

Datum:
2026-05-12Diarienummer:
KSN-2026-01545Kommunledningskontoret
Tjänsteskrivelse

Kommunstyrelsen

Handläggare:
Linda Nicklasson

Yttrande över kommunrevisionens grundläggande granskning i nämnder och styrelse 2025

Förslag till beslut

Kommunstyrelsen beslutar

1. **att** avge yttrande till kommunrevisionen i enlighet med ärendets bilaga 1.

Ärendet

Kommunrevisionen har överlämnat en grundläggande granskning av nämnder och styrelsen 2025 för yttrande från kommunstyrelsen senast 30 juni 2026.

Yttrandet i bilaga 1 fokuserar på vilka åtgärder kommunstyrelsen har för avsikt att vidta med anledning av de rekommendationer som framgår av revisionsrapporten. Kommunstyrelsen svarar för de rekommendationer som gäller kommunstyrelsen.

Kommunrevisionens revisionsrapport återfinns i ärendets bilaga 2 och 3.

Beredning

Ärendet har beretts av kommunledningskontoret.

Föredragning

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.

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

I kommunrevisionens grundläggande granskning från 2024 konstaterade kommunrevisionen att det fanns ett utvecklingsbehov avseende mätbarheten i indikatorer, nämndmål och fokusmål. Kommunrevisionens aktuella grundläggande granskning 2025 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.

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

I bilaga 1 Yttrande över kommunrevisionens grundläggande granskning av kommunstyrelsen beskriver kommunstyrelsen att det i Mål och budget finns styrning kring att nämnder och bolagsstyrelser ska inkludera resultat och indikatorer i sin uppföljning och analys i den utsträckning det behövs för att säkerställa en ändamålsenlig uppföljning och utvärdering av verksamheten. Det framgår även i yttrandet att kommunstyrelsen vid behov reviderar *Riktlinje för nämndernas och bolagsstyrelsernas planering, uppföljning och interna kontroll* utifrån ändrade krav och förbättringsbehov. Vid nästa revidering beaktas kommunrevisionens rekommendationer. Kommunstyrelsen ser även ett behov av att skapa gemensamma mallar för uppföljning för att underlätta för en förbättrad och mer enhetlig uppföljning hos verksamheterna.

I förslag till yttrande beskriver kommunstyrelsen att det i uppföljningen framgår vilka indikatorer som hör till nämndmål och uppdrag. Några uppdrag samt nämndmålen följs upp kvalitativt och har inte någon indikator kopplat till sig.

Vidare har kommunrevisionen antecknat i revisionsrapporten att det inte framgår av protokoll att vissa nämnder tillställt kommunstyrelsen sin verksamhetsplan, interkontrollplan eller uppföljning. Kommunstyrelsen kan konstatera att samtliga lämnat in sina delar till kommunstyrelsen.

Ekonomiska konsekvenser

Inte aktuellt i detta ärende.

Beslutsunderlag

- Tjänsteskrivelse daterad 12 maj 2026
- Bilaga 1 Yttrande över kommunrevisionens grundläggande granskning i nämnder och styrelse 2025
- Bilaga 2 Kommunrevisionens grundläggande granskning av styrelse och nämnder 2025, övergripande
- Bilaga 3 Kommunrevisionens grundläggande granskning av styrelse och nämnder 2025, kommunstyrelsen

Kommunledningskontoret

Birgitta Pettersson
Stadsdirektör

Ingela Hagström
Utvecklingsdirektör och
biträdande stadsdirektör

Kommunstyrelsen
YttrandeHandläggare:
Linda NicklassonKommunrevisionen Uppsala kommun
kommunrevisionen@ uppsala.se
Mikael.lind@azets.com
Hannah.klarkner@azets.com

Yttrande över kommunrevisionens grundläggande granskning i nämnder och styrelsen 2025

Kommunstyrelsen har mottagit ovan rubricerade granskning för yttrande senast den 30 juni 2026. Kommunstyrelsen yttrar sig över de av kommunrevisionens rekommendationer som riktas till kommunstyrelsen.

Rekommendationer riktade till kommunstyrelsen

Verksamhetsstyrning och uppföljning

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

I Mål och budget finns styrning kring att nämnder och bolagsstyrelser ska inkludera resultat och indikatorer i sin uppföljning och analys i den utsträckning det behövs för att säkerställa en ändamålsenlig uppföljning och utvärdering av verksamheten. Kommunstyrelsen reviderar vid behov *Riktlinje för nämndernas och bolagsstyrelsernas planering, uppföljning och interna kontroll* utifrån ändrade krav och förbättringsbehov. Vid nästa revidering beaktas kommunrevisionens rekommendationer. Kommunstyrelsen ser även ett behov av att skapa gemensamma mallar för uppföljning för att underlätta för en förbättrad och mer enhetlig uppföljning hos verksamheterna.

Revisionen rekommenderar kommunstyrelsen: tillse att det av uppföljning framgår vilka indikatorer som hör till respektive nämndmål och uppdrag i relation till verksamhetsplanen.

I enlighet med tidigare rekommendation (KSN-2025-01334) från kommunrevisionen har kommunstyrelsen i sin uppföljning kopplat indikatorer till uppdrag under fokusmålen. Kommunstyrelsen ser vid planering av verksamheten över på vilket sätt varje uppdrag och nämndmål mest lämpat följs upp. Ibland är det mer lämpligt att ha

ett kvalitativt mått (till exempel utredning, rapport eller övergripande bedömning) än kvantitativt mått (indikator).

Övrig kommentar

I revisionsrapporten anger kommunrevisionen att enligt granskade protokoll har majoriteten av nämndernas verksamhetsplaner tillställts styrelsen, exklusive gatu- och samhällsmiljönämnden, räddningsnämnden och utbildningsnämnden. Vidare anger kommunrevisionen att de genomfört en faktakontroll som visar att utbildningsnämnden tillställt styrelsen verksamhetsplanen.

Kommunstyrelsen kan konstatera att även räddningsnämndens verksamhetsplan är registrerad i kommunstyrelsens samlingsärende KSN-2024-03337 den 2024-12-18. Kommunstyrelsen konstaterar även att gatu- och samhällsmiljönämndens verksamhetsplan är registrerad i samlingsärendet KSN-2024-03337 den 2024-12-12.


I revisionsrapporten anger kommunrevisionen att alla nämnder utom räddningsnämnden har tillställt sina internkontrollplaner till kommunstyrelsen. Kommunrevisionen anger även att det inte av protokoll går att utläsa om plan och byggnadsnämnden har tillställt kommunstyrelsen delårsuppföljningen samt utläsa om kulturnämnden har tillställt uppföljningen av internkontrollplanen 2025 till kommunstyrelsen.

Kommunstyrelsen kan konstatera att Räddningsnämnden har lämnat in sin internkontrollplan till kommunstyrelsen i KSN-2024-03336 den 2024-12-18. Kulturnämnden har tillställt uppföljningen av internkontrollplanen till kommunstyrelsen i KSN-2025-03865 den 2026-02-18. Plan- och byggnadsnämndens delårsuppföljning per augusti 2025 har också tillställts kommunstyrelsen, KSN-2025-01982 inlämnat den 2025-09-26.

Kommunstyrelsen

Erik Pelling
Ordförande

John Hammar
Sekreterare

A decorative graphic on the left side of the page, consisting 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

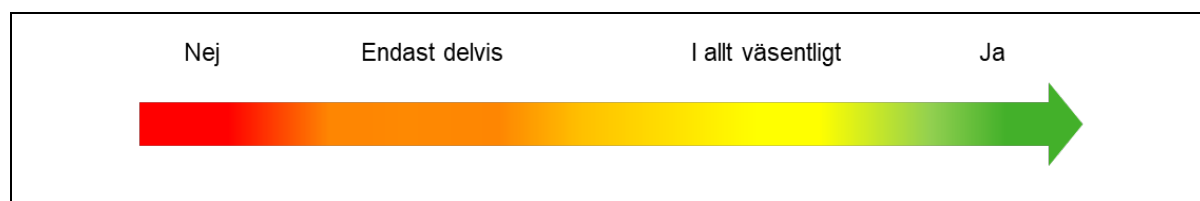
påbörjade. I andra fall bedöms ett fokusmål som i hög grad uppfyllt trots att samtliga uppdrag fortfarande pågår och inte förväntas vara färdigställda förrän 2027. Ett sådant bedömnings sätt riskerar att överbetona aktiviteter snarare än faktiska resultat. Vi noterar även variation i hur indikatorer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

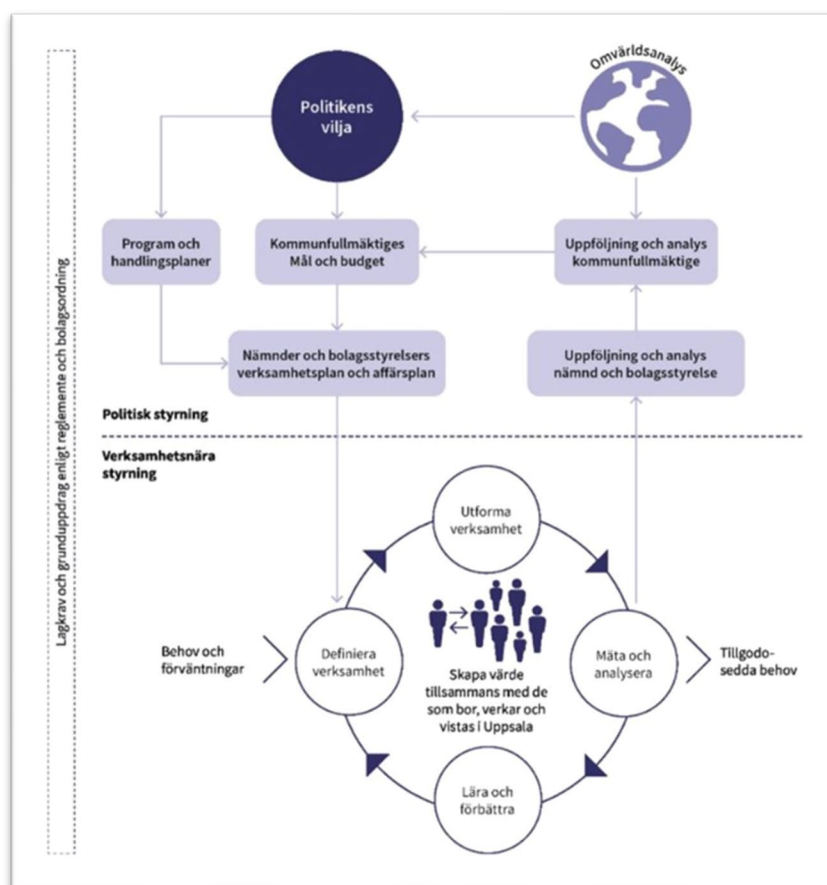
Vid delårsuppföljningen som sker i mars och april genomförs en uppföljning med särskild tonvikt på eventuella avvikelser i uppdrag och nämndmål.

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

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 resembles a stylized arrow or a cluster of data points.

Grundläggande granskning av styrelse och nämnder 2025

Revisionsrapport: Kommunstyrelsen

Uppsala kommun

2026-03-31

Antal sidor: 12

Antal bilagor: 0

1 GRANSKNINGSRESULTAT - KOMMUNSTYRELSEN

1.1 VERKSAMHETSSTYRNING OCH UPPFÖLJNING

Antagen verksamhetsplan 2025	2024-12-11
Antal mål	7 nämndmål, 40 uppdrag
Har styrelsen brutit ner fullmäktiges egna mål?	Ja
Styrelsen följer upp måluppfyllelsens utveckling under året	Ja
Vid avvikelser från måluppfyllelsen får styrelsen en analys av orsaker till avvikelsen	Ja
Styrelsen beslutar om åtgärder vid brister i måluppfyllelsen	Inga särskilda åtgärder framgår av erhållen dokumentation
Styrelsens mål för verksamheten uppnås	Se generella iakttagelser

Generella iakttagelser

Kommunstyrelsen har beslutat om en verksamhetsplan för 2025 – 2027. I verksamhetsplanen återfinns följande uppdelning mellan uppdrag och nämndmål under respektive fokusmål:

- Fokusmål 1 – Fem uppdrag, fyra nämndmål.
- Fokusmål 2 - Femton uppdrag (varav ett uppdrag som är kvarvarande från 2019), ett nämndmål.
- Fokusmål 3 – Sju uppdrag, ett nämndmål.
- Fokusmål 4 - Tretton uppdrag, ett nämndmål.

I en bilaga till verksamhetsplanen finns även tillkommande uppdrag. Uppdragen har antingen tilldelats av fullmäktige eller kommunstyrelsen.

I en bilaga till verksamhetsplanen, bilaga 5, presenteras åtgärder för hur kommunstyrelsen ska genomföra uppdragen. Tillhörande mål och uppdrag i verksamhetsplanen redovisas ett antal indikatorer. Det framgår dock inte indikatorer för samtliga uppdrag och nämndmål. Det finns dock tillhörande indikatorer under samtliga fokusmål. De målnivåer som återfinns anger ett önskat tillstånd, exempelvis öka, behålla nivån eller minska, eller genom en specifik målnivå. I likhet med 2024 finns det indikatorer där startvärde inte specificeras, likväl som att det saknas 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 kommunstyrelsens uppföljningsplan sker även fördjupad uppföljning för utvalda ämnesområden löpande under verksamhetsåret.

I verksamhetsuppföljningen per april ingår en uppföljning av uppdrag från såväl kommunfullmäktige som kommunstyrelsen. Det framgår att nämnden utöver de uppdrag som tilldelats i Mål- och budget 2025–2027 hanterar de uppdrag som kommunfullmäktige och kommunstyrelsen beslutar om under året (tillkommande uppdrag). Dessa uppdrag följs upp med ett tertials eftersläpning för att ta hänsyn till att det behöver gå en viss tid för att uppdraget ska kunna verkställas.

Totalt redovisas uppföljning för 46 uppdrag (inklusive nämndmål) inom mål och budget 2025 – 2027. Till fokusmål 1 finns ett gemensamt nämnd-/bolagsmål. Det följs upp vid delår men ingår inte i statistiken som redovisas under delårsuppföljningen per april. Av uppdragen som redovisas är ett uppdrag färdigt och övriga 45 pågår enligt plan. Uppföljningen innehåller ingen samlad helårsprognos vad gäller måluppfyllelse för nämndmål respektive uppdrag. Av det uppdrag som är aktuellt från tidigare *Mål och budget* är uppdraget försenat. Av de 28 uppdrag som fullmäktige beslutat om vid sidan av Mål och budget är tre färdiga, 22 pågår enligt plan, ett är försenat och två är stoppade. Av verksamhetsuppföljningen framgår att indikatorer för fokusmålen inte följs upp per april.

Per augusti framgår att 37 av 40 uppdrag som riktats till kommunstyrelsen i Mål-och budget 2025–2027 pågår enligt plan. Ett uppdrag är färdigt, ett försenat och ett väntar enligt plan. Av nämndmålen pågår sex enligt plan och ett är färdigt. Av de 27 tillkommande uppdrag som kommunfullmäktige riktat till kommunstyrelsen är fem färdiga, två stoppade, två försenade, 16 pågår enligt plan och två väntar enligt plan. Av de 75 tillkommande uppdrag som kommunstyrelsen beslutat om till förvaltningen är 26 färdiga, fyra försenade och 45 pågår enligt plan. Vid delårsuppföljningen per augusti sker en helårsprognos för respektive fokusmål. Av uppföljningen framkommer att två fokusmål bedöms uppfyllas i hög grad under året och två delvis.

Vid årsbokslutet framgår att kommunstyrelsen under 2025 har i hög grad bidrag till uppfyllnad av två fokusmål, och delvis bidragit till uppfyllnad av två fokusmål. Av de 40 uppdragen från Mål och budget framgår att 32 pågår enligt plan och sju är färdiga. Det kvarvarande uppdrag från tidigare Mål och budget är också färdigt. Av de sju nämndmål är tre färdiga och fyra pågår enligt plan. Vidare har det tillkommit ytterligare tillkommande uppdrag. Av de 28 tillkommande uppdrag som kommunfullmäktige riktat till kommunstyrelsen är 16 färdiga, två genomförs inte, fyra är försenade, fem pågår enligt plan och ett väntar enligt plan. Av de 90 tillkommande uppdrag som kommunstyrelsen beslutat om för egen del är 50 uppdrag färdiga, 27 uppdrag pågår enligt plan och 13 uppdrag är försenade.

Årsredovisningen innehåller även en uppföljning av indikatorer i relation till uppdrag och nämndmål. Vissa uppdrag har dock inte tillhörande indikatorer varpå uppföljning ej skett.

1.2 EKONOMISTYRNING OCH UPPFÖLJNING

Budget för 2025 antagen	Ja, 2024 – 12–11
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
+137 mnkr	+259 mnkr	+111 mnkr

Generella iakttagelser

Kommunstyrelsens budget 2025 är en del av verksamhetsplanen. Enligt kommunstyrelsens uppföljningsplan ska styrelsen följa upp det ekonomiska utfallet löpande, genom månatliga rapporter (februari – november exklusive juni) samt vid tre fasta uppföljningspunkter under

året. I månadsrapporterna sker redovisning av månads- och avvikelserapportering från fastställd budget. Månadsrapporterna innehåller även en helårsprognos.

Månadsrapporterna sker som anmälningsärenden i kommunstyrelsen. Utifrån granskade protokoll framgår att kommunstyrelsens löpande får ta del av månadsrapporter.

I delårsbokslutet per mars framgår att kommunstyrelsen redovisar ett överskott om 55 miljoner kronor för perioden, varav 23 miljoner kronor för kommunledningen och 31 miljoner kronor för stadsbyggnadsförvaltningen. Kommunstyrelsen prognostiserar ett överskott om sammanlagt 137 miljoner kronor för helåret, varav ett överskott om 10 miljoner kronor för kommunledningskontoret och ett överskott om 127 miljoner kronor för stadsbyggnadsförvaltningen. Överskottet för stadsbyggnadsförvaltningen förklaras huvudsakligen av att ledningsflyttsarbeten inte kommer utföras enligt plan utan förskjuts till nästa år. Prognostiserat överskott för kommunledningskontoret förklaras framför allt av budgeterade rekryteringar som tillsätts senare år samt förfogandemedel för kommunstyrelsen som inte förväntas nyttjas.

Kommunstyrelsens delårsbokslut per augusti visar en helårsprognos med ett överskott på 259 miljoner kronor. Överskottet beror främst på att medel för ledningsflyttsarbeten inte väntas utnyttjas under året samt på lägre markförsäljningsintäkter än budgeterat.

I årsbokslutet framgår att årets resultat för kommunstyrelsen var ett överskott om 111 mnkr. Överskottet återfinns främst inom verksamhetsområdet infrastruktur, skydd med mera och förklaras av att ledningsflyttar inför spårvägsutbyggnaden inte har utförts i den takt som var planerat. Detta beror till stor del på att detaljplaner överklagats och planerade arbeten därmed ej kunnat genomföras enligt plan. Överskottet möts av lägre intäkter för markförsäljning än budgeterat samt en avsättning som gjorts avseende saneringskostnader av övningsfältet vid Viktoria brandstation.

1.3 INTERNKONTROLL

Internkontrollplan 2025 är antagen	Ja
Internkontrollplanen innehåller information om riskvärdering	Nej, men redovisas i särskild bilaga
Antal kontrollmoment 2025	23, varav tre obligatoriska
Antal kontrollmoment inom kontroller av verksamhetens arbetssätt, system och rutiner	9
Antal kontrollmoment inom kontroll av efterlevnad av regler, policyer och beslut	6

Antal kontrollmoment inom finansiell kontroll	3
Antal kontrollmoment inom kontroll avseende oegentligheter, mutor och jäv	2
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

Kommunstyrelsen har för 2025 beslutat om *Internkontrollplan 2025 och analys av arbetet med internkontroll 2024 enligt reglemente, för kommunstyrelsen*.

Internkontrollplanen innehåller en generell beskrivning av styrelsens arbete med intern kontroll enligt fullmäktiges reglemente samt enligt de riktlinjer för intern kontroll som beslutats av styrelsen. Styrelsens ansvarsområde, såväl avseende intern kontroll inom kommunstyrelsens verksamhetsområde som kommunövergripande arbete, beskrivs av internkontrollplanen.

Internkontrollplanen innehåller kontrollområden, riskbeskrivning, kontrollmoment, kontrollmetod och tidpunkt för rapportering. Av planen framgår att kommunstyrelsen uppdrar åt förvaltningen att utse ansvarig för respektive kontrollmoment. I en bilaga till internkontrollplanen, bilaga 3, framgår *"Riskanalys kommunstyrelsens internkontrollplan 2025"* där det framgår riskvärdering utifrån sannolikhet och konsekvens.

Uppföljningen per april omfattar tre kontrollmoment. Ett kontrollmoment har genomförts med mindre anmärkning och två kontrollmoment har genomförts utan anmärkning. Det fjärde kontrollmomentet har flyttats till uppföljningen i augusti.

Uppföljningen per augusti omfattar fem kontrollmoment från kommunstyrelsens internkontrollplan för 2025. Fyra kontrollmoment har genomförts med mindre anmärkning och ett med anmärkning. Kontrollmomentet som resulterat i anmärkning avser *"Kontroll av att KS-ärenden inte ligger öppna för länge och ökar i mängd"*. För samtliga kontrollmoment där mindre anmärkning eller anmärkning förekommit redovisas förslag på åtgärder samt tidplan för genomförandet.

Vid årsbokslutet framgår att samtliga 23 kontrollmoment har genomförts. Sju granskningar har genomförts utan anmärkning, fem med mindre anmärkning och elva med anmärkning. För de kontrollmoment där mindre anmärkning eller anmärkning förekommit redovisas åtgärder med angivet slutdatum.

1.4 KOMMUNSTYRELSENS UPSIKTPLIKT ÖVER VERKSAMHET, EKONOMI OCH INTERNKONTROLL

Styrelsen följer upp att nämnderna fastställt mål och uppdrag i sina verksamheter	I allt väsentligt
Kommunstyrelsen får regelbundet uppföljningar över nämndernas ekonomi i förhållande till budget	I allt väsentligt
Kommunstyrelsen har följt upp om nämnderna beslutat om internkontrollplan	I allt väsentligt
Kommunstyrelsen har följt upp om nämnderna genomfört uppföljning av internkontrollplan	I allt väsentligt

Generella iakttagelser

Kommunfullmäktiges *Mål- och budget 2025* fastställer såväl mål som uppdrag för kommunens nämnder. Därtill beslutar respektive nämnd om egna mål för sin verksamhet för att konkretisera fullmäktiges fokusmål. I bilaga 13 tillhörande *Mål- och budget 2025* framgår att månads- och avvikelserapportering från fastställd budget ska anmälas i kommunstyrelsen för såväl styrelsen som nämnderna. Detta redovisas genom informationsärenden. Nämndernas verksamhetsplaner och internkontrollplaner ska även tillställas styrelsen.

Utifrån protokollsgranskning konstateras att majoriteten av nämndernas verksamhetsplaner tillställts styrelsen. Det går av protokoll ej att utläsa huruvida gatu- och samhällsmiljönämnden, räddningsnämnden och utbildningsnämnden tillställt planerna till kommunstyrelsen. I faktakontroll framförs att utbildningsnämnden tillställt styrelsen verksamhetsplanen men att detta ej framgår av protokoll. Vi har vid faktakontroll erhållit dokumentation som styrker detta. Överförmyndarnämnden har tillställt kommunledningskontoret sin verksamhetsplan. Vad gäller internkontrollplanerna har samtliga nämnder tillställts styrelsen, exklusive räddningsnämnden. Överförmyndarnämnden har tillställt internkontrollplanen till kommunledningskontoret.

Kommunstyrelsen har tagit del av delårsuppföljningen från samtliga nämnder. Det går dock inte av protokoll att utläsa om plan och byggnadsnämnden har tillställt kommunstyrelsen.

Utifrån granskade protokoll framkommer att nämnderna överlämnat uppföljning av internkontrollplanerna 2025 till kommunstyrelsen. Det går dock inte att utläsa att kulturnämnden har tillställt uppföljningen till kommunstyrelsen.

1.5 IAKTTAGELSER FRÅN STYRELSEDIALOG

Dialog med kommunstyrelsens presidium genomfördes 10 oktober 2025 inom ramen för revisionens ordinarie sammanträde. Nedan sammanfattas iakttagelser från dialogen avseende verksamhetsstyrning, ekonomistyrning och intern kontroll.

1.5.1 Verksamhetsstyrning och uppföljning

Representanter från styrelse med förvaltning framför vid dialogmötet att arbete pågår enligt plan med mål och uppdrag. Per augusti är det 37 av 40 uppdrag som riktats till kommunstyrelsen i Mål-och budget 2025–2027 som pågår enligt plan. Ett uppdrag är färdigt, ett försenat och ett väntar enligt plan. Av nämndmålen pågår sex enligt plan och ett är färdigt. Av de 27 tillkommande uppdrag som kommunfullmäktige riktat till kommunstyrelsen är fem färdiga, två stoppade, två försenade, 16 pågår enligt plan och två väntar enligt plan. Av de 75 tillkommande uppdrag som kommunstyrelsen beslutat om till förvaltningen är 26 färdiga, fyra försenade och 45 pågår enligt plan. Vidare framförs att två fokusmål bedöms uppfyllas i hög grad under året och två delvis.

1.5.2 Ekonomistyrning och uppföljning

I samband med dialogen framförs att det styrelsens helårsprognos per augusti var ett överskott om 259 miljoner kronor. Överskottet för perioden återfinns främst inom verksamhetsområdet infrastruktur, skydd m.m och förklaras av att ledningsflyttar inför spårvägsutbyggnaden inte har utförts i den takt som var planerat. Detta beror till stor del på att detaljplaner överklagats och planerade arbeten därmed ej kunnat genomföras enligt plan. Avvikelsen för perioden förklaras även av att markförsäljningsintäkterna är lägre än budgeterat för perioden.

1.5.3 Intern kontroll

Vid dialogen uppges att kommunstyrelsens internkontrollarbete bedrivs enligt fastställd internkontrollplan som utgår från styrdokument, mallar och rutiner. Risker har prioriterats genom workshops med ledamöter och ytterligare synpunkter har inhämtats i beredningsprocessen. Uppföljningen sker tre gånger per år och syftar till att säkerställa en systematisk riskhantering samt ordning och reda i styrningen.

1.6 BEDÖMNING PER OMRÅDE

1.6.1 Verksamhetsstyrning och uppföljning

Granskningen visar att styrelsen har antagit en verksamhetsplan för 2025 där fokusmål och uppdrag från kommunfullmäktige, tillsammans med styrelsens egna mål, utgör övergripande styrsignaler för verksamheten. Vi konstaterar att det finns indikatorer kopplade till samtliga fokusmål. Däremot framgår det, liksom i föregående års granskning, inte tydligt hur indikatorerna är relaterade till respektive styrelsemål, uppdrag och åtgärder. För flera indikatorer saknas dessutom startvärden och/eller historiska resultat, vilket begränsar möjligheten att göra en ändamålsenlig bedömning av måluppfyllelse över tid. En mer strukturerad uppställning av målen, tillsammans med en samlad bedömning av utvecklingen inom både fokusmål och styrelsemål, 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 vid fastställda tidpunkter, såsom delårs- och helårsredovisningar. Styrelsen gör sammantaget bedömningen att mål och uppdrag i hög grad uppfylls. För vissa uppdrag och styrelsemål har indikatorer följts upp i relation till dessa. Styrelsens uppföljningar innehåller även omfattande information om genomförda aktiviteter under året. Vi bedömer dock att det finns en risk att bedömningen av måluppfyllelse i för stor utsträckning bygger på redovisade aktiviteter eller genomförda uppdrag, snarare än på en kombination av kvantitativa mätvärden och kvalitativ analys. Enligt vår mening finns därigenom en risk för att bedömningen blir subjektiv.

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

1.6.2 Ekonomistyrning och uppföljning

Granskningen visar att styrelsen följt upp verksamhetens ekonomi vid delår per mars, augusti samt vid årsredovisning. Därtill har styrelsen erhållit månatliga ekonomiska rapporter i enlighet med uppföljningsplan. Styrelsen redovisar ett överskott om 111 mnkr 2025. Styrelsen har även erhållit en redogörelse och analys av orsaker till överskottet. Vi bedömer att styrelsen kan beakta dessa orsaker till överskottet i framtida budgetarbete.

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

1.6.3 Internkontroll

Granskningen visar att styrelsen antagit en internkontrollplan för 2025, där alla kontrollmoment har följts upp med regelbundenhet. Styrelsen har fått ta del av återrapportering vid delårsuppföljning per april och sista augusti samt vid årsredovisning i enlighet med uppföljningsplan. I dessa redovisningar har även identifierade avvikelser samt 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. Styrelsens internkontrollplan är utformad i enlighet med denna riktlinje.

Vår bedömning är således att styrelsen under verksamhetsåret 2025 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