

Vård- och omsorgsförvaltningen  
**Tjänsteskrivelse**

Datum: 2026-05-05  
Diarienummer: OSN-2026-00382  
Omsorgsnämnden

Handläggare:  
Rasmus Wennström, Evelyn Widenfalk Ehlin

## Yttrande över kommunrevisionens grundläggande granskning av styrelse och nämnder 2025

### Förslag till beslut

Omsorgsnämnden beslutar

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

### Ärendet

De förtroendevalda revisorerna i Uppsala kommun har med stöd av Azets Revision & Rådgivning genomfört en årlig grundläggande granskning av kommunstyrelsen och kommunens nämnder.

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 görs av revisionen utgör en grund för säkerställande av att nämnder och styrelse lever upp till de mål och beslut som fullmäktige har fastställt.

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

Revisionen rekommenderar att omsorgsnämnden, liksom kommunstyrelsen och övriga granskade nämnder, säkerställer att uppföljning tydligt visar vilka indikatorer som hör till varje nämndmål och uppdrag i verksamhetsplanen. Nämnden delar delvis revisionens bedömning, samt anser att hur kopplingen mellan indikatorer, nämndmål och uppdrag genomförs bör bedömas från fall till fall.

### Beredning

Ärendet har beretts av enheten för strategi och beredning.

## **Föredragning**

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier, dialogmöten med kommunstyrelsen och granskade nämnder samt protokollsgranskning. Underlaget omfattar bland annat 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. Underlaget omfattar även dokument såsom verksamhetsplaner, internkontrollplaner, delårsuppföljning per mars/april, per augusti samt verksamhetsberättelse och årsredovisning.

Granskningen visar att kommungemensamma indikatorer finns för fokusmålen samt att flera nämnder har kompletterat med egna. Samtidigt bedöms mätbarheten i indikatorer, nämndmål och fokusmål kunna utvecklas, vilket även noterades i en tidigare granskning som avsåg 2024.

Revisionen rekommenderar kommunstyrelsen att förtydliga riktlinjerna för styrning och uppföljning, särskilt avseende samlade bedömningar utifrån både kvalitativa och kvantitativa underlag. Vidare rekommenderas kommunstyrelsen och samtliga granskade nämnder ( däribland omsorgsnämnden) att säkerställa att uppföljningen tydligt visar kopplingen mellan indikatorer, nämndmål och uppdrag. Inga övriga specifika rekommendationer riktas till omsorgsnämnden.

Omsorgsnämnden bedömer att styrning, uppföljning och intern kontroll i huvudsak fungerar väl. Nämnden kommer att beakta revisionens rekommendation genom att successivt tydliggöra kopplingen mellan indikatorer, nämndmål och uppdrag i verksamhetsplanen. Utvecklingsarbetet anpassas efter planens utformning och kompletteras med en stärkt balans mellan kvantitativa indikatorer och kvalitativa analyser. Nämnden konstaterar samtidigt att vissa utvecklingsområden är kommungemensamma och vore betjänta av förtydligade riktlinjer.

## **Ekonomiska konsekvenser**

Ej aktuellt i föreliggande ärende.

## **Beslutsunderlag**

- Tjänsteskrivelse daterad 5 maj 2026
- Bilaga 1, Yttrande avseende kommunrevisionens grundläggande granskning av styrelse och nämnder 2025
- Bilaga 2, Missiv – Grundläggande granskning av nämnder och styrelse 2025
- Bilaga 3, Revisionsrapport – Grundläggande granskning av styrelse och nämnder 2025
- Bilaga 4, Kommunrevisionens bilaga 7 – Revisionsrapport: Omsorgsnämnden

Vård- och omsorgsförvaltningen

Lenita Granlund  
Förvaltningsdirektör

Vård- och omsorgsförvaltningen

## Yttrande

Handläggare:

Rasmus Wennström, Evelyn Widenfalk Ehlin

# Yttrande över kommunrevisionens grundläggande granskning av styrelse och nämnder 2025

Omsorgsnämnden har tagit del av kommunrevisions grundläggande granskning. Nämnden delar revisionens samlade bedömning att det i allt väsentligt finns en tillräcklig struktur, uppföljning och kontroll av verksamheten.

I granskningen noteras att kommunfullmäktige har beslutat om kommungemensamma indikatorer för fokusmål, samt att flera nämnder har kompletterat dessa med egna indikatorer för uppföljningsändamål. Vidare noteras i granskningen att ett visst utvecklingsbehov bedöms föreligga avseende mätbarheten i indikatorer, nämndmål och fokusmål.

Revisionen ger en rekommendation till omsorgsnämnden, som även ges till kommunstyrelsen såväl som samtliga granskade nämnder:

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

En liknande rekommendation gavs även i föregående års granskning avseende 2024:

- *Rekommendation: Klargöra vilka indikatorer som hör till respektive nämndmål och uppdrag i verksamhetsplanerna.*

Revisionen ger även en rekommendation till kommunstyrelsen i innevarande granskning avseende 2025. Rekommendationen är att kommunstyrelsen bör överväga att förtydliga riktlinjerna för styrning och uppföljning, så att det vid uppföljning tydligt framgår att en samlad bedömning ska göras med utgångspunkt i såväl kvalitativa som kvantitativa underlag.

Omsorgsnämnden delar i viss mån revisionens bedömning att uppföljningen kan utvecklas för att tydligare synliggöra vilka indikatorer som hör till respektive nämndmål och uppdrag i relation till verksamhetsplanen. För vissa nämndmål och uppdrag sker detta redan, men kopplingarna kan utvecklas ytterligare. Nämnden instämmer även i att det i vissa delar saknas tydlig koppling mellan indikatorer och mål/uppdrag, samt att målnivåer, startvärden och relevanta jämförelsedata inte alltid framgår, vilket försvårar uppföljning över tid och en samlad bedömning av

måluppfyllelse. Uppföljningen bedöms även i högre grad behöva baseras på en kombination av kvantitativa indikatorer och fördjupade kvalitativa analyser. Bedömningar av hur kopplingarna bör utformas behöver dock göras från fall till fall utifrån verksamhetsplanens konstruktion.

Omsorgsnämnden noterar vidare att flera av de identifierade utvecklingsområdena är av kammungemensam karaktär och till stor del kopplade till utformningen av kommunens styrmodell samt till de riktlinjer som beslutas av kommunstyrelsen. Nämnden bedömer att en ökad tydlighet i dessa riktlinjer, exempelvis avseende sambandet mellan mål, indikatorer och uppföljning, kan bidra till att ytterligare stärka kvaliteten och likvärdigheten i nämndernas uppföljningsarbete.

Avseende verksamhetsstyrning, intern kontroll såväl som ekonomistyrning och uppföljning, delar nämnden revisionens bedömning att arbetet är tillräckligt. Nämnden kommer att fortsätta utveckla arbetet med intern kontroll, bland annat genom att säkerställa en tydlig och systematisk uppföljning av genomförda kontrollmoment och vidtagna åtgärder.

Sammanfattningsvis bedömer omsorgsnämnden att granskade områden fungerar väl. Samtidigt pågår ett fortsatt utvecklingsarbete i syfte att ytterligare stärka kvalitet, tydlighet och jämförbarhet i nämndens uppföljning.

Omsorgsnämnden

Tobias Smedberg  
Ordförande

Theodor Landén Rhodin  
Sekreterare

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

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

**För kännedom:**  
Kommunfullmäktige

## Grundläggande granskning av nämnder och styrelse 2025

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Vänligen inkom med yttrande **senast 2026-06-30**, till [kommunrevisionen@uppsala.se](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 consists of a large blue triangle pointing right, followed by a series of smaller triangles in shades of 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

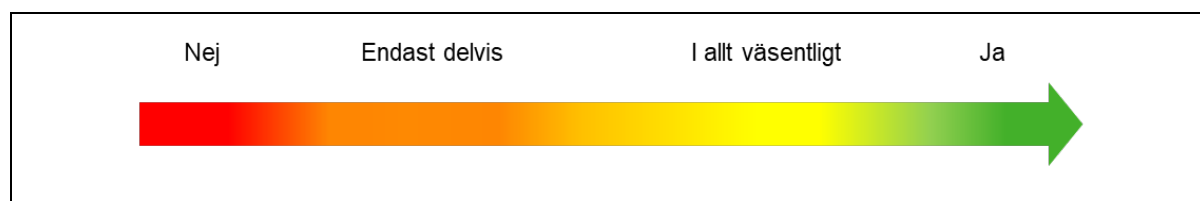
påbörjade. I andra fall bedöms ett fokusmål som i hög grad uppfyllt trots att samtliga uppdrag fortfarande pågår och inte förväntas vara färdigställda förrän 2027. Ett sådant bedömnings sätt riskerar att överbetona aktiviteter snarare än faktiska resultat. Vi noterar även variation i hur indikatorer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



<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 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**

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.

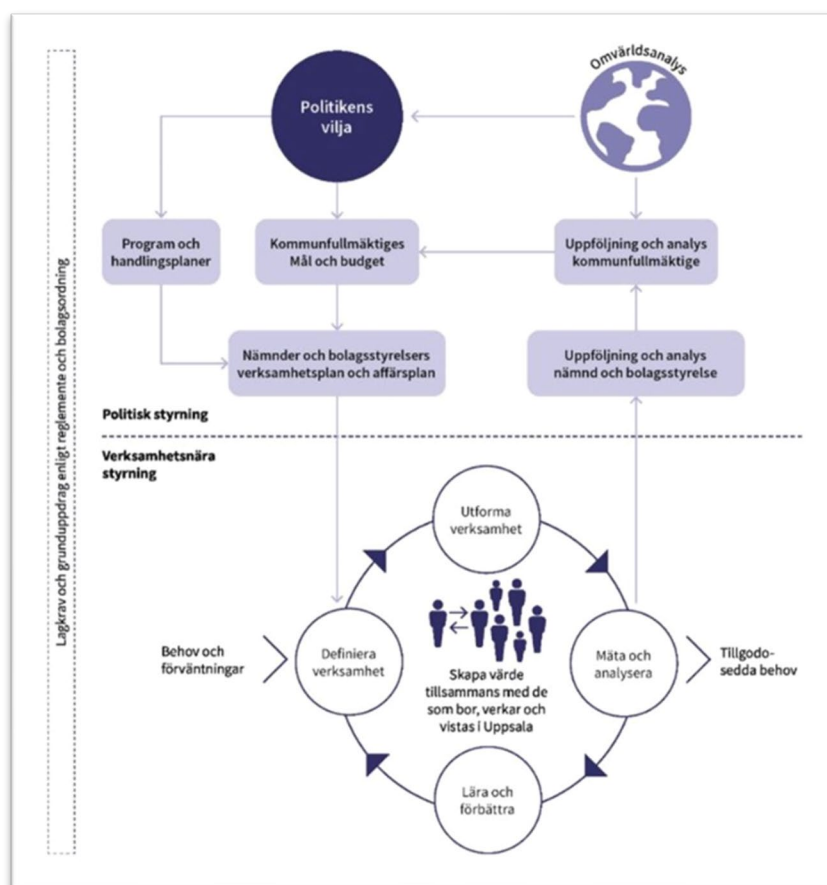
Vid delårsuppföljningen som sker i mars och april genomförs en uppföljning med särskild tonvikt på eventuella avvikelser i uppdrag och nämndmål.

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 	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, followed by a series of smaller triangles in shades of grey, green, and blue, creating a sense of movement and depth.

# Grundläggande granskning av styrelse och nämnder 2025

**Revisionsrapport: Omsorgsnämnden**

Uppsala kommun

2026-03-31

Antal sidor: 10

Antal bilagor: 0

# 1 GRANSKNINGSRESULTAT - OMSORGSNÄMNDEN

## 1.1 VERKSAMHETSSTYRNING OCH UPPFÖLJNING

Verksamhetsplan 2025 är antagen	Ja, 2024-12-16
Antal mål	23 uppdrag, 1 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 erhållen dokumentation
Nämndens mål för verksamheten uppnås	Se generella iakttagelser

### **Generella iakttagelser**

Omsorgsnämndens verksamhetsplan för 2025-2027 innehåller följande uppdelning mellan uppdrag och nämndmål under respektive fokusmål:

- Fokusmål 1 – Nio uppdrag, ett nämndmål.
- Fokusmål 2 – Tre uppdrag.
- Fokusmål 3 – Två uppdrag.
- Fokusmål 4 - Nio uppdrag.

Det finns ett antal åtgärder för samtliga nämndmål respektive uppdrag. Förväntade effekter för åtgärderna redovisas också.

Det finns tillhörande indikatorer och målnivåer för uppföljning till fokusmål 1 och 3. Det framgår dock inte hur indikatorerna kopplas till nämndmålen eller till uppdrag och åtgärder.

Målnivåerna anger framför allt ett önskat tillstånd, exempelvis öka, bibehålla nivån eller minska. I vissa fall finns även en specifik målnivå. För några indikatorer specificeras inte startvärde, och det saknas resultat från föregående år för vissa av indikatorerna.

Uppföljningsplanen, bilaga 2 till verksamhetsplanen, gör gällande att planen ska följas upp tre gånger per år i enlighet med de kommungemensamma riktlinjerna. Vid delårsuppföljningen april genomförs en förenklad uppföljning, medan nämnden i augusti och vid helår gör en fördjupad bedömning om förverkligandet av fokusmålen. Nämnden ska enligt uppföljningsplanen även tematiskt följa upp särskilda verksamhetsområden vid olika tidpunkter under året.

I delårsuppföljningen per april framgår att arbetet pågår enligt plan för samtliga uppdrag och åtgärder, med undantaget att fyra åtgärder är försenade. Av uppföljningen framgår att 5 uppdrag förväntas vara klar 2026 och 18 uppdrag förväntas vara klar 2027. Nämndmålet förväntas vara klart 2027. Det sker ingen uppföljning av beslutade indikatorer per april.

Vid delårsuppföljningen per augusti framkommer att nämnden arbetar med 23 uppdrag, ett kommungemensamt nämndmål och 36 åtgärder. Nämndens bedömning per augusti är att tre av fyra fokusmål uppfylls i hög grad medan fokusmål 3 delvis uppfylls. Inom fokusmål 3 bedöms några av åtgärderna vara försenade. Arbeta pågår i övrigt enligt plan med undantag för två försenade uppdrag/åtgärder.

Årsredovisningen innehåller en beskrivning av respektive uppdrag och åtgärder inom respektive fokusmål. Av redovisningen framgår att nämnden bedömer att samtliga fokusmål uppfylls i hög grad. I omsorgsnämndens sammanställda analys inför Uppsala kommuns årsredovisning återfinns indikatorer under fokusmål 1, 3 och 4 där samtliga har ett resultatutfall för 2025. Det är dock inte fullt ut möjligt att utläsa vilka indikatorer som hör till nämndmål eller uppdrag inom fokusmålen.

## 1.2 EKONOMISTYRNING OCH UPPFÖLJNING

Budget för 2025 är antagen	Ja, 2024-12-16
Nämnden följer upp det ekonomiska utfallet och prognoser under året	Ja

Nämnden får en analys av orsaker vid eventuella avvikelser från budget	Ja
Nämnden beslutar om åtgärder vid eventuella budgetavvikelser	Inga särskilda åtgärder framgår av erhållen dokumentation

Helårsprognos vid delår per sista mars	Helårsprognos vid delår per sista augusti	Resultat helår 2025
+ 4 mnkr	+5 mnkr	+3 mnkr

### Generella iakttagelser

Nämndens budget för 2025 är en del av verksamhetsplanen. Nämnden ska följa upp det ekonomiska utfallet löpande, genom månadsbokslut, i enlighet med uppföljningsplanen. Vid månadsboksluten ska en indikation till avvikelse i relation till helårsprognos göras. Månadsboksluten redovisas som informationsärenden, medan delårsbokslut och helårsbokslut hanteras som beslutsärenden.

Utifrån granskade protokoll har nämnden tagit del av ekonomisk uppföljning i form av delårsuppföljning per mars och augusti, ekonomiskt bokslut per september, oktober och november samt vid årsredovisning 2025.

Delårsbokslut och verksamhetsuppföljning per mars 2025 har även hanterats 2025-05-05. Av uppföljningen framkommer att nämnden redovisar en negativ avvikelse mot budget för perioden om – 1 mnkr. Avvikelsen beror främst på högre personalkostnader, för såväl egenanställd personal som inhyrd legitimerad personal. Ett antal planerade resultatförstärkande åtgärder arbetas med som förväntas ge resultatmässig positiv effekt under året tillsammans med ekonomiska handlingsplaner för verksamheter med underskott och/eller negativ årsprognos. Vidare information återfinns inte i delårsbokslut. Nämndens helårsprognos är ett positivt resultat om 4 mnkr.

Per augusti 2025 redovisar nämnden en positiv avvikelse om 8 mnkr gentemot budget. Störst överskott finns inom avdelningen myndighet, stab och ledning på grund av lägre volym än budgeterat. Även daglig verksamhet redovisade ett överskott, då kostnader för arbetskraft reducerats det senaste året och åren vid ökad samplanering av personal mellan verksamheter. Redovisningen innehåller en beskrivning av resultatförstärkande åtgärder och handlingsplaner inom de verksamheter som redovisar negativa avvikelser.

Vid årsbokslut redovisar nämnden en positiv avvikelse om 3 mnkr för helåret. En analys av orsaker framgår av rapporteringen.

### 1.3 INTERNKONTROLL

Internkontrollplan 2025 är antagen	Ja, 2024-12-09
Internkontrollplanen innehåller information om riskvärdering	Nej, återfinns i separat dokument
Antal kontrollmoment 2025	9, varav tre obligatoriska
Antal kontrollmoment inom kontroller av verksamhetens arbetssätt, system och rutiner	6
Antal kontrollmoment inom kontroll av efterlevnad av regler, policyer och beslut	1
Antal kontrollmoment inom finansiell kontroll	1
Antal kontrollmoment inom kontroll avseende oegentligheter, mutor och jäv	1
Kommunövergripande kontrollområden/moment är inkluderade i internkontrollplanen 2025	Ja, tre obligatoriska moment
Uppföljning av internkontrollplan 2025 har genomförts	Ja
Uppföljning har skett av samtliga kontrollområden 2025	Ja

#### Generella iakttagelser

Omsorgsnämnden har för 2025 beslutat om *Internkontrollplan 2025 och analys av arbetet med intern kontroll 2024 enligt reglemente, för omsorgsnämnden*. Planen beskriver nämndens arbete med intern kontroll enligt fullmäktiges reglemente och kommunstyrelsens beslutade riktlinjer.

Under 2024 genomfördes en omvärlds- och riskanalys. Förvaltningen presenterade prioriterade riskområden och hur de hanterades varpå nämnden gavs tillfälle att komma med inspel. De delar av omvärldsanalysen som utgör risker har sedan av förvaltningen förts

in i nämndens riskregister. Vissa risker hanteras inom ramen för verksamhetsplanen och löpande arbete medan vissa hanteras inom ramen för internkontrollplanen.

Internkontrollplanen innehåller kontrollområden, riskbeskrivning, kontrollmoment, kontrollmetod och tidpunkt för rapportering. Kontrollområdena utgörs av de kommunövergripande områdena. Planen innehåller ingen information om riskvärdering. Vi har dock tagit del av riskregistret för 2025, där riskvärde framgår. De risker som återfinns i riskregistret är dock inte identiska med de risker som återfinns i internkontrollplanen. Det noteras även att vissa kontroller snarare är verksamhetsaktiviteter än uppföljande kontroller.

Uppföljning av kontrollmomenten sker i oktober. År 2025 har nämnden beslutat om att vissa kontrollmoment även kan följas upp vid årsbokslutet om det finns särskild anledning till detta, med anledning av identifierade avvikelser och anmärkningar.

Nämnden har erhållit uppföljning av internkontrollplanen i oktober 2025 i enlighet med uppföljningsfrekvensen. Nämnden har även erhållit en separat uppföljning av kontrollmomentet hot och våld (kontrollmoment 5) 17 mars 2025. I samband med uppföljningen i oktober har nio kontroller följts upp varav en genomförts med anmärkning och fem med mindre anmärkning. Kontrollen med anmärkning är *uppföljning av arbetet med ökad frisknärvaro*. Redovisningen innehåller en beskrivning av genomförd kontroll, resultat av kontroll samt åtgärder för de som visat på mindre anmärkning eller anmärkning.

## **1.4 IAKTTAGELSER FRÅN NÄMNDDIALOG**

Dialog med omsorgsnämndens presidium genomfördes 17 oktober 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 det under 2025 pågått och pågår flera initiativ för att stärka vård och omsorg, bland annat förbättrat stöd i rekryteringsprocesser, ett fortsatt fokus på trygg och säker vård samt kompetensutveckling genom SKR:s satsning Yrkesresan. Arbetet mot välfärdsbrott har intensifierats och den nya socialtjänstlagen har lett till att en ny avdelning för öppna och tidiga insatser etablerats för att arbeta mer förebyggande. Nämnden har beslutat att avveckla LOV inom ledsagning, vilket innebär att brukare successivt övergår till egen regi under 2026. Under året har kommunen tagit tillbaka tolv gruppbofästelser i egen regi, med ytterligare övertaganden och nyetableringar planerade för 2025. En ny organisation har införts där vissa avdelningar arbetar gemensamt för omsorgs- och äldreomsorgen. IPS-arbetscoacher har flyttats till arbetsmarknadsnämnden och ett projekt har avslutats, med insatser integrerade i ordinarie verksamhet. Framåt lyfts möjligheter kopplade till förlängningen av Äldreomsorgslyftet och

fortsatt utveckling inom Yrkesresan, samtidigt som utmaningar kvarstår kring nya målgrupper, kompetensförsörjning och behovet av stärkt språkutveckling bland medarbetare. Uppföljningen för augusti 2025 visar att de flesta fokusmål följer plan, även om klimatomställningen och vissa samverkansområden utvecklas långsammare än önskat.

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

Vid tidpunkten för dialogmötet uppges att nämnden redovisar ett överskott på cirka 8 miljoner kronor, främst kopplat till lägre personalkostnader på grund av vakanser och samordning av roller. Helårsprognosen pekar mot ett överskott på 5 miljoner kronor, något bättre än tidigare bedömningar. Eftersom nämnden visar ett positivt resultat har inga särskilda åtgärder för budget i balans behövt vidtas, även om vissa verksamheter arbetar med egna handlingsplaner. Resultatet för 2024 landade på plus 4 miljoner kronor, i linje med prognosen, och budgetarbetet inför 2025 har tagit höjd för förändringar i statsbidrag för att säkerställa att planerade aktiviteter kan genomföras.

#### **1.4.3 Intern kontroll**

Det framförs att internkontrollarbetet utgår från en årlig strategidag där nämndledamöter och intresseorganisationer identifierar risker och utvecklingsområden som ligger till grund för internkontrollplanen. Under året har nämnden följt upp kontrollmoment kopplade till bland annat hot och våld, kompetensförsörjning, digitalisering och kvalitet. Arbetet med internkontrollplanen inför 2026 pågår vid per oktober 2025 och nämnden för återkommande diskussioner om vilka områden som ska prioriteras framåt. Ett särskilt fokus riktas mot psykologisk trygghet och att motverka tystnadskultur, där förvaltningen tagit fram utbildningsmaterial och planerar en ny enkät under våren 2026.

### **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 fokusmål 1 och 3. Däremot framgår det, liksom i föregående års granskning, inte tydligt hur indikatorerna är relaterade till respektive nämndmål, uppdrag och åtgärder. En mer strukturerad uppställning av målen, tillsammans med en samlad bedömning av utvecklingen inom både fokusmål och nämndmål, skulle enligt vår bedömning stärka styrningen. En sådan uppställning skulle med fördel kombinera kvalitativa analyser med kvantitativa indikatorer som har angivna målnivåer för innevarande år.

Mål, uppdrag och åtgärder har följts upp utifrån fasta uppföljningspunkter, såsom vid delår- och helårsredovisning och nämndens egen bedömning är att mål och uppdrag uppfylls i hög grad. Vi poängterar att nämndens uppföljningar innehåller gedigen information om vilka aktiviteter som genomförts under året. Däremot bedömer vi att det finns risk att en bedömning av målluppfyllelse 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 till stor del erhållit månatliga ekonomiska rapporter i enlighet med uppföljningsplan. Nämnden redovisar ett överskott om 3 mnkr 2025. Nämnden har även erhållit en redogörelse och analys av orsaker till överskottet. Vi bedömer att nämnden kan beakta dessa orsaker till överskottet i framtida budgetarbete.

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

### 1.5.3 Intern kontroll

Granskningen visar att nämnden antagit en internkontrollplan för 2025, där ett kontrollmoment följts upp per november 2025 och resterande i oktober. Nämnden har fått ta del av återrapportering i enlighet med nämndens uppföljningsplan. Vi noterar att det i nämndens kontroller till stor del uppmärksammats avvikelser med anmärkning. För dessa har förslag på åtgärder presenterats.

Enligt kommunens *Riktlinje för nämndernas och bolagsstyrelsernas planering, uppföljning och interna kontroll* ska internkontrollplanen 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. Uppföljning ska även ske minst en gång per år. Nämndens internkontrollplan är i utformad i enlighet med denna riktlinje. Vi bedömer således att nämndens arbetssätt vad gäller uppföljning av intern kontroll har genomförts i enlighet med ovan nämnd riktlinje.

Däremot bedömer vi att det finns en risk i att enbart följa upp den interna kontrollen en gång årligen, då det enligt vår mening begränsar nämndens ansvarstagande vad gäller att agera och besluta om åtgärder vid uppmärksammade avvikelser. Således är vår bedömning

att nämnden under verksamhetsåret *i allt väsentligt* tillsett att det finns system för att följa upp den interna kontrollen på ett ändamålsenligt sätt, men att arbetet skulle kunna förbättras genom mer löpande rapporteringar.

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*