med att införa den nya socialtjänstlagen har krävt omfattande administrativ anpassning eftersom lagen innebär en höjd ambitionsnivå. Socialtjänstområdet har präglats av hög förändringstakt med många nya lagförslag och regelverk som hanterats löpande.

En betydande verksamhetsförändring gäller placeringsenheten, som delats upp i tre mindre enheter för att chefer ska komma närmare verksamheten. Syftet har varit att öka andelen placeringar i egen regi – ett nämndmål som nu har uppnåtts.

#### **1.4.2 Ekonomistyrning och uppföljning**

Vid dialogmötet framförs att socialnämnden avslutade 2024 med ett underskott på –24 mnkr, framför allt kopplat till kostnader inom barn och unga. Övriga delar av verksamheten visade överskott. Under 2025 har förvaltningen fortsatt arbetet med att analysera volymer, utveckla nya arbetssätt och stärka förebyggande insatser för att undvika placeringar. Särskilda satsningar har gjorts på hemflytt och på att skapa långsiktiga boendelösningar, exempelvis för våldsutsatta kvinnor.

Resultatet per mars 2025 visade –4 mnkr och utfallet följde prognosen fram till juli. Den senaste prognosen pekar dock på ett ökande underskott, främst drivet av ett fåtal mycket kostsamma och komplexa ärenden som ofta ligger nära LSS-gräns och som är svåra att förutse. Förvaltningen följer detaljerad statistik över HVB-, SiS- och orosanmälningstrender, men konstaterar att variationer i exempelvis orosanmälningar inte alltid ger ökad placering.

Nämnden efterfrågade tidigt ett tydligare åtgärdsarbete och i juni 2025 presenterades en åtgärdsplan. Arbetet omfattar bland annat förstärkning av kompetensen på Rosenhill HVB för att möta förändrade behov och öka beläggningen, utredning av om stödboenden kan drivas i egen regi för att minska kostnader samt ett strukturerat hemflyttsråd för kortare placeringstider. Ökad nätverksinvolvering och bättre öppettider i öppenvården ska bidra till mer hållbara lösningar. Förvaltningen arbetar också med att minska vikariekostnader, stärka öppenvården och använda Addas ramavtal mer systematiskt. AI lyfts som ett framtida verktyg för att effektivisera administration och dokumentation.

#### **1.4.3 Intern kontroll**

Vid dialogmötet framförs att internkontrollarbetet bygger på en årlig process där riskregistret uppdateras och nämnden deltar i en workshop. Erfarenheter från 2024 visar att tiden inför nämndmöten varit för kort för att möjliggöra fördjupade diskussioner, vilket tagits med som lärdom inför kommande år. Förvaltningen arbetar aktivt för att involvera nämnden på ett mer tidseffektivt sätt och öka det politiska inflytandet över prioriteringarna.

Internkontrollplanen följs upp kontinuerligt i ledningsgruppen och arbetet bedrivs strukturerat, även om vissa arbetssätt kan upplevas som svåra att överblicka utan fördjupad inläsning. Fokus ligger på att skapa tydliga processer, stärka riskhantering och säkerställa att kontrollmoment är relevanta och hanterbara.

## 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. Det finns tillhörande indikatorer till vissa fokusmål. 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 fokusmålen i hög grad är uppfyllda, med undantag för ett mål som bedöms vara delvis uppfyllt. Däremot saknas en uppföljning av indikatorerna till fokusmålen. 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 arbetssätt 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 underskott om -17 mnkr 2025. Nämnden har även erhållit en redogörelse och analys av orsaker till underskottet, och har även beslutat om åtgärder för att nå en budget i balans.

Vår bedömning är således att nämnden har haft en tillräcklig struktur för ekonomistyrning och uppföljning.

### 1.5.3 Internkontroll

Granskningen visar att nämnden antagit en internkontrollplan för 2025 där alla kontrollmoment har följts upp med regelbundenhet. Nämnden har fått ta del av återrapportering vid delårsuppföljning per mars och augusti samt vid årsredovisning. I dessa redovisningar har även identifierade avvikelser presenterats men det saknas information om åtgärder. För helåret redovisas att inga kontroller genomförts med någon form av anmärkning.

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 i utformad i enlighet med denna riktlinje.

Vår bedömning är således att nämnden under verksamhetsåret 2025 i allt väsentligt 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*