Kommunledningskontoret
Tjänsteskrivelse

Handläggare:
Cornelia Gustafsson

Datum: 2026-11-04
Diarienummer: KSN-2026-00114
Kommunfullmäktige

Anmälningsärenden till kommunfullmäktige 9 november 2026

Förslag till beslut

Kommunfullmäktige beslutar

1. **att** lägga förteckningen över anmälningsärenden till protokollet.

Ärendet

Till kommunfullmäktige anmäls ärenden enligt nedan:

Anmälningsärenden

- Omsorgsnämndens rapport av ej verkställda beslut enligt SoL och LSS, kvartal 2 2026
- Äldrenämndens rapport av ej verkställda gynnande beslut enligt SoL, kvartal 2 2026
- Protokoll från Samordningsförbundets styrelsemöte 10 september 2026
- Protokoll från Svenska Kommun Försäkrings AB styrelsemöte 16 oktober 2026
- Kommunrevisionens granskning av orosanmälningar avseende barn och unga
- Kommunrevisionens granskning av finansiering av exploateringsprojekt och kostnadsanalyser
- Kommunrevisionens granskning av styrning och ledning med utgångspunkt i strategier och andra övergripande styrande dokument
- Kommunrevisionens granskning av delårsrapport 2026-08-31, Uppsala kommun

Inkom till Uppsala kommun 2026-10-01, KSN-2026-02311-5

Uppsala kommun

Datum:
2026-09-18

Diarienummer:
OSN-2026-00405

Omsorgsnämnden
Rapport

Kommunfullmäktige

Rapport av ej verkställda beslut enligt Socialtjänstlagen (SoL) och lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade (LSS) per 30 juni 2026

Kommuner är enligt 34 kap. 1–3 §§ SoL och 28 f-h §§ LSS skyldiga att rapportera beslut om bistånd (enligt 4 kap 1 § SoL) och insatser (enligt 9 § LSS) som inte har verkställts inom tre månader till Inspektionen för vård och omsorg (IVO), kommunens revisorer och kommunfullmäktige. Det gäller både beslut om inte verkställts inom tre månader och avbrott i verkställigheten i längre än tre månader.

Den ansvariga nämnden ska varje kvartal rapportera till kommunfullmäktige antalet gynnande beslut enligt SoL och insatser enligt LSS som inte verkställts inom tre månader från dagen för beslut, eller där avbrott i verkställigheten varit längre än tre månader. I rapporten ska det stå vilka typer av insatser som besluten gäller och hur lång tid som gått sedan varje beslut togs.

Uppgifterna i rapporten ska vara avidentifierade och ska inte kunna spåras till en enskild person. Det ska framgå hur många (eller hur stor andel) av besluten som gäller kvinnor respektive män.

Den bifogade rapporten gäller för perioden 1 april till och med 30 juni 2026.

Totalt är det under den perioden 187 beslut som inte har verkställts inom tre månader. Fördelat på kön är det 88 kvinnor och 99 män.

Fördelningen inom respektive lagrum är 130 LSS-beslut och 57 SoL-beslut. Sammanlagt var det 177 personer som hade ej verkställda beslut den 30 juni 2026. Att det är färre personer än beslut beror på att det finns 10 personer som hade två ej verkställda beslut.

Postadress: Uppsala kommun, Postadress, 753 75 Uppsala
Besöksadress: Stadshusgatan 2
Telefon: 018-727 00 00 (Kontaktcenter)
E-post: Email
www.uppsala.se

De främsta anledningarna till att besluten inte har verkställts är

- Saknas plats
- Specifika önskemål
- Den enskilde medverkar inte till verkställighet
- Den enskilde har tackat nej på grund av ej nöjd med erbjudande om verkställighet

Under kvartal två har 52 beslut där personer har väntat längre än tre månader verkställts.

46 beslut har avslutats utan verkställighet under kvartal två. Orsaker till att besluten avslutats är att personer har återtagit sin ansökan om insats, eller inte har ansökt om insatsen på nytt.

Omsorgsnämnden har sammanställt alla beslut som inte har verkställts inom tre månader 30 juni 2026 i bifogad rapport (**bilaga 1a** och **1b**).

Omsorgsnämnden

Tobias Smedberg
Ordförande

Theodor Landén Rhodin
Sekreterare

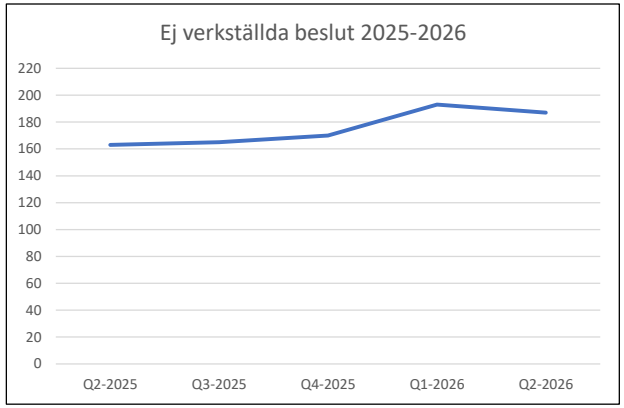
Uppsala kommun

OMSORGSNÄMNDEN

Bilaga 1a Sammanställning av ej verkställda SoL-och LSS-beslut kvartal 2, 2026

Tabell 1. Totalt antal ej verkställda SoL-och LSS-beslut

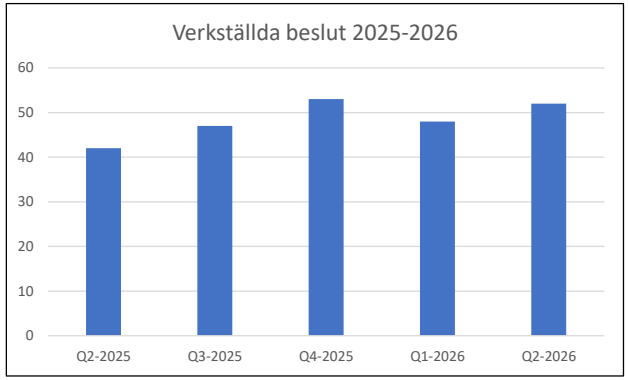
Kön	Q2, 2025	Q3, 2025	Q4, 2025	Q1, 2026	Q2, 2026
Män/pojkar, SoL-beslut	12	15	21	26	33
Kvinnor/flickor, SoL-beslut	22	24	28	31	24
Totalt SoL	**34**	**39**	**49**	**57**	**57**
Män/pojkar, LSS-beslut	57	63	65	68	66
Kvinnor/flickor, LSS-beslut	72	63	56	68	64
Totalt LSS	**129**	**126**	**121**	**136**	**130**
Summa, samtliga	**163**	**165**	**170**	**193**	**187**



Kommentar till tabell 1: Siffrorna avser beslut där det gått mer än tre månader sedan beslutsdatum eller avbrottsdatum, och som därmed rapporteras till IVO. Kvartal 2 avser beslut som fattats eller där avbrott skett under perioden 1 januari till 31 mars eller tidigare. Fördelningen är 53 % män/pojkar och 47 % kvinnor/flickor.

Tabell 2. Totalt antal verkställda SoL-och LSS-beslut

Kön	Q2, 2025	Q3, 2025	Q4, 2025	Q1, 2026	Q2, 2026
Män/pojkar, SoL-beslut	9	4	4	10	7
Kvinnor/flickor, SoL-beslut	3	7	7	9	15
Totalt, SoL	**12**	**11**	**11**	**19**	**22**
Män/pojkar, LSS-beslut	22	24	21	18	20
Kvinnor/flickor, LSS-beslut	8	12	21	11	10
Totalt, LSS	**30**	**36**	**42**	**29**	**30**
Summa, samtliga	**42**	**47**	**53**	**48**	**52**



Kommentar till tabell 2: Sifforna avser verkställda beslut, för dem som väntat längre än 3 månader på verkställighet. Av de verkställda besluten avser 52 % män och 48 % kvinnor. De insatser där flest beslut blivit verkställda är inom korttidshem LSS och kontaktperson SoL.

Tabell 3. Totalt antal avslutade SoL-och LSS-beslut

Kön	Q2, 2025	Q3, 2025	Q4, 2025	Q1, 2026	Q2, 2026
Män/pojkar, SoL-beslut	4	3	10	10	15
Kvinnor/flickor, SoL-beslut	9	11	6	6	6
Totalt, SoL	**13**	**14**	**16**	**16**	**21**
Män/pojkar, LSS-beslut	9	8	6	3	16
Kvinnor/flickor, LSS-beslut	19	13	8	4	9
Totalt, LSS	**28**	**21**	**14**	**7**	**25**
Summa, samtliga	**41**	**35**	**30**	**23**	**46**



Kommentar till tabell 3: Sifforna avser avslutade beslut, för dem som väntat längre än 3 månader på verkställighet. Av de avslutade besluten avser 68 % män och 32 % kvinnor. De insatser där flest beslut avslutats är inom boendestöd SoL och Bostad med särskild service LSS.

Tabell 4. Beviljade SoL-beslut som ej verkställts inom tre månader, 30 juni 2026 (Q2)

SoL-insatser	Antal män	Antal kvinnor	Total
Boendestöd, SoL	10	8	18
Bostad med särskild service, SoL	10	9	19
Hemtjänst	1	2	3
Kontaktperson, SoL	8	3	11
Korttidsboende, SoL	1	0	1
Ledsagning, SoL	1	1	2
Trygghetslarm, SoL	0	1	1
Träningsboende, SoL	2	0	2
Summa	**33**	**24**	**57**

Tabell 5. Beviljade LSS-beslut som ej verkställts inom tre månader, 30 juni 2026 (Q2)

LSS-insatser	Antal män	Antal kvinnor	Total
Avlösarservice, LSS	1	3	4
Bostad med särskild service, LSS (barn och ungdom)	1	0	1
Bostad med särskild service, LSS (vuxna)	27	31	58
Daglig verksamhet, LSS	19	19	38
Kontaktperson, LSS	4	3	7
Korttidstillsyn, LSS	2	0	2
Korttidsvistelse, korttidshem, LSS	6	3	9
Korttidsvistelse stödfamilj LSS	3	0	3
Ledsagarservice, LSS	4	3	7
Personlig assistans, LSS	1	0	1
Summa	**68**	**62**	**130**

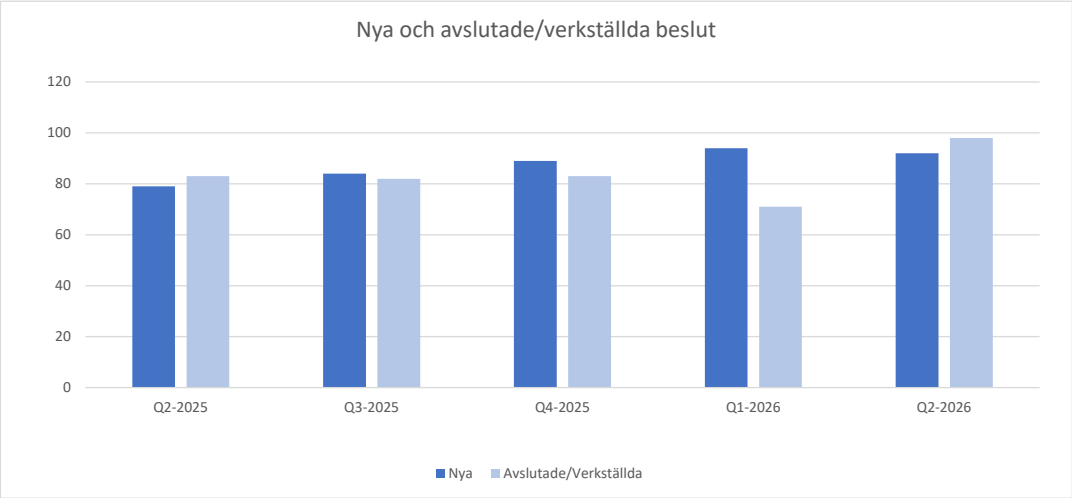
Kommentar till tabell 4 och 5: Inom SoL är det främst beslut om boendestöd och bostad med särskild service som inte blivit verkställda inom tre månader från beslutsdatum eller avbrottsdatum. Inom LSS är det främst beslut om bostad med särskild service för vuxna och daglig verksamhet som inte blivit verkställda inom tre månader.

Tabell 6. Orsaker till att beslut ej verkställts inom tre månader, 30 juni 2026

LSS	Specifika önskemål	Medverkar inte till verkställighet	Saknar plats	Hälsotillståndet är/har varit ett hinder	Tackat nej, inte nöjd med erbjudande	Tackat nej, tveksam till insatsen	Personalrelaterade skäl	Annan huvudman har ansvaret	Ej valt utförare	Arbetsmiljöproblem relaterat till den enskilde	Behov av extern placering
Avlösarservice LSS	1	1			1	1					
Bostad med särskild service LSS (barn och ungdom)											1
Bostad med särskild service LSS (vuxna)	6		35		14			1		1	1
Daglig verksamhet LSS	15	6		14				2	1		
Kontaktperson LSS	5			1	1						
Korttidstillsyn LSS	2										
Korttidsvistelse LSS korttidshem	1	1	5	1	1						
Korttidsvistelse LSS stödfamilj		1					2				
Ledsagarservice LSS	6	1									
Personlig assistans LSS		1									
Totalsumma	**36**	**11**	**40**	**16**	**17**	**1**	**2**	**3**	**1**	**1**	**2**

SoL	Specifika önskemål	Medverkar inte till verkställighet	Saknar plats	Hälsotillståndet är/har varit ett hinder	Tackat nej, inte nöjd med erbjudande	Tackat nej, tveksam till insatsen	Personalrelaterade skäl	Annan huvudman har ansvaret	Ej valt utförare	Arbetsmiljöproblem relaterat till den enskilde	Behov av extern placering
Boendestöd SoL	4	11		2				1			
Bostad med särskild service SoL	1		14	1	2						1
Hemtjänst SoL	1	2									
Kontaktperson SoL	3	5			3						
Korttidsboende SoL			1								
Ledsagning SoL	1						1				
Trygghetslarm SoL		1									
Träningsboende SoL	1							1			
Totalsumma	**11**	**19**	**15**	**3**	**5**	**0**	**1**	**2**	**0**	**0**	**1**
Totalt samtliga insatser	**47**	**30**	**55**	**19**	**22**	**1**	**3**	**5**	**1**	**1**	**3**

Tabell 7. Nya och avslutade/verkställda beslut per inrapportering



Kommentar till tabell 7: Nya beslut avser beslut som inte rapporterats tidigare. Avslutade/verkställda beslut avser beslut som har verkställts eller avslutats, och inte längre kommer fortsätta rapporteras. Ett och samma beslut kan förekomma i båda staplarna under ett och samma kvartal, om det både är nytt och också har verkställts eller avslutats inom perioden.

Inkom till Uppsala kommun 2026-10-01, KSN-2026-02311-5

Bilaga 1b Tid för verkställighet kvartal 2, 2026

Sammanställning väntetid per insats

Avlösarservice LSS

Kön	Beslutsdatum	Datum för avbrott	Orsak till ej verkställt	Verkställighet	Avslut utan verkställighet	Månader ej verkställt
Man		2025-05-19	Medverkar inte till verkställighet			13,6
Man		2025-06-17	Specifika önskemål		2026-04-30	10,6
Kvinna		2025-08-26	Tackat nej med anledning av inte nöjd med erbjudande			10,3
Man	2025-07-30		Specifika önskemål	2026-05-26		10,0
Kvinna		2026-01-09	Tackat nej med anledning av tveksam till beviljat bistånd/insats			5,7
Kvinna		2026-01-28	Specifika önskemål			5,1
Man		2025-11-25	Personalrelaterade skäl	2026-04-10		4,5
Man		2026-01-01	Specifika önskemål	2026-05-07		4,2
Man	2025-12-11		Specifika önskemål	2026-04-16		4,2
Kvinna		2026-01-15	Specifika önskemål	2026-05-13		3,9
Man	2026-03-13		Personalrelaterade skäl	2026-06-23		3,4

Avlösarservice SoL

Kön	Beslutsdatum	Datum för avbrott	Orsak till ej verkställt	Verkställighet	Avslut utan verkställighet	Månader ej verkställt
Man		2026-01-19	Specifika önskemål	2026-05-04		3,5

Boendestöd SoL

Kön	Beslutsdatum	Datum för avbrott	Orsak till ej verkställt	Verkställighet	Avslut utan verkställighet	Månader ej verkställt
Kvinna	2025-03-24		Specifika önskemål	2026-04-01		12,4
Kvinna	2025-05-12		Medverkar inte till verkställighet		2026-04-10	11,1
Kvinna		2025-06-12	Medverkar inte till verkställighet		2026-04-30	10,7
Man		2025-07-17	Medverkar inte till verkställighet		2026-05-31	10,6
Man	2025-09-25		Medverkar inte till verkställighet			9,3
Kvinna	2025-10-23		Hälsotillståndet är/har varit ett hinder merparten av väntetiden			8,3
Kvinna	2025-11-21		Medverkar inte till verkställighet			7,4
Man	2025-11-27		Specifika önskemål			7,2
Man	2025-10-23		Hälsotillståndet är/har varit ett hinder merparten av väntetiden		2026-05-25	7,1
Kvinna	2025-12-15		Medverkar inte till verkställighet			6,6
Kvinna	2025-12-02		Medverkar inte till verkställighet	2026-06-16		6,5
Man	2026-01-08		Medverkar inte till verkställighet			5,8
Man		2025-12-09	Hälsotillståndet är/har varit ett hinder merparten av väntetiden		2026-05-31	5,8
Man	2025-10-10		Medverkar inte till verkställighet		2026-03-31	5,7
Man	2026-01-14		Medverkar inte till verkställighet		2026-06-30	5,6
Man		2026-01-23	Medverkar inte till verkställighet			5,3
Man	2025-12-29		Specifika önskemål		2026-05-31	5,1
Man		2025-11-11	Specifika önskemål		2026-04-09	5,0
Kvinna		2026-02-02	Medverkar inte till verkställighet			4,9
Kvinna	2026-02-26		Medverkar inte till verkställighet			4,1
Man	2026-02-26		Specifika önskemål			4,1
Man	2026-02-27		Medverkar inte till verkställighet			4,1
Kvinna	2025-12-12		Medverkar inte till verkställighet	2026-04-13		4,1
Man		2026-01-30	Specifika önskemål	2026-05-31		4,0
Man		2026-01-30	Specifika önskemål		2026-05-31	4,0
Man		2026-02-02	Specifika önskemål		2026-06-03	4,0
Man	2026-03-02		Annan huvudman har ansvaret			4,0
Man		2026-03-04	Medverkar inte till verkställighet			3,9
Man	2025-12-16		Specifika önskemål	2026-04-08		3,8
Man	2026-03-11		Specifika önskemål			3,7
Man	2026-03-18		Hälsotillståndet är/har varit ett hinder merparten av väntetiden			3,5
Kvinna	2026-03-19		Medverkar inte till verkställighet			3,4
Kvinna		2026-03-23	Specifika önskemål			3,3
Kvinna		2026-03-24	Medverkar inte till verkställighet			3,3
Kvinna		2026-03-27	Specifika önskemål		2026-06-30	3,2

Bostad med särskild service LSS barn och ungdom

Kön	Beslutsdatum	Datum för avbrott	Orsak till ej verkställt	Verkställighet	Avslut utan verkställighet	Månader ej verkställt
Man	2025-11-05		Är i behov av extern placering			7,9

Bostad med särskild service LSS vuxna

Kön	Beslutsdatum	Datum för avbrott	Orsak till ej verkställt	Verkställighet	Avslut utan verkställighet	Månader ej verkställt
Kvinna	2018-02-01		Tackat nej med anledning av inte nöjd med erbjudande			102,4
Man		2021-08-31	Tackat nej med anledning av inte nöjd med erbjudande		2026-04-28	56,7
Kvinna		2022-04-01	Tackat nej med anledning av inte nöjd med erbjudande			51,7
Kvinna	2023-01-13		Saknar plats			42,1
Kvinna	2023-03-14		Specifika önskemål			40,1
Kvinna	2023-03-17		Specifika önskemål			40,0
Man	2023-04-27		Saknar plats			38,7
Kvinna	2023-05-24		Saknar plats			37,8
Kvinna	2023-06-14		Tackat nej med anledning av inte nöjd med erbjudande			37,1
Man	2023-06-30		Saknar plats	2026-02-01		31,6
Kvinna	2024-01-24		Saknar plats			29,6
Kvinna		2024-03-01	Annan huvudman har ansvaret			28,4
Kvinna	2024-03-28		Tackat nej med anledning av inte nöjd med erbjudande			27,5
Man	2024-04-24		Tackat nej med anledning av inte nöjd med erbjudande			26,6
Man	2024-05-28		Saknar plats			25,4
Man		2024-06-09	Specifika önskemål			25,0
Man		2024-06-10	Annan huvudman har ansvaret	2026-04-21		22,7
Man	2024-10-14		Tackat nej med anledning av inte nöjd med erbjudande			20,8
Kvinna	2024-10-21		Saknar plats			20,6
Man	2024-11-05		Tackat nej med anledning av inte nöjd med erbjudande			20,1
Man	2024-12-03		Tackat nej med anledning av inte nöjd med erbjudande			19,1
Kvinna	2024-12-17		Saknar plats			18,7
Man	2024-11-12		Saknar plats	2026-04-13		17,2
Man	2025-02-07		Saknar plats			16,9
Kvinna	2025-02-12		Saknar plats			16,8
Man	2025-02-26		Saknar plats		2026-06-30	16,3
Man	2024-12-13		Saknar plats		2026-04-12	16,2
Kvinna	2025-03-25		Saknar plats			15,4
Kvinna	2025-04-10		Saknar plats			14,9
Man	2025-04-14		Tackat nej med anledning av inte nöjd med erbjudande			14,7
Man	2025-04-15		Saknar plats		2026-06-30	14,7
Kvinna	2025-04-23		Saknar plats			14,4
Kvinna	2025-05-14		Saknar plats			13,7
Man	2025-05-27		Saknar plats			13,3
Man	2025-06-19		Saknar plats		2026-06-30	12,5

Bostad med särskild service LSS vuxna, fortsättning

Kön	Beslutsdatum	Datum för avbrott	Orsak till ej verkställt	Verkställighet	Avslut utan verkställighet	Månader ej verkställt
Man	2025-06-23		Specifika önskemål			12,4
Man	2025-06-27		Saknar plats		2026-06-30	12,3
Man	2025-07-23		Tackat nej med anledning av inte nöjd med erbjudande			11,4
Kvinna	2025-07-29		Arbetsmiljöproblem relaterade till den enskilde			11,2
Man	2025-07-30		Saknar plats			11,2
Kvinna	2025-07-30		Specifika önskemål			11,2
Man	2025-08-06		Tackat nej med anledning av inte nöjd med erbjudande			10,9
Kvinna	2025-08-21		Saknar plats			10,4
Man	2025-09-09		Tackat nej med anledning av inte nöjd med erbjudande			9,8
Man	2025-08-27		Tackat nej med anledning av inte nöjd med erbjudande	2026-05-22		8,9
Man		2025-10-13	Specifika önskemål			8,7
Man	2025-10-14		Saknar plats			8,6
Man	2025-10-16		Saknar plats			8,6
Kvinna	2025-10-20		Saknar plats			8,4
Kvinna	2025-10-24		Saknar plats			8,3
Kvinna	2025-10-27		Saknar plats			8,2
Kvinna	2025-11-12		Tackat nej med anledning av inte nöjd med erbjudande			7,7
Kvinna	2025-11-27		Saknar plats			7,2
Kvinna	2025-12-03		Saknar plats			7,0
Kvinna	2025-09-15		Saknar plats		2026-04-09	6,9
Man	2025-12-08		Saknar plats			6,8
Kvinna	2025-12-12		Saknar plats			6,7
Man	2025-11-20		Är i behov av extern placering	2026-06-01		6,4
Man	2025-12-30		Är i behov av extern placering			6,1
Man	2026-01-13		Tackat nej med anledning av inte nöjd med erbjudande			5,6
Kvinna	2026-01-20		Saknar plats			5,4
Kvinna	2026-01-20		Saknar plats			5,4
Man	2026-01-23		Saknar plats			5,3
Kvinna	2025-12-03		Saknar plats	2026-05-06		5,1
Kvinna	2026-02-26		Saknar plats			4,1
Man	2026-02-26		Saknar plats			4,1
Man	2026-03-06		Saknar plats			3,9
Man	2026-03-09		Saknar plats			3,8
Man	2026-03-10		Saknar plats			3,7
Man	2026-03-13		Saknar plats			3,6
Kvinna	2026-03-16		Saknar plats			3,5

Bostad med särskild service SoL

Kön	Beslutsdatum	Datum för avbrott	Orsak till ej verkställt	Verkställighet	Avslut utan verkställighet	Månader ej verkställt
Kvinna	2024-07-11		Tackat nej med anledning av inte nöjd med erbjudande			24,0
Man	2024-10-23		Saknar plats			20,5
Kvinna	2024-11-26		Tackat nej med anledning av inte nöjd med erbjudande			19,4
Kvinna	2024-12-13		Saknar plats			18,8
Kvinna	2025-02-26		Specifika önskemål			16,3
Man		2025-06-13	Hälsotillståndet är/har varit ett hinder merparten av väntetiden			12,7
Man	2025-05-19		Saknar plats		2026-05-31	12,6
Kvinna	2025-08-22		Saknar plats			10,4
Kvinna	2025-10-23		Saknar plats			8,3
Kvinna	2025-11-21		Saknar plats			7,4
Man	2025-12-12		Saknar plats			6,7
Man	2025-12-17		Saknar plats			6,5
Man	2025-12-18		Är i behov av extern placering			6,5
Man	2026-01-13		Saknar plats			5,6
Kvinna	2026-01-15		Saknar plats			5,5
Man	2026-02-02		Saknar plats			4,9
Man	2026-02-18		Saknar plats			4,4
Kvinna	2026-02-16		Saknar plats	2026-06-25		4,3
Kvinna	2026-03-06		Saknar plats			3,9
Man	2026-03-17		Saknar plats			3,5
Man	2026-03-31		Saknar plats			3,0

Daglig verksamhet LSS

Kön	Beslutsdatum	Datum för avbrott	Orsak till ej verkställt	Verkställighet	Avslut utan verkställighet	Månader ej verkställt
Kvinna		2020-09-30	Hälsotillståndet är/har varit ett hinder merparten av väntetiden			70,0
Kvinna	2023-08-07		Har inte valt utförare (LOV)			35,3
Kvinna		2023-09-26	Specifika önskemål			33,6
Kvinna		2023-10-23	Hälsotillståndet är/har varit ett hinder merparten av väntetiden			32,7
Kvinna		2024-03-23	Specifika önskemål			27,6
Kvinna	2024-04-09		Annan huvudman har ansvaret			27,1
Kvinna		2024-12-11	Medverkar inte till verkställighet		2026-06-30	18,9
Kvinna		2025-04-11	Hälsotillståndet är/har varit ett hinder merparten av väntetiden			14,8
Man	2025-05-15		Medverkar inte till verkställighet			13,7
Kvinna		2025-06-04	Specifika önskemål			13,0
Kvinna		2025-08-21	Specifika önskemål			10,4
Man		2025-06-12	Medverkar inte till verkställighet		2026-04-13	10,2
Kvinna	2025-09-05		Specifika önskemål			9,9

Daglig verksamhet LSS, fortsättning

Kön	Beslutsdatum	Datum för avbrott	Orsak till ej verkställt	Verkställighet	Avslut utan verkställighet	Månader ej verkställt
Man	2025-09-16		Medverkar inte till verkställighet			9,6
Kvinna		2025-10-02	Hälsotillståndet är/har varit ett hinder merparten av väntetiden			9,0
Man	2025-10-13		Hälsotillståndet är/har varit ett hinder merparten av väntetiden			8,7
Man	2025-10-16		Specifika önskemål			8,6
Man		2025-10-29	Hälsotillståndet är/har varit ett hinder merparten av väntetiden			8,1
Kvinna	2025-11-06		Specifika önskemål			7,9
Kvinna	2025-11-07		Specifika önskemål			7,8
Kvinna		2025-08-25	Specifika önskemål	2026-04-16		7,8
Kvinna		2025-11-13	Hälsotillståndet är/har varit ett hinder merparten av väntetiden			7,6
Man		2025-11-18	Medverkar inte till verkställighet			7,5
Kvinna		2025-11-18	Specifika önskemål			7,5
Kvinna	2025-11-28		Specifika önskemål			7,1
Kvinna		2025-12-16	Hälsotillståndet är/har varit ett hinder merparten av väntetiden			6,5
Man		2025-12-01	Specifika önskemål	2026-06-08		6,3
Man		2025-11-12	Hälsotillståndet är/har varit ett hinder merparten av väntetiden	2026-05-18		6,2
Man		2026-01-01	Hälsotillståndet är/har varit ett hinder merparten av väntetiden			6,0
Man		2026-01-13	Hälsotillståndet är/har varit ett hinder merparten av väntetiden			5,6
Man		2026-01-26	Hälsotillståndet är/har varit ett hinder merparten av väntetiden			5,2
Kvinna		2025-11-26	Hälsotillståndet är/har varit ett hinder merparten av väntetiden	2026-04-30		5,2
Kvinna	2026-01-26		Specifika önskemål			5,2
Man	2026-01-28		Annan huvudman har ansvaret			5,1
Man	2025-12-02		Medverkar inte till verkställighet	2026-05-04		5,1
Kvinna		2026-02-01	Specifika önskemål			5,0
Man		2026-02-04	Hälsotillståndet är/har varit ett hinder merparten av väntetiden			4,9
Man		2025-12-10	Hälsotillståndet är/har varit ett hinder merparten av väntetiden		2026-05-05	4,9
Man		2026-02-10	Hälsotillståndet är/har varit ett hinder merparten av väntetiden			4,7
Man		2026-02-10	Medverkar inte till verkställighet			4,7
Man		2026-02-11	Hälsotillståndet är/har varit ett hinder merparten av väntetiden			4,6
Man	2026-01-20		Medverkar inte till verkställighet		2026-05-27	4,2
Kvinna		2026-02-11	Hälsotillståndet är/har varit ett hinder merparten av väntetiden		2026-06-12	4,0
Man		2026-03-09	Specifika önskemål			3,8
Man	2026-03-16		Specifika önskemål			3,5
Man		2026-03-26	Medverkar inte till verkställighet			3,2
Man		2026-03-27	Medverkar inte till verkställighet			3,2
Man	2026-03-27		Specifika önskemål			3,2

Hemtjänst SoL

Kön	Beslutsdatum	Datum för avbrott	Orsak till ej verkställt	Verkställighet	Avslut utan verkställighet	Månader ej verkställt
Kvinna	2025-07-11		Medverkar inte till verkställighet			11,8
Man	2025-06-27		Medverkar inte till verkställighet		2026-05-31	11,3
Kvinna	2025-09-23		Specifika önskemål		2026-05-31	8,3
Man	2025-12-12		Medverkar inte till verkställighet			6,7
Kvinna	2026-01-30		Specifika önskemål			5,0
Kvinna	2026-02-05		Medverkar inte till verkställighet		2026-06-30	4,8

Kontaktperson LSS

Kön	Beslutsdatum	Datum för avbrott	Orsak till ej verkställt	Verkställighet	Avslut utan verkställighet	Månader ej verkställt
Kvinna		2023-11-01	Tackat nej med anledning av inte nöjd med erbjudande			32,4
Kvinna	2024-05-07		Specifika önskemål		2026-05-31	25,1
Kvinna		2024-05-17	Medverkar inte till verkställighet		2026-04-30	23,8
Kvinna		2025-05-19	Specifika önskemål			13,6
Man	2025-08-27		Specifika önskemål			10,2
Man		2025-06-05	Specifika önskemål	2026-04-01		10,0
Kvinna	2025-07-09		Medverkar inte till verkställighet		2026-04-14	9,3
Kvinna	2025-10-07		Specifika önskemål			8,9
Kvinna		2025-10-01	Specifika önskemål		2026-05-15	7,5
Man		2026-01-30	Specifika önskemål		2026-06-30	5,0
Kvinna		2026-01-01	Personalrelaterade skäl	2026-05-31		5,0
Man		2026-02-18	Specifika önskemål			4,4
Man	2026-03-11		Specifika önskemål			3,7
Man		2026-03-19	Hälsotillståndet är/har varit ett hinder merparten av väntetiden			3,4

Kontaktperson SoL

Kön	Beslutsdatum	Datum för avbrott	Orsak till ej verkställt	Verkställighet	Avslut utan verkställighet	Månader ej verkställt
Man		2025-09-01	Medverkar inte till verkställighet		2026-05-31	9,1
Man	2025-10-16		Medverkar inte till verkställighet			8,6
Man	2025-12-02		Tackat nej med anledning av inte nöjd med erbjudande			7,0
Kvinna	2025-12-05		Medverkar inte till verkställighet			6,9
Man	2025-11-26		Tackat nej med anledning av inte nöjd med erbjudande	2026-06-16		6,7
Man	2025-12-12		Medverkar inte till verkställighet			6,7
Kvinna	2026-01-02		Tackat nej med anledning av inte nöjd med erbjudande			6,0
Kvinna	2025-11-28		Medverkar inte till verkställighet	2026-05-15		5,6
Kvinna		2025-11-13	Tackat nej med anledning av inte nöjd med erbjudande	2026-04-17		5,2
Man	2025-11-14		Medverkar inte till verkställighet		2026-04-10	4,9
Kvinna		2025-11-21	Medverkar inte till verkställighet	2026-04-09		4,6

Kontaktperson SoL, fortsättning

Kvinna	2025-12-04		Medverkar inte till verkställighet	2026-04-14		4,4
Man		2026-02-28	Medverkar inte till verkställighet			4,1
Man		2026-03-01	Medverkar inte till verkställighet			4,0
Kvinna		2026-03-01	Tackat nej med anledning av inte nöjd med erbjudande			4,0
Kvinna	2025-12-23		Personalrelaterade skäl	2026-04-08		3,5
Man		2026-03-20	Specifika önskemål			3,4
Man	2026-03-20		Personalrelaterade skäl	2026-06-29		3,4
Man	2026-03-26		Specifika önskemål			3,2
Man		2026-03-30	Specifika önskemål			3,1

Korttidsboende SoL

Kön	Beslutsdatum	Datum för avbrott	Orsak till ej verkställt	Verkställighet	Avslut utan verkställighet	Månader ej verkställt
Kvinna	2025-09-17		Tackat nej med anledning av inte nöjd med erbjudande		2026-03-31	6,5
Man	2025-12-19		Tackat nej med anledning av inte nöjd med erbjudande		2026-06-18	6,0
Kvinna	2025-11-26		Saknar plats	2026-05-21		5,9
Kvinna	2025-12-19		Saknar plats	2026-04-23		4,2
Man	2026-03-13		Saknar plats			3,6

Korttidstillsyn LSS

Kön	Beslutsdatum	Datum för avbrott	Orsak till ej verkställt	Verkställighet	Avslut utan verkställighet	Månader ej verkställt
Man	2025-03-25		Specifika önskemål		2026-04-09	12,7
Man		2025-08-01	Medverkar inte till verkställighet		2026-06-01	10,1
Kvinna	2026-03-03		Specifika önskemål			4,0
Kvinna	2026-03-26		Specifika önskemål			3,2

Korttidsvistelse LSS korttidshem

Kön	Beslutsdatum	Datum för avbrott	Orsak till ej verkställt	Verkställighet	Avslut utan verkställighet	Månader ej verkställt
Man	2023-09-20		Tackat nej med anledning av inte nöjd med erbjudande			33,8
Kvinna	2024-02-21		Medverkar inte till verkställighet		2026-02-28	24,6
Man	2024-12-18		Medverkar inte till verkställighet			18,6
Man	2025-05-26		Specifika önskemål			13,3
Man	2025-07-02		Hälsotillståndet är/har varit ett hinder merparten av väntetiden			12,1
Man	2025-05-21		Specifika önskemål	2026-01-21		8,2
Man	2025-06-15		Medverkar inte till verkställighet		2026-01-16	7,2
Man	2025-10-07		Otydlighet eller brister i den egna organisationen	2026-05-06		7,0
Man	2025-10-06		Otydlighet eller brister i den egna organisationen	2026-05-04		7,0
Kvinna	2025-12-09		Saknar plats			6,8
Kvinna	2025-12-09		Saknar plats			6,8
Kvinna	2025-08-01		Medverkar inte till verkställighet	2026-02-14		6,6

Korttidsvistelse LSS korttidshem, fortsättning

Kön	Beslutsdatum	Datum för avbrott	Orsak till ej verkställt	Verkställighet	Avslut utan verkställighet	Månader ej verkställt
Kvinna	2025-12-19		Saknar plats			6,4
Man	2025-11-26		Saknar plats	2026-04-24		5,0
Kvinna	2025-09-08		Medverkar inte till verkställighet	2026-02-03		4,9
Man	2025-09-08		Medverkar inte till verkställighet	2026-02-03		4,9
Man	2026-02-27		Saknar plats			4,1
Man	2026-03-13		Saknar plats			3,6

Korttidsvistelse LSS stödfamilj

Kön	Beslutsdatum	Datum för avbrott	Orsak till ej verkställt	Verkställighet	Avslut utan verkställighet	Månader ej verkställt
Kvinna	2024-10-02		Specifika önskemål	2026-06-01		20,2
Man		2025-05-01	Personalrelaterade skäl			14,2
Man	2025-12-02		Medverkar inte till verkställighet			7,0
Man	2026-02-27		Personalrelaterade skäl			4,1

Ledsagarservice LSS

Kön	Beslutsdatum	Datum för avbrott	Orsak till ej verkställt	Verkställighet	Avslut utan verkställighet	Månader ej verkställt
Man		2024-05-24	Specifika önskemål		2026-06-23	25,3
Man	2024-04-18		Specifika önskemål	2026-04-14		24,2
Kvinna	2025-01-07		Medverkar inte till verkställighet			18,0
Man		2025-03-24	Specifika önskemål			15,4
Man		2025-08-01	Specifika önskemål			11,1
Kvinna		2025-11-12	Specifika önskemål			7,7
Man		2025-12-15	Specifika önskemål			6,6
Man		2025-10-20	Specifika önskemål		2026-04-08	5,7
Kvinna	2025-11-20		Specifika önskemål		2026-05-06	5,6
Kvinna		2026-02-26	Specifika önskemål			4,1
Man	2026-03-11		Specifika önskemål			3,7
Kvinna	2026-03-23		Specifika önskemål	2026-06-24		3,1

Ledsagning SoL

Kön	Beslutsdatum	Datum för avbrott	Orsak till ej verkställt	Verkställighet	Avslut utan verkställighet	Månader ej verkställt
Kvinna		2025-03-11	Tackat nej med anledning av inte nöjd med erbjudande	2026-05-04		14,0
Kvinna	2025-12-18		Specifika önskemål	2026-05-15		4,9
Kvinna	2026-03-23		Specifika önskemål			3,3
Man		2026-03-24	Personalrelaterade skäl			3,3
Man	2026-03-24		Hälsotillståndet är/har varit ett hinder merparten av väntetiden	2026-06-30		3,3

Personlig assistans LSS

Kön	Beslutsdatum	Datum för avbrott	Orsak till ej verkställt	Verkställighet	Avslut utan verkställighet	Månader ej verkställt
Kvinna	2025-09-26		Specifika önskemål	2026-04-09		6,5
Man	2026-03-19		Medverkar inte till verkställighet			3,4

Stöd i assistansliknande form SoL

Kön	Beslutsdatum	Datum för avbrott	Orsak till ej verkställt	Verkställighet	Avslut utan verkställighet	Månader ej verkställt
Kvinna	2025-10-23		Specifika önskemål	2026-04-09		5,6

Trygghetslarm SoL

Kön	Beslutsdatum	Datum för avbrott	Orsak till ej verkställt	Verkställighet	Avslut utan verkställighet	Månader ej verkställt
Kvinna	2025-03-06		Medverkar inte till verkställighet			16,0

Träningsboende SoL

Kön	Beslutsdatum	Datum för avbrott	Orsak till ej verkställt	Verkställighet	Avslut utan verkställighet	Månader ej verkställt
Man	2025-06-24		Specifika önskemål			12,4
Man	2025-10-20		Saknar plats	2026-06-15		7,9
Kvinna	2025-10-24		Saknar plats	2026-06-15		7,8
Man	2025-09-15		Saknar plats		2026-04-14	7,0
Man	2026-03-03		Annan huvudman har ansvaret			4,0

Sammanställning utifrån längst väntetid

Beslut som varit ej verkställda 24 månader eller längre

Kön	Beslutsdatum	Datum för avbrott	Typ av insats LSS/SoL	Orsak till ej verkställt	Verkställighet	Avslut utan verkställighet	Månader ej verkställt
Kvinna	2018-02-01		Bostad med särskild service LSS	Tackat nej med anledning av inte nöjd med erbjudande			102,4
Kvinna		2020-09-30	Daglig verksamhet LSS	Hälsotillståndet Är/har varit ett hinder merparten av väntetiden			70,0
Man		2021-08-31	Bostad med särskild service LSS	Tackat nej med anledning av inte nöjd med erbjudande		2026-04-28	56,7
Kvinna		2022-04-01	Bostad med särskild service LSS	Tackat nej med anledning av inte nöjd med erbjudande			51,7
Kvinna	2023-01-13		Bostad med särskild service LSS - gruppbostad	Saknar plats			42,1
Kvinna	2023-03-14		Bostad med särskild service LSS - gruppbostad	Specifika önskemål			40,1
Kvinna	2023-03-17		Bostad med särskild service LSS - servicebostad	Specifika önskemål			40,0
Man	2023-04-27		Bostad med särskild service LSS - gruppbostad	Saknar plats			38,7
Kvinna	2023-05-24		Bostad med särskild service LSS - gruppbostad	Saknar plats			37,8
Kvinna	2023-06-14		Bostad med särskild service LSS - gruppbostad	Tackat nej med anledning av inte nöjd med erbjudande			37,1
Kvinna	2023-08-07		Daglig verksamhet LSS	Har inte valt utförare (LOV)			35,3
Man	2023-09-20		Korttidsvistelse LSS	Tackat nej med anledning av inte nöjd med erbjudande			33,8
Kvinna		2023-09-26	Daglig verksamhet LSS	Specifika önskemål			33,6
Kvinna		2023-10-23	Daglig verksamhet LSS	Hälsotillståndet Är/har varit ett hinder merparten av väntetiden			32,7

Beslut som varit ej verkställda 24 månader eller längre, fortsättning

Kön	Beslutsdatum	Datum för avbrott	Typ av insats LSS/SoL	Orsak till ej verkställt	Verkställighet	Avslut utan verkställighet	Månader ej verkställt
Kvinna		2023-11-01	Kontaktperson LSS	Tackat nej med anledning av inte nöjd med erbjudande			32,4
Man	2023-06-30		Bostad med särskild service LSS - gruppbostad	Saknar plats	2026-02-01		31,6
Kvinna	2024-01-24		Bostad med särskild service LSS - gruppbostad	Saknar plats			29,6
Kvinna		2024-03-01	Bostad med särskild service LSS - gruppbostad	Annan huvudman har ansvaret			28,4
Kvinna		2024-03-23	Daglig verksamhet LSS	Specifika önskemål			27,6
Kvinna	2024-03-28		Bostad med särskild service LSS - gruppbostad	Tackat nej med anledning av inte nöjd med erbjudande			27,5
Kvinna	2024-04-09		Daglig verksamhet LSS	Annan huvudman har ansvaret			27,1
Man	2024-04-24		Bostad med särskild service LSS - gruppbostad	Tackat nej med anledning av inte nöjd med erbjudande			26,6
Man	2024-05-28		Bostad med särskild service LSS - gruppbostad	Saknar plats			25,4
Man		2024-05-24	Ledsagarservice LSS	Specifika önskemål		2026-06-23	25,3
Kvinna	2024-05-07		Kontaktperson LSS	Specifika önskemål		2026-05-31	25,1
Man		2024-06-09	Bostad med särskild service LSS - gruppbostad	Specifika önskemål			25,0
Kvinna	2024-02-21		Korttidsvistelse LSS korttidshem	Medverkar inte till verkställighet		2026-02-28	24,6
Man	2024-04-18		Ledsagarservice LSS	Specifika önskemål	2026-04-14		24,2
Kvinna	2024-07-11		Bostad med särskild service SoL	Tackat nej med anledning av inte nöjd med erbjudande			24,0

Beslut som varit ej verkställda 23,9 till 12 månader

Kön	Beslutsdatum	Datum för avbrott	Typ av insats LSS/SoL	Orsak till ej verkställt	Verkställighet	Avslut utan verkställighet	Månader ej verkställt
Kvinna		2024-05-17	Kontaktperson LSS	Medverkar inte till verkställighet		2026-04-30	23,8
Man		2024-06-10	Bostad med särskild service LSS - gruppbostad	Annan huvudman har ansvaret	2026-04-21		22,7
Man	2024-10-14		Bostad med särskild service LSS - gruppbostad	Tackat nej med anledning av inte nöjd med erbjudande			20,8
Kvinna	2024-10-21		Bostad med särskild service LSS - gruppbostad	Saknar plats			20,6
Man	2024-10-23		Bostad med särskild service SoL	Saknar plats			20,5
Kvinna	2024-10-02		Korttidsvistelse LSS stödfamilj	Specifika önskemål	2026-06-01		20,2
Man	2024-11-05		Bostad med särskild service LSS - gruppbostad	Tackat nej med anledning av inte nöjd med erbjudande			20,1
Kvinna	2024-11-26		Bostad med särskild service SoL	Tackat nej med anledning av inte nöjd med erbjudande			19,4
Man	2024-12-03		Bostad med särskild service LSS - gruppbostad	Tackat nej med anledning av inte nöjd med erbjudande			19,1
Kvinna		2024-12-11	Daglig verksamhet LSS	Medverkar inte till verkställighet		2026-06-30	18,9
Kvinna	2024-12-13		Bostad med särskild service SoL	Saknar plats			18,8
Kvinna	2024-12-17		Bostad med särskild service LSS - gruppbostad	Saknar plats			18,7
Man	2024-12-18		Korttidsvistelse LSS korttidshem	Medverkar inte till verkställighet			18,6
Kvinna	2025-01-07		Ledsagarservice LSS	Medverkar inte till verkställighet			18,0
Man	2024-11-12		Bostad med särskild service LSS - gruppbostad	Saknar plats	2026-04-13		17,2
Man	2025-02-07		Bostad med särskild service LSS - gruppbostad	Saknar plats			16,9
Kvinna	2025-02-12		Bostad med särskild service LSS - gruppbostad	Saknar plats			16,8
Kvinna	2025-02-26		Bostad med särskild service SoL	Specifika önskemål			16,3
Man	2025-02-26		Bostad med särskild service LSS - gruppbostad	Saknar plats		2026-06-30	16,3
Man	2024-12-13		Bostad med särskild service LSS - gruppbostad	Saknar plats		2026-04-12	16,2
Kvinna	2025-03-06		Trygghetslarm SoL	Medverkar inte till verkställighet			16,0
Man		2025-03-24	Ledsagarservice LSS	Specifika önskemål			15,4
Kvinna	2025-03-25		Bostad med särskild service LSS - gruppbostad	Saknar plats			15,4

Beslut som varit ej verkställda 23,9 till 12 månader, fortsättning

Kön	Beslutsdatum	Datum för avbrott	Typ av insats LSS/SoL	Orsak till ej verkställt	Verkställighet	Avslut utan verkställighet	Månader ej verkställt
Kvinna	2025-04-10		Bostad med särskild service LSS - gruppbostad	Saknar plats			14,9
Kvinna		2025-04-11	Daglig verksamhet LSS	Hälsotillståndet Är/har varit ett hinder merparten av väntetiden			14,8
Man	2025-04-14		Bostad med särskild service LSS - gruppbostad	Tackat nej med anledning av inte nöjd med erbjudande			14,7
Man	2025-04-15		Bostad med särskild service LSS - gruppbostad	Saknar plats		2026-06-30	14,7
Kvinna	2025-04-23		Bostad med särskild service LSS - gruppbostad	Saknar plats			14,4
Man		2025-05-01	Korttidsvistelse LSS stödfamilj	Personalrelaterade skäl			14,2
Kvinna		2025-03-11	Ledsagning SoL	Tackat nej med anledning av inte nöjd med erbjudande	2026-05-04		14,0
Kvinna	2025-05-14		Bostad med särskild service LSS - gruppbostad	Saknar plats			13,7
Man	2025-05-15		Daglig verksamhet LSS	Medverkar inte till verkställighet			13,7
Man		2025-05-19	Avlösarservice LSS	Medverkar inte till verkställighet			13,6
Kvinna		2025-05-19	Kontaktperson LSS	Specifika önskemål			13,6
Man	2025-05-26		Korttidsvistelse LSS korttidshem	Specifika önskemål			13,3
Man	2025-05-27		Bostad med särskild service LSS - gruppbostad	Saknar plats			13,3
Kvinna		2025-06-04	Daglig verksamhet LSS	Specifika önskemål			13,0
Man		2025-06-13	Bostad med särskild service SoL	Hälsotillståndet Är/har varit ett hinder merparten av väntetiden			12,7
Man	2025-03-25		Korttidstillsyn LSS	Specifika önskemål		2026-04-09	12,7
Man	2025-05-19		Bostad med särskild service SoL	Saknar plats		2026-05-31	12,6
Man	2025-06-19		Bostad med särskild service LSS - gruppbostad	Saknar plats		2026-06-30	12,5
Kvinna	2025-03-24		Boendestöd SoL	Specifika önskemål	2026-04-01		12,4
Man	2025-06-23		Bostad med särskild service LSS - gruppbostad	Specifika önskemål			12,4
Man	2025-06-24		Träningboende SoL	Specifika önskemål			12,4
Man	2025-06-27		Bostad med särskild service LSS - gruppbostad	Saknar plats		2026-06-30	12,3
Man	2025-07-02		Korttidsvistelse LSS korttidshem	Hälsotillståndet Är/har varit ett hinder merparten av väntetiden			12,1

Beslut som varit ej verkställda 11,9 till 6 månader

Kön	Beslutsdatum	Datum för avbrott	Typ av insats LSS/SoL	Orsak till ej verkställt	Verkställighet	Avslut utan verkställighet	Månader ej verkställt
Kvinna	2025-07-11		Hemtjänst SoL	Medverkar inte till verkställighet			11,8
Man	2025-07-23		Bostad med särskild service LSS - gruppbostad	Tackat nej med anledning av inte nöjd med erbjudande			11,4
Man	2025-06-27		Hemtjänst SoL	Medverkar inte till verkställighet		2026-05-31	11,3
Kvinna	2025-07-29		Bostad med särskild service LSS - gruppbostad	Arbetsmiljöproblem relaterade till den enskilde			11,2
Man	2025-07-30		Bostad med särskild service LSS - gruppbostad	Saknar plats			11,2
Kvinna	2025-07-30		Bostad med särskild service LSS - gruppbostad	Specifika önskemål			11,2
Kvinna	2025-05-12		Boendestöd SoL	Medverkar inte till verkställighet		2026-04-10	11,1
Man		2025-08-01	Ledsagarservice LSS	Specifika önskemål			11,1
Man	2025-08-06		Bostad med särskild service LSS - gruppbostad	Tackat nej med anledning av inte nöjd med erbjudande			10,9
Kvinna		2025-06-12	Boendestöd SoL	Medverkar inte till verkställighet		2026-04-30	10,7
Man		2025-07-17	Boendestöd SoL	Medverkar inte till verkställighet		2026-05-31	10,6
Man		2025-06-17	Avlösarservice LSS	Specifika önskemål		2026-04-30	10,6
Kvinna		2025-08-21	Daglig verksamhet LSS	Specifika önskemål			10,4
Kvinna	2025-08-21		Bostad med särskild service LSS - gruppbostad	Saknar plats			10,4
Kvinna	2025-08-22		Bostad med särskild service SoL	Saknar plats			10,4
Kvinna		2025-08-26	Avlösarservice LSS	Tackat nej med anledning av inte nöjd med erbjudande			10,3
Man	2025-08-27		Kontaktperson LSS	Specifika önskemål			10,2
Man		2025-06-12	Daglig verksamhet LSS	Medverkar inte till verkställighet		2026-04-13	10,2
Man		2025-08-01	Korttidstillsyn LSS	Medverkar inte till verkställighet		2026-06-01	10,1
Man	2025-07-30		Avlösarservice LSS	Specifika önskemål	2026-05-26		10,0
Man		2025-06-05	Kontaktperson LSS	Specifika önskemål	2026-04-01		10,0
Kvinna	2025-09-05		Daglig verksamhet LSS	Specifika önskemål			9,9

Beslut som varit ej verkställda 11,9 till 6 månader, fortsättning

Kön	Beslutsdatum	Datum för avbrott	Typ av insats LSS/SoL	Orsak till ej verkställt	Verkställighet	Avslut utan verkställighet	Månader ej verkställt
Man	2025-09-09		Bostad med särskild service LSS - gruppbostad	Tackat nej med anledning av inte nöjd med erbjudande			9,8
Man	2025-09-16		Daglig verksamhet LSS	Medverkar inte till verkställighet			9,6
Kvinna	2025-07-09		Kontaktperson LSS	Medverkar inte till verkställighet		2026-04-14	9,3
Man	2025-09-25		Boendestöd SoL	Medverkar inte till verkställighet			9,3
Man		2025-09-01	Kontaktperson SoL	Medverkar inte till verkställighet		2026-05-31	9,1
Kvinna		2025-10-02	Daglig verksamhet LSS	Hälsotillståndet Är/har varit ett hinder merparten av väntetiden			9,0
Man	2025-08-27		Bostad med särskild service LSS - servicebostad	Tackat nej med anledning av inte nöjd med erbjudande	2026-05-22		8,9
Kvinna	2025-10-07		Kontaktperson LSS	Specifika önskemål			8,9
Man	2025-10-13		Daglig verksamhet LSS	Hälsotillståndet Är/har varit ett hinder merparten av väntetiden			8,7
Man		2025-10-13	Bostad med särskild service LSS - servicebostad	Specifika önskemål			8,7
Man	2025-10-14		Bostad med särskild service LSS - gruppbostad	Saknar plats			8,6
Man	2025-10-16		Daglig verksamhet LSS	Specifika önskemål			8,6
Man	2025-10-16		Kontaktperson SoL	Medverkar inte till verkställighet			8,6
Man	2025-10-16		Bostad med särskild service LSS - gruppbostad	Saknar plats			8,6
Kvinna	2025-10-20		Bostad med särskild service LSS - gruppbostad	Saknar plats			8,4
Kvinna	2025-10-23		Boendestöd SoL	Hälsotillståndet Är/har varit ett hinder merparten av väntetiden			8,3
Kvinna	2025-10-23		Bostad med särskild service SoL	Saknar plats			8,3
Kvinna	2025-09-23		Hemtjänst SoL	Specifika önskemål		2026-05-31	8,3
Kvinna	2025-10-24		Bostad med särskild service LSS - gruppbostad	Saknar plats			8,3
Kvinna	2025-10-27		Bostad med särskild service LSS - gruppbostad	Saknar plats			8,2
Man	2025-05-21		Korttidsvistelse LSS korttidshem	Specifika önskemål	2026-01-21		8,2

Beslut som varit ej verkställda 11,9 till 6 månader, fortsättning

Kön	Beslutsdatum	Datum för avbrott	Typ av insats LSS/SoL	Orsak till ej verkställt	Verkställighet	Avslut utan verkställighet	Månader ej verkställt
Man		2025-10-29	Daglig verksamhet LSS	Hälsotillståndet Är/har varit ett hinder merparten av väntetiden			8,1
Man	2025-10-20		Träningboende SoL	Saknar plats	2026-06-15		7,9
Man	2025-11-05		Bostad med särskild service barn LSS	Är i behov av extern placering			7,9
Kvinna	2025-11-06		Daglig verksamhet LSS	Specifika önskemål			7,9
Kvinna	2025-11-07		Daglig verksamhet LSS	Specifika önskemål			7,8
Kvinna		2025-08-25	Daglig verksamhet LSS	Specifika önskemål	2026-04-16		7,8
Kvinna	2025-10-24		Träningboende SoL	Saknar plats	2026-06-15		7,8
Kvinna	2025-11-12		Bostad med särskild service LSS - gruppbostad	Tackat nej med anledning av inte nöjd med erbjudande			7,7
Kvinna		2025-11-12	Ledsagarservice LSS	Specifika önskemål			7,7
Kvinna		2025-11-13	Daglig verksamhet LSS	Hälsotillståndet Är/har varit ett hinder merparten av väntetiden			7,6
Kvinna		2025-10-01	Kontaktperson LSS	Specifika önskemål		2026-05-15	7,5
Man		2025-11-18	Daglig verksamhet LSS	Medverkar inte till verkställighet			7,5
Kvinna		2025-11-18	Daglig verksamhet LSS	Specifika önskemål			7,5
Kvinna	2025-11-21		Boendestöd SoL	Medverkar inte till verkställighet			7,4
Kvinna	2025-11-21		Bostad med särskild service SoL	Saknar plats			7,4
Man	2025-11-27		Boendestöd SoL	Specifika önskemål			7,2
Man	2025-06-15		Korttidsvistelse LSS korttidshem	Medverkar inte till verkställighet		2026-01-16	7,2
Kvinna	2025-11-27		Bostad med särskild service LSS - gruppbostad	Saknar plats			7,2
Man	2025-10-23		Boendestöd SoL	Hälsotillståndet Är/har varit ett hinder merparten av väntetiden		2026-05-25	7,1
Kvinna	2025-11-28		Daglig verksamhet LSS	Specifika önskemål			7,1
Man	2025-10-07		Korttidsvistelse LSS korttidshem	Otydlighet eller brister i den egna organisationen	2026-05-06		7,0
Man	2025-09-15		Träningboende SoL	Saknar plats		2026-04-14	7,0

Beslut som varit ej verkställda 11,9 till 6 månader, fortsättning

Kön	Beslutsdatum	Datum för avbrott	Typ av insats LSS/SoL	Orsak till ej verkställt	Verkställighet	Avslut utan verkställighet	Månader ej verkställt
Man	2025-12-02		Korttidsvistelse LSS stödfamilj	Medverkar inte till verkställighet			7,0
Man	2025-12-02		Kontaktperson SoL	Tackat nej med anledning av inte nöjd med erbjudande			7,0
Man	2025-10-06		Korttidsvistelse LSS korttidshem	Otydlighet eller brister i den egna organisationen	2026-05-04		7,0
Kvinna	2025-12-03		Bostad med särskild service LSS - gruppbostad	Saknar plats			7,0
Kvinna	2025-12-05		Kontaktperson SoL	Medverkar inte till verkställighet			6,9
Kvinna	2025-09-15		Bostad med särskild service LSS - gruppbostad	Saknar plats		2026-04-09	6,9
Man	2025-12-08		Bostad med särskild service LSS - gruppbostad	Saknar plats			6,8
Kvinna	2025-12-09		Korttidsvistelse LSS korttidshem	Saknar plats			6,8
Kvinna	2025-12-09		Korttidsvistelse LSS korttidshem	Saknar plats			6,8
Man	2025-11-26		Kontaktperson SoL	Tackat nej med anledning av inte nöjd med erbjudande	2026-06-16		6,7
Man	2025-12-12		Bostad med särskild service SoL	Saknar plats			6,7
Man	2025-12-12		Hemtjänst SoL	Medverkar inte till verkställighet			6,7
Man	2025-12-12		Kontaktperson SoL	Medverkar inte till verkställighet			6,7
Kvinna	2025-12-12		Bostad med särskild service LSS - gruppbostad	Saknar plats			6,7
Kvinna	2025-12-15		Boendestöd SoL	Medverkar inte till verkställighet			6,6
Kvinna	2025-08-01		Korttidsvistelse LSS korttidshem	Medverkar inte till verkställighet	2026-02-14		6,6
Man		2025-12-15	Ledsagarservice LSS	Specifika önskemål			6,6
Kvinna	2025-12-02		Boendestöd SoL	Medverkar inte till verkställighet	2026-06-16		6,5
Kvinna		2025-12-16	Daglig verksamhet LSS	Hälsotillståndet Är/har varit ett hinder merparten av väntetiden			6,5
Man	2025-12-17		Bostad med särskild service SoL	Saknar plats			6,5
Kvinna	2025-09-26		Personlig assistans LSS	Specifika önskemål	2026-04-09		6,5

Beslut som varit ej verkställda 11,9 till 6 månader, fortsättning

Kön	Beslutsdatum	Datum för avbrott	Typ av insats LSS/SoL	Orsak till ej verkställt	Verkställighet	Avslut utan verkställighet	Månader ej verkställt
Kvinna	2025-09-17		Korttidsboende SoL	Tackat nej med anledning av inte nöjd med erbjudande		2026-03-31	6,5
Man	2025-12-18		Bostad med särskild service SoL	Är i behov av extern placering			6,5
Kvinna	2025-12-19		Korttidsvistelse LSS korttidshem	Saknar plats			6,4
Man	2025-11-20		Bostad med särskild service LSS - gruppbostad	Är i behov av extern placering	2026-06-01		6,4
Man		2025-12-01	Daglig verksamhet LSS	Specifika önskemål	2026-06-08		6,3
Man		2025-11-12	Daglig verksamhet LSS	Hälsotillståndet Är/har varit ett hinder merparten av väntetiden	2026-05-18		6,2
Man	2025-12-30		Bostad med särskild service LSS - gruppbostad	Är i behov av extern placering			6,1
Man	2025-12-19		Korttidsboende SoL	Tackat nej med anledning av inte nöjd med erbjudande		2026-06-18	6,0
Man		2026-01-01	Daglig verksamhet LSS	Hälsotillståndet Är/har varit ett hinder merparten av väntetiden			6,0
Kvinna	2026-01-02		Kontaktperson SoL	Tackat nej med anledning av inte nöjd med erbjudande			6,0

Beslut som varit ej verkställda kortare tid än 6 månader

Kön	Beslutsdatum	Datum för avbrott	Typ av insats LSS/SoL	Orsak till ej verkställt	Verkställighet	Avslut utan verkställighet	Månader ej verkställt
Kvinna	2025-11-26		Korttidsboende SoL	Saknar plats	2026-05-21		5,9
Man	2026-01-08		Boendestöd SoL	Medverkar inte till verkställighet			5,8
Man		2025-12-09	Boendestöd SoL	Hälsotillståndet Är/har varit ett hinder merparten av väntetiden		2026-05-31	5,8

Beslut som varit ej verkställda kortare tid än 6 månader, fortsättning

Kön	Beslutsdatum	Datum för avbrott	Typ av insats LSS/SoL	Orsak till ej verkställt	Verkställighet	Avslut utan verkställighet	Månader ej verkställt
Kvinna		2026-01-09	Avlösarservice LSS	Tackat nej med anledning av att den enskilde och/eller företrädare Är tveksam till beviljat bistånd/insats			5,7
Man	2025-10-10		Boendestöd SoL	Medverkar inte till verkställighet		2026-03-31	5,7
Man		2025-10-20	Ledsagarservice LSS	Specifika önskemål		2026-04-08	5,7
Man	2026-01-13		Bostad med särskild service SoL	Saknar plats			5,6
Man		2026-01-13	Daglig verksamhet LSS	Hälsotillståndet Är/har varit ett hinder merparten av väntetiden			5,6
Kvinna	2025-11-28		Kontaktperson SoL	Medverkar inte till verkställighet	2026-05-15		5,6
Man	2026-01-13		Bostad med särskild service LSS - gruppbostad	Tackat nej med anledning av inte nöjd med erbjudande			5,6
Kvinna	2025-10-23		Stöd i assistansliknande form SoL	Specifika önskemål	2026-04-09		5,6
Man	2026-01-14		Boendestöd SoL	Medverkar inte till verkställighet		2026-06-30	5,6
Kvinna	2025-11-20		Ledsagarservice LSS	Specifika önskemål		2026-05-06	5,6
Kvinna	2026-01-15		Bostad med särskild service SoL	Saknar plats			5,5
Kvinna	2026-01-20		Bostad med särskild service LSS - gruppbostad	Saknar plats			5,4
Kvinna	2026-01-20		Bostad med särskild service LSS - servicebostad	Saknar plats			5,4
Man		2026-01-23	Boendestöd SoL	Medverkar inte till verkställighet			5,3
Man	2026-01-23		Bostad med särskild service LSS - gruppbostad	Saknar plats			5,3
Man		2026-01-26	Daglig verksamhet LSS	Hälsotillståndet Är/har varit ett hinder merparten av väntetiden			5,2
Kvinna		2025-11-26	Daglig verksamhet LSS	Hälsotillståndet Är/har varit ett hinder merparten av väntetiden	2026-04-30		5,2
Kvinna	2026-01-26		Daglig verksamhet LSS	Specifika önskemål			5,2

Beslut som varit ej verkställda kortare tid än 6 månader, fortsättning

Kön	Beslutsdatum	Datum för avbrott	Typ av insats LSS/SoL	Orsak till ej verkställt	Verkställighet	Avslut utan verkställighet	Månader ej verkställt
Kvinna		2025-11-13	Kontaktperson SoL	Tackat nej med anledning av inte nöjd med erbjudande	2026-04-17		5,2
Kvinna	2025-12-03		Bostad med särskild service LSS - gruppbostad	Saknar plats	2026-05-06		5,1
Kvinna		2026-01-28	Avlösarservice LSS	Specifika önskemål			5,1
Man	2025-12-29		Boendestöd SoL	Specifika önskemål		2026-05-31	5,1
Man	2026-01-28		Daglig verksamhet LSS	Annan huvudman har ansvaret			5,1
Man	2025-12-02		Daglig verksamhet LSS	Medverkar inte till verkställighet	2026-05-04		5,1
Kvinna	2026-01-30		Hemtjänst SoL	Specifika önskemål			5,0
Man		2026-01-30	Kontaktperson LSS	Specifika önskemål		2026-06-30	5,0
Kvinna		2026-01-01	Kontaktperson LSS	Personalrelaterade skäl	2026-05-31		5,0
Man		2025-11-11	Boendestöd SoL	Specifika önskemål		2026-04-09	5,0
Kvinna		2026-02-01	Daglig verksamhet LSS	Specifika önskemål			5,0
Man	2025-11-26		Korttidsvistelse LSS korttidshem	Saknar plats	2026-04-24		5,0
Kvinna		2026-02-02	Boendestöd SoL	Medverkar inte till verkställighet			4,9
Man	2026-02-02		Bostad med särskild service SoL	Saknar plats			4,9
Kvinna	2025-12-18		Ledsagning SoL	Specifika önskemål	2026-05-15		4,9
Kvinna	2025-09-08		Korttidsvistelse LSS korttidshem	Medverkar inte till verkställighet	2026-02-03		4,9
Man	2025-09-08		Korttidsvistelse LSS korttidshem	Medverkar inte till verkställighet	2026-02-03		4,9
Man	2025-11-14		Kontaktperson SoL	Medverkar inte till verkställighet		2026-04-10	4,9
Man		2026-02-04	Daglig verksamhet LSS	Hälsotillståndet Är/har varit ett hinder merparten av väntetiden			4,9
Man		2025-12-10	Daglig verksamhet LSS	Hälsotillståndet Är/har varit ett hinder merparten av väntetiden		2026-05-05	4,9
Kvinna	2026-02-05		Hemtjänst SoL	Medverkar inte till verkställighet		2026-06-30	4,8

Beslut som varit ej verkställda kortare tid än 6 månader, fortsättning

Kön	Beslutsdatum	Datum för avbrott	Typ av insats LSS/SoL	Orsak till ej verkställt	Verkställighet	Avslut utan verkställighet	Månader ej verkställt
Man		2026-02-10	Daglig verksamhet LSS	Hälsotillståndet Är/har varit ett hinder merparten av väntetiden			4,7
Man		2026-02-10	Daglig verksamhet LSS	Medverkar inte till verkställighet			4,7
Kvinna		2025-11-21	Kontaktperson SoL	Medverkar inte till verkställighet	2026-04-09		4,6
Man		2026-02-11	Daglig verksamhet LSS	Hälsotillståndet Är/har varit ett hinder merparten av väntetiden			4,6
Man		2025-11-25	Avlösarservice LSS	Personalrelaterade skäl	2026-04-10		4,5
Man	2026-02-18		Bostad med särskild service SoL	Saknar plats			4,4
Man		2026-02-18	Kontaktperson LSS	Specifika önskemål			4,4
Kvinna	2025-12-04		Kontaktperson SoL	Medverkar inte till verkställighet	2026-04-14		4,4
Kvinna	2026-02-16		Bostad med särskild service SoL	Saknar plats	2026-06-25		4,3
Man	2026-01-20		Daglig verksamhet LSS	Medverkar inte till verkställighet		2026-05-27	4,2
Man		2026-01-01	Avlösarservice LSS	Specifika önskemål	2026-05-07		4,2
Man	2025-12-11		Avlösarservice LSS	Specifika önskemål	2026-04-16		4,2
Kvinna	2025-12-19		Korttidsboende SoL	Saknar plats	2026-04-23		4,2
Kvinna	2026-02-26		Boendestöd SoL	Medverkar inte till verkställighet			4,1
Man	2026-02-26		Boendestöd SoL	Specifika önskemål			4,1
Kvinna	2026-02-26		Bostad med särskild service LSS - gruppbostad	Saknar plats			4,1
Man	2026-02-26		Bostad med särskild service LSS - servicebostad	Saknar plats			4,1
Kvinna		2026-02-26	Ledsagarservice LSS	Specifika önskemål			4,1
Man	2026-02-27		Boendestöd SoL	Medverkar inte till verkställighet			4,1
Man	2026-02-27		Korttidsvistelse LSS korttidshem	Saknar plats			4,1
Man	2026-02-27		Korttidsvistelse LSS stödfamilj	Personalrelaterade skäl			4,1
Kvinna	2025-12-12		Boendestöd SoL	Medverkar inte till verkställighet	2026-04-13		4,1

Beslut som varit ej verkställda kortare tid än 6 månader, fortsättning

Kön	Beslutsdatum	Datum för avbrott	Typ av insats LSS/SoL	Orsak till ej verkställt	Verkställighet	Avslut utan verkställighet	Månader ej verkställt
Man		2026-02-28	Kontaktperson SoL	Medverkar inte till verkställighet			4,1
Man		2026-01-30	Boendestöd SoL	Specifika önskemål	2026-05-31		4,0
Man		2026-01-30	Boendestöd SoL	Specifika önskemål		2026-05-31	4,0
Man		2026-02-02	Boendestöd SoL	Specifika önskemål		2026-06-03	4,0
Man		2026-03-01	Kontaktperson SoL	Medverkar inte till verkställighet			4,0
Kvinna		2026-03-01	Kontaktperson SoL	Tackat nej med anledning av inte nöjd med erbjudande			4,0
Kvinna		2026-02-11	Daglig verksamhet LSS	Hälsotillståndet Är/har varit ett hinder merparten av väntetiden		2026-06-12	4,0
Man	2026-03-02		Boendestöd SoL	Annan huvudman har ansvaret			4,0
Kvinna	2026-03-03		Korttidstillsyn LSS	Specifika önskemål			4,0
Man	2026-03-03		Träningboende SoL	Annan huvudman har ansvaret			4,0
Man		2026-03-04	Boendestöd SoL	Medverkar inte till verkställighet			3,9
Kvinna		2026-01-15	Avlösarservice LSS	Specifika önskemål	2026-05-13		3,9
Kvinna	2026-03-06		Bostad med särskild service SoL	Saknar plats			3,9
Man	2026-03-06		Bostad med särskild service LSS - servicebostad	Saknar plats			3,9
Man	2025-12-16		Boendestöd SoL	Specifika önskemål	2026-04-08		3,8
Man		2026-03-09	Daglig verksamhet LSS	Specifika önskemål			3,8
Man	2026-03-09		Bostad med särskild service LSS - servicebostad	Saknar plats			3,8
Man	2026-03-10		Bostad med särskild service LSS - gruppbostad	Saknar plats			3,7

Beslut som varit ej verkställda kortare tid än 6 månader, fortsättning

Kön	Beslutsdatum	Datum för avbrott	Typ av insats LSS/SoL	Orsak till ej verkställt	Verkställighet	Avslut utan verkställighet	Månader ej verkställt
Man	2026-03-11		Boendestöd SoL	Specifika önskemål			3,7
Man	2026-03-11		Kontaktperson LSS	Specifika önskemål			3,7
Man	2026-03-11		Ledsagarservice LSS	Specifika önskemål			3,7
Man	2026-03-13		Korttidsboende SoL	Saknar plats			3,6
Man	2026-03-13		Bostad med särskild service LSS - gruppbostad	Saknar plats			3,6
Man	2026-03-13		Korttidsvistelse LSS korttidshem	Saknar plats			3,6
Kvinna	2025-12-23		Kontaktperson SoL	Personalrelaterade skäl	2026-04-08		3,5
Man	2026-03-16		Daglig verksamhet LSS	Specifika önskemål			3,5
Kvinna	2026-03-16		Bostad med särskild service LSS - gruppbostad	Saknar plats			3,5
Man		2026-01-19	Avlösarservice SoL	Specifika önskemål	2026-05-04		3,5
Man	2026-03-17		Bostad med särskild service SoL	Saknar plats			3,5
Man	2026-03-18		Boendestöd SoL	Hälsotillståndet Är/har varit ett hinder merparten av väntetiden			3,5
Kvinna	2026-03-19		Boendestöd SoL	Medverkar inte till verkställighet			3,4
Man		2026-03-19	Kontaktperson LSS	Hälsotillståndet Är/har varit ett hinder merparten av väntetiden			3,4
Man	2026-03-19		Personlig assistans LSS	Medverkar inte till verkställighet			3,4
Man		2026-03-20	Kontaktperson SoL	Specifika önskemål			3,4
Man	2026-03-13		Avlösarservice LSS	Personalrelaterade skäl	2026-06-23		3,4
Man	2026-03-20		Kontaktperson SoL	Personalrelaterade skäl	2026-06-29		3,4
Kvinna		2026-03-23	Boendestöd SoL	Specifika önskemål			3,3
Kvinna	2026-03-23		Ledsagning SoL	Specifika önskemål			3,3
Kvinna		2026-03-24	Boendestöd SoL	Medverkar inte till verkställighet			3,3
Man		2026-03-24	Ledsagning SoL	Personalrelaterade skäl			3,3

Beslut som varit ej verkställda kortare tid än 6 månader, fortsättning

Kön	Beslutsdatum	Datum för avbrott	Typ av insats LSS/SoL	Orsak till ej verkställt	Verkställighet	Avslut utan verkställighet	Månader ej verkställt
Man	2026-03-24		Ledsagning SoL	Hälsotillståndet Är/har varit ett hinder merparten av väntetiden	2026-06-30		3,3
Man	2026-03-26		Kontaktperson SoL	Specifika önskemål			3,2
Man		2026-03-26	Daglig verksamhet LSS	Medverkar inte till verkställighet			3,2
Kvinna	2026-03-26		Korttidstillsyn LSS	Specifika önskemål			3,2
Kvinna		2026-03-27	Boendestöd SoL	Specifika önskemål		2026-06-30	3,2
Man		2026-03-27	Daglig verksamhet LSS	Medverkar inte till verkställighet			3,2
Man	2026-03-27		Daglig verksamhet LSS	Specifika önskemål			3,2
Kvinna	2026-03-23		Ledsagarservice LSS	Specifika önskemål	2026-06-24		3,1
Man		2026-03-30	Kontaktperson SoL	Specifika önskemål			3,1
Man	2026-03-31		Bostad med särskild service SoL	Saknar plats			3,0

Inkom till Uppsala kommun 2026-10-01, KSN-2026-02311-4

kommunledningskontoret@uppsala.se

Datum: 2026-09-24

Diarienummer: ALN-2026-00309

Äldrenämnden
Rapport

Kommunfullmäktige

Rapport till kommunfullmäktige av ej verkställda gynnande beslut enligt socialtjänstlagen (SoL), kvartal 2 2026

Kommuner är enligt 34 kap. 1-3 §§ SoL skyldiga att rapportera beslut om insatser enligt 11 kap. 1 § SoL som inte verkställts inom tre månader eller där avbrott i verkställigheten överstiger tre månader till Inspektionen för vård och omsorg (IVO), kommunens revisorer och kommunfullmäktige.

Ansvarig nämnd ska varje kvartal till kommunfullmäktige rapportera antalet gynnande sådana beslut enligt SoL som inte verkställts inom tre månader från dagen för respektive beslut. I rapporten ska anges vilka typer av insatser besluten avser och hur lång tid som gått från dagen för respektive beslut.

Uppgifterna i rapporten ska vara avidentifierade och inte kunna härledas till enskild person. Det ska dock framgå hur stor del av besluten som gäller kvinnor respektive män.

Föreliggande rapport avser perioden 1 april till och med 30 juni 2026.

Antal beslut som inte verkställts inom tre månader under perioden var 41, varav 26 gällde kvinnor och 15 gällde män.

De främsta anledningarna till att besluten inte har verkställts är

- Tackat nej
- Medverkar inte till verkställighet
- Saknar plats

Av de ärenden som har rapporterats som ej verkställda inom tre månader från beslut har 16 ärenden verkställts och 13 ärenden avslutats utan verkställighet.

Äldrenämnden har i bifogad rapport (bilaga 1 a och 1 b) sammanställt alla gynnande beslut som mellan den 1 april till och med 30 juni 2026 ej hade verkställts inom tre månader.

Postadress: Uppsala kommun, äldrenämnden, 753 75 Uppsala
Besöksadress: Stadshusgatan 2
Telefon: 018-727 00 00 (Kontaktcenter)
E-post: aldrenamnden@uppsala.se
www.uppsala.se

Asal Gohari Moghadam	Peter Jernberg
Ordförande	Nämndsekreterare

Bilagor

- Bilaga 1 a. Ej verkställda beslut, ÄLN, kvartal 2 2026
- Bilaga 1 b. Tid för verkställighet, ÄLN, kvartal 2 2026

Inkom till Uppsala kommun 2026-09-24, KSN-2026-01399-3

Samordningsförbundet Uppsala län

2026-09-10

Samordningsförbundets styrelseprotokoll torsdagen den 10 september 2026

Dag	torsdagen den 10 september 2026
Tid	09.00 - 12.00
Plats	Regionens hus, Uppsala, konferensrum Askholmen, plan 0

Paragrafer § 27 - 34

Justeringsdag: torsdagen 24 september 2026

Datum för anslags uppsättande: fredagen den 25 september 2026

Sista dag för överklagande: torsdagen den 15 oktober 2026

Datum för anslags nedtagande: fredagen den 16 oktober 2026

Justering, Samordningsförbundet i Uppsala län använder sig av elektronisk underskrift via Visma för justering av beslutsprotokoll. Denna återfinns på protokollets sista sida.

Electronically signed / Sähköisesti allekirjoitettu / Elektroniskt signerats / Elektronisk signert / Elektronisk underskrevet
https://sign.visma.net/sv/document-check/25b2c07a-cdaf-463b-977b-062e1f635e39
visma sign
www.vismasign.com

Medlemsorganisation	Ordinarie ledamöter
Region Uppsala	Madeleine Andersson (M), ordförande
Uppsala kommun	Pavlos Cavelier Bizas (S), 1:e vice ordförande
Arbetsförmedlingen	Frida Billing
Heby kommun	Carina Schön (S)
Håbo kommun	Helene Zeland Bodin (C)
Knivsta kommun	Oscar Hahne (KD)
Tierps kommun	Lars-Göran Birkehorn Karlsen (M)
Östhammars kommun	Jessica Kumlin (M)

Ej närvarande	
Enköpings kommun	Tuija Rönnback (NE)
Försäkringskassan	Pernilla Mattsson, 2:e vice ordförande
Älvkarleby kommun	Gun Johansson (C)

Medlemsorganisation	Ersättare
Heby kommun	Caroline Gille (M)
Håbo kommun	Helene Cranser (-)
Tierps kommun	Viktoria Söderling (S)
Knivsta kommun	Gunnar Ormèus (S)
Region Uppsala	Hans Wennberg (MP)
Älvkarleby kommun	Roger Petrini (M), *tjänstgörande*

Ej närvarande	
Arbetsförmedlingen	Tove Meissner
Försäkringskassan	Marika Söderberg
Enköpings kommun	Johan Enfeldt (S)
Uppsala kommun	Ehsan Nasari (C)
Östhammars kommun	Lisa Norén (S)

Övriga närvarande, Samordningsförbundets kansli
Åsa Fichtel, förbundschef,
Annika Sagström, verksamhetsutvecklare
Anki Jansson, ekonom
Kristina Ulfsdotter, administratör

Electronically signed / Sähköisesti allekirjoitettu / Elektroniskt signerats / Elektronisk signert / Elektronisk underskrevet
https://sign.visma.net/sv/document-check/25b2c07a-cdaf-463b-977b-062e1f635e39
visma sign
www.vismasign.com

§ 27

Val av justerare och justeringstid

Beslut

Förbundsstyrelsen beslutar

att utse Pavlos Cavelier Bizas att jämte ordförande Madeleine Andersson justera förbundsstyrelsens protokoll.

att fastställa justeringsdatum till torsdagen den 24 september 2026.

§ 28

Fastställande av föredragningslista

Beslut

Förbundsstyrelsen beslutar

att med tillägg fastställa föredragningslistan.

Tillägg
Madeleine Andersson, ordförande önskar information gällande det vidarebefordrade brev som förbundsstyrelsen mottog den 28 augusti 2026 från Carina Hagelin Kjällman, områdeschef Försäkringskassan.

Electronically signed / Sähköisesti allekirjoitettu / Elektroniskt signerats / Elektronisk signert / Elektronisk underskrevet
https://sign.visma.net/sv/document-check/25b2c07a-cdaf-463b-977b-062e1f635e39
visma sign
www.vismasign.com

Samordningsförbundet Uppsala län

2026-09-10

§ 29

Ekonomisk information per 2026-09-10

Beslut

Förbundsstyrelsen beslutar

att lägga informationen till handlingarna.

Ärende
Kansliet informerar om beslutsutrymmet för ytterligare insatser finansierade av förbundet. Utgångspunkten är beslut som redan är fattade av styrelsen, samt utifrån finansiella effekter av ärenden som eventuellt går upp till beslut under styrelsemötet.

Aktuellt beslutsutrymme
I beslutsutrymmet ingår även det ackumulerade överskottet från tidigare år, fastställda medlemsintäkter för år 2026 samt förväntade intäkter år 2027–2028 Reservfonden på 1 000 tkr är ej medräknad i resultatet.

Prognosen är justerad med kända avvikelser avseende insatser samt lönejustering av en vakans på kansliet, en uppskattning av ej nyttjade medel utöver kända avvikelser har lagts till i prognosen efter att delårsresultatet blivit klart.

Det ingående ackumulerade överskottet uppgår till 6 148 tkr. Det prognostiserade resultatet för år 2026 beräknas till -1 337 tkr vilket skulle minska det utgående ackumulerade överskottet för år 2026 till 4 811 tkr, ej beviljade ansökningar är inte medräknade.

Electronically signed / Sähköisesti allekirjoitettu / Elektroniskt signerats / Elektronisk signert / Elektronisk underskrevet
https://sign.visma.net/sv/document-check/25b2c07a-cdaf-463b-977b-062e1f635e39
visma sign
www.vismasign.com

§ 30

Framsteget Håbo tilläggsansökan

Beslut

Förbundsstyrelsen beslutar

att bevilja finansiellt stöd enligt tilläggsansökan för insatsen Framsteget från 1 oktober år 2026 till 31 december år 2028 med en kostnad om maximalt 1 600 000 kronor.

att finansieringen av insatsen gäller under förutsättning att förbundet beviljas medel från medlemsorganisationerna framöver.

att finansiering av insatsen gäller under förutsättning att insatsen följer aktuell ansökan, gällande lagstiftning och av förbundet antagna styrdokument.

Ärendet
Ansökan avser en tjänst omfattande 100 % med ansvar för att bibehålla och utveckla gruppaktiviteter som bryter isolering hos målgruppen, vilket skapar bättre förutsättningar att komma närmare arbete och egen försörjning.

Målet är att öka målgruppens livskvalité, självständighet samt större delaktighet i samhället.

Syftet med insatsen är att korta vägen till egen försörjning genom sociala aktiviteter i kombination med Framstegets ordinarie insats.

Bedömning
I ansökan anges resultat och mätbara mål som ligger i linje med förbundets inriktning. Uppföljning och utvärdering kommer att ske löpande enligt förbundets rutiner. Ansökan har diskuterats inom lokusgruppen och alla parter ställer sig bakom en utökning av Framstegets resurser enligt ansökan.

Electronically signed / Sähköisesti allekirjoitettu / Elektroniskt signerats / Elektronisk signert / Elektronisk underskrevet
https://sign.visma.net/sv/document-check/25b2c07a-cdaf-463b-977b-062e1f635e39
visma sign
www.vismasign.com

§ 31

**Samordnat stöd för arbete eller studier,
Uppsala**
Presentation, av Anna Lindström & Karolin Westöö

Insatsen Samordnat stöd för arbete eller studier besöker styrelsemötet för att presentera det löpande arbetet med insatsen.

§ 32

Delegationsbeslut

(Period 2026-06-04 – 2026-09-10)

Beslut

Förbundsstyrelsen beslutar

att anmäla delegationsbeslut och därefter lägga dessa till handlingarna.

Ärende
Delegationsbeslut har delgivits styrelsen i samband med kallelsen

Electronically signed / Sähköisesti allekirjoitettu / Elektroniskt signerats / Elektronisk signert / Elektronisk underskrevet
https://sign.visma.net/sv/document-check/25b2c07a-cdaf-463b-977b-062e1f635e39
visma sign
www.vismasign.com

§ 33

Övrigt

Vidarebefordrat brev från Carina Hagelin Kjällman, områdeschef Försäkringskassan
Ledamöterna i förbundsstyrelsen mottog den 28 augusti 2026 ett vidarebefordrat brev från Carina Hagelin Kjällman, områdeschef på Försäkringskassan. Bakgrunden till detta är att Åsa Fichtel förbundschef, Samordningsförbundet i Uppsala län har skrivit till rättsjurist på Försäkringskassan med begäran om att få ta del av dokumentation gällande den lagtolkning som inte gör det möjligt för samordningsförbunden att ta emot externa medel. Rättsjuristen har inte svarat på förfrågan om dokumentation av lagtolkningen, utan det är Carina Hagelin Kjällman, områdeschef på Försäkringskassan tillika ordförande i Nationella Rådet som besvarat begäran om dokumentationen.

Vid mötet den 20 augusti 2026 beslutade arbetsutskottet att till nästkommande möte bjuda in Nationella Rådet för ett förtydligande av deras rekommendationer. Åsa Fichtel framför att hon anser att frågan behöver ställas till Försäkringskassan som gjort tolkningen att det inte längre är tillåtet för samordningsförbunden att ta emot externa medel. Vidare betonar Åsa Fichtel att lagligt förankrad dokumentation saknas, och att styrelsen bör ta det i beaktande.

§ 34

Ordföranden avslutar mötet.

Madeleine Andersson, ordförande, avslutar mötet.

Electronically signed / Sähköisesti allekirjoitettu / Elektroniskt signerats / Elektronisk signert / Elektronisk underskrevet
https://sign.visma.net/sv/document-check/25b2c07a-cdaf-463b-977b-062e1f635e39
visma sign
www.vismasign.com

PAVLOS CAVELIER BIZAS
Company - Yritys - Företag - Selskap - Virksomhed: Samordningsförbundet Uppsala län
3759881d-8c78-48dd-8f4b-51580f1fc9cc - 2026-09-20 21:12:06 UTC +03:00
BankID / Freja eID - b33cecc1-339c-47fe-ac85-730eb1e1323b - SE
Authority to sign - Asemavaltuutus - Ställningsfullmakt - Autoritet til å signere - Myndighed til at underskrive

Madeleine Margareta Andersson
Company - Yritys - Företag - Selskap - Virksomhed: Madde
3f5ea535-ef60-49ca-87c8-47cdf7b83169 - 2026-09-21 09:18:14 UTC +03:00
BankID / Freja eID - 30458c4a-8b4a-434a-8253-67d2ddaea520 - SE
Authority to sign - Asemavaltuutus - Ställningsfullmakt - Autoritet til å signere - Myndighed til at underskrive

KRISTINA ULFSDOTTER
Samordningsförbundet i Uppsala län, SE222000257601, Storgatan 27, 751 85, Uppsala
c1326b39-3b25-48c8-a832-174a44d87d0c - 2026-09-21 09:32:59 UTC +03:00
BankID / Freja eID - c64754ee-9338-474a-b162-e19aa2fad10a - SE
Authority to sign - Asemavaltuutus - Ställningsfullmakt - Autoritet til å signere - Myndighed til at underskrive

Styrelsemöte i Svenska Kommun Försäkrings AB
i Sundsvall den 16 oktober 2026 kl. 08.15-12.00

13 bilagor

PROTOKOLL

Närvarande

Fredrik Ahlstedt	ordförande
Johan Nikula	vice ordförande
Karl-Ove Andersson	ledamot
Anders Lundkvist	ledamot
Peter Engström	ledamot
Hans Lindberg	ledamot
Linda Ekström	ledamot
Karl Erik Haug	ledamot
Angelica Lundgren-Bielinski	ledamot, via Teams
Per-Åke Fredriksson	ledamot, via Teams
Magni Svarstad	tjänstgörande ersättare, via teams, ej § 18
Mikael Svegland	ersättare
Pekka Seitola	ersättare
Lars Backteman	ersättare
Erik Pelling	ersättare
Johanna Larsson	Adjungerad
Henrik Johansson	Adjungerad

Frånvarande

Håkan Gunnarsson	ledamot

Övriga deltagare

Lina Haglund	VD, Svenska Kommun Försäkrings AB
Ulrika Skoglund	Ekonomiansvarig, Svenska Kommun Försäkrings AB
Roger Nyman	Compliance officer, Svenska Kommun Försäkrings AB
Peter Bayer	CISO, § 17
Carl Rudin	Externrevision, EY, § 19
Johan Grenefalk	Regelefterlevnad, HSA, § 20

Örjan Mårtensson	Internrevision, Moneo, § 21
Ewa Söderberg	Chef Risk Management, Svenska Kommun Försäkrings AB, § 23 rekommendationsuppföljningar

§ 1 Mötets öppnande, godkännande av dagordning samt val av justeringsperson och sekreterare

Mötet öppnas av styrelsens ordförande Fredrik Ahlstedt som hälsar de närvarande välkomna.

Styrelsen beslutar att godkänna den föreslagna dagordningen. För att jämte ordförande justera dagens protokoll utses Anders Lundkvist medan Roger Nyman utses att upprätta protokollet.

§ 2 Föregående styrelseprotokoll

Ordförande går igenom föregående styrelseprotokoll från 2026-08-26, **bilaga 1.**

Styrelsen beslutar att lägga det justerade protokollet till handlingarna.

§ 3 Logg över punkter för vidare åtgärd utefter tidigare styrelsemöten

Ordförande presenterar logg över punkter för vidare åtgärd utefter tidigare styrelsemöten:

- Nedan §§ 5–8

§ 4 Presentation av nya styrelseledamöter

Styrelseledamöter och tjänstepersoner presenterar sig själva, då nya ledamöter samt adjungerat blivande ledamöter deltar i sitt första fysiska möte.

Avrapportering och muntlig information

§ 5 Anmälan om potentiella intressekonflikter

Ordförande meddelar att inga intressekonflikter anmälts till dagens möte. Bolaget kommer att upprätta en lista över potentiella intressekonflikter och jävssituationer samt hur dessa hanteras, för presentation på nästa styrelsemöte.

§ 6 Granskningsåtgärder 2025–2026

VD Lina Haglund delger status i bolagets granskningsmatris 2025–2026 med särskild redovisning av de granskningspunkter som återstår.

§ 7 Kommunförsäkringföreningen

VD informerar om aktuellt inom Kommunförsäkringföreningen (KFF) med status i forskningsplattform brand i byggnad med trä, där målsättningen är att fastställa förutsägbara konsekvenser. Sista ansökningsdag till projektet är den 15 november med tilldelning av bekostande medel senast den 15 december.

§ 8 Status utökad ägarkrets, justerat Aktieägaravtal, utökad koncession samt ekonomiskt forum

VD samt Compliance officer Roger Nyman delger aktuell status avseende processen med utökad ägarkrets respektive justerat Aktieägaravtal. Underlag för antagande av nya delägarkommuner i form av Örebro och Skövde är sedan tidigare utskickat till befintliga delägarkommuner för behandling i respektive kommunfullmäktige/bystyre. Justerat Aktieägaravtal är utskickat till såväl befintliga delägarkommuner som Örebro och Skövde kommun för behandling i respektive kommunfullmäktige/bystyre. Elektronisk signering av Aktieägaravtalet sker när samtliga delägarkommuner har antagit avtalet. Bolaget kommer att förfråga sig om aktuell beslutsstatus hos respektive delägarkommun i syfte att säkerställa processen.

Finansinspektionen har den 2 oktober inkommit med ett godkännande på bolagets ansökan om utökad koncession för Rättsskyddsförsäkring från och med den 1 januari 2027.

Ett gemensamt mötesforum i syfte att hålla ägarna ekonomiskt informerade har inrättats där ett första möte genomförts den 6 oktober.

§ 9 Status lämplighetsprövningar och ägarprövning

Finansinspektionen har efter prövning meddelat att man inte har något att invända mot av bolaget inanmälda nya ledamöter, Karl Erik Haug och Magni Svarstad, Trondheim kommune.

En ägarprövning av Örebro kommun ska tillställas Finansinspektionen då kommunen tilldelas elva procent av aktiekapitalet och därmed överstigande minst tio procent.

§ 10 Genomförd styrelseutbildning 2026-10-14

Compliance officer redovisar innehållet i styrelseutbildning för nya ledamöter som genomfördes på kontoret i Gävle 2026-10-14.

§ 11 Sammanfattning av strategidagen 2026-10-15

Vice ordförande Johan Nikula sammanfattar strategidagen 2026-10-15 med information från KSO i Sundsvalls kommun, Niklas Säwén, besök hos försäkringsobjekt samt föreläsning om branden i Sundsvall 1888 i ett försäkringsperspektiv. Dagens agenda innehåller utbildning i cyberrisk (§ 17) samt strategisk utbildning i ekonomi (§ 18).

§ 12 Status ORSA-rapport 2026

VD delger styrelsen aktuell status i ORSA-rapport 2026 (egen risk- och solvensbedömning) med beskrivning av fastställt största risker i avseendet ekonomiskt värde, sannolikhet för inträffande, scenariobeskrivningar samt fortsatt tidsplan, där rapporten efter remissförfarande ska fastställas av styrelsen den 18 december.

§ 13 Boardeaser styrelseportal

Compliance officer samt ekonomiansvarig Ulrika Skoglund redovisar för funktioner i ny styrelseportal i form av Boardeaser. Portalen ersätter tidigare Admincontrol fullt ut efter detta möte, där relevant styrelsedokumentation har överförts till Boardeaser.

§ 14 Jämförelse av nyckeltal mellan kommuncaptives

VD redovisar årsvis jämförelse mellan de kommunägda captivebolagen i Sverige utifrån utfallet i respektive verksamhet. Jämförelsen avser 2025 och innefattar ekonomisk ställning, resultat, solvensrelaterade uppgifter samt andra nyckeltal som premieintäkter, kostnadsprocenter och SCR-kvot. I jämförelsen ska beaktas olikheter mellan bolagens affär och organisation, där SKFAB:s Risk Management och premieåterbäring påverkar bolagets drift- och totalkostnadsprocent. Även genomslagskraften för inträffade större skador enskilt år får en stor påverkan på jämförelsen bolagen emellan.

§ 15 Övning i Fit & Proper 2026–2028

Compliance officer redovisar arbetsutskottets förslagsvisa upplägg för övning i Fit & Proper 2026 i form av självskattning, vidare 2027 med frågeställningar som ges alternativa svar för att 2028 återgå till raka frågeställningar.

§ 16 Möte i revisionsutskottet 2026-10-01

VD sammanfattar revisionsutskottets möte 2026-10-01 där huvudpunkten utgjordes av externrevisionens revisionsplan för 2026. Revisionsutskottet har inga synpunkter på innehåll, fokusområden eller väsentlighetsnivå (granskningens säkerställande) i revisionsplanen. I anslutning efter sammanfattningen repeterar ordförande styrelsens årshjul för 2027 med fysiska möten och möten via Teams samt respektive mötes huvudpunkter.

§ 17 Utbildningspass cyberrisker

Bolagets CISO Peter Bayer utbildar styrelsen i cyberrisk med fokus på behov av befintligt skydd när en eller flera angripare slår till mot ett bolags, kommuns eller annan myndighets IT-system.

§ 18 Ekonomiutbildning

Ekonomiansvarig utbildar styrelsen i strategisk ekonomi baserat på delägarkommunernas solvenskrav och kapitalisering i cellstrukturen. Efter fråga från styrelsen kompletteras bolagets månadsrapport med balansräkning samt solvenskapital i kronor per ekonomisk cell.

Ärenden för beslut

§ 19 Revisionsplan 2026

Styrelsen beslutar:

- **att** notera revisionsplan räkenskapsår 2026 till protokollet.

Ärende och beslutsunderlag
Bolagets externrevision EY, ny leverantör från och med innevarande år, med huvudansvarig revisor Carl Rudin presenterar sig själv och EY varpå ett förslag till revisionsplan lämnas för räkenskapsåret 2026, **bilagor 2–3**. Granskning utgörs av dels bolagets redovisning utifrån gällande lagar och regler dels hur förvaltningen av verksamheten bedrivs genom kontroll av, och förståelse för, väsentliga rutiner och processer. Särskilt betydelsefullt område i granskningen utgörs av värdering av avsättning för oreglerade skador. Bokslutsrapporten presenteras på styrelsemötet den 19 mars 2027 då årsbokslutet signeras elektroniskt för att framläggas bolagsstämman som hålls den 15 april 2027.

§ 20 Granskningsrapport från regelefterlevnadsfunktionen Q3 2026

Styrelsen beslutar:

- **att** notera granskningsrapport från regelefterlevnadsfunktionen Q3 2026 till protokollet.

Ärende och beslutsunderlag
Bolagets regelefterlevnadsfunktion i regi HSA med granskningsansvarig Johan Grenefalk sammanfattar granskning av bolaget Q3 med fokus på intressekonflikter, IDD (Insurance Distribution Directive) samt Fit & Proper**, bilagor 4–5**. Granskningen har innefattat kontroll av relevanta riktlinjer och processer samt intervjuer med VD och Compliance officer. Regelefterlevnadsfunktionens bedömning är att bolagets hantering inom granskade områden är tillfredsställande.

§ 21 Granskningsrapport från internrevisionsfunktionen H2 2026

Styrelsen beslutar:

- **att** anta granskningsrapport från internrevisionsfunktionen H2 2026, samt

- **att** uppdra till VD att vidta åtgärder utifrån de rekommendationer som redovisats.

Ärende och beslutsunderlag
Bolagets internrevisionsfunktion i regi Moneo med granskningsansvarig Örjan Mårtensson redovisar granskning utförd andra halvåret 2026 som innefattar bolagets ORSA-process och ORSA-rapport 2025, bilagor **6–8**. Granskningen har innefattat kontroll av relevanta riktlinjer och processer samt intervjuer med VD och Compliance officer. Funktionen anser att bolaget i allt väsentligt innehar en strukturerad, ändamålsenlig och effektiv process för upprättandet av ORSA med styrelsens involvering och god spårbarhet. Processen bedöms vara dokumenterad, styrelseförankrad och integrerad med bolagets riskhantering, affärsplan och kapitalbedömning. Bolaget genomför framåtblickande analyser och scenarioanalyser samt följer etablerade rutiner för styrning, rapportering och uppföljning av ORSA-arbetet.

Internrevisionen föreslår två förbättringsområden i form av ytterligare utvecklad värdering beträffande styrelsens bedömning av bolagets solvensbehov i ORSA-rapporten samt spårbarhet i aktuariens roll, arbete och bedömning i ORSA-processen.

§ 22 Granskningsrapport från riskhanteringsfunktionen Q3 2026

Styrelsen beslutar:

- **att** anta granskningsrapport från riskhanteringsfunktionen Q3 2026.

Ärende och beslutsunderlag
Bolagets riskhanteringsfunktion i form av funktions- och granskningsansvarig Karl-Ove Andersson, presenterar granskning utförd under Q3 2026 avseende bolagets sammantagna riskbild innefattande riskregister,

återförsäkringshantering, solvensnivåer, övrig ekonomisk information, pågående upprättande av ORSA-rapport 2026, väsentliga händelser samt risker utanför godkända nivåer utan att notera någon avvikelse, **bilagor 9–10**. Med tanke på bolagets starka tekniska resultat hittillsvarande 2026 och fleråriga utfall (förutom 2023–2025) bedömer funktionen att den specifika frågeställningen om återkommande negativt tekniskt resultat kan avvaktas till 2027. Sammanfattningsvis konstaterar riskhanteringsfunktionen att bolaget har god kontroll på sina risker. Rapporten är avstämd med VD.

§ 23 Verkställande direktörens rapporter

Styrelsen beslutar:

- **att** godkänna VD-rapport avseende 30 september 2026.

Ärende och beslutsunderlag

VD och ekonomiansvarig presenterar det ekonomiska resultatet för bolaget per 2026-09-30, **bilaga 11**.

Under **aktuellt** redovisas genomförda platsbesök, återförsäkringsstatus, tilltänkt AI-verktyg för underlättande av regelefterlevnad samt förnyelsearbetet som pågår under perioden 19 oktober till 20 november.

Chef Risk Management Ewa Söderberg går igenom **rekommendationsuppföljningar** 2025–2026 kommunvis beträffande antalet genomförda besiktningar, antalet rekommendationer samt öppna rekommendationer i antal och procent. All data är hämtad från affärssystemet INSMAN och en uppdaterad uppföljning kommer fortsättningsvis att redovisas för styrelsen kvartalsvis.

Under punkten **status större skador** redogörs för slutbetalningar och aktuella skadereserver perioden 2022–30 september 2026.

Ekonomisk rapportering per den 30 september 2026 ger ett resultat på 91 MSEK innan bokslutsdispositioner och skatt baserat på utfallet i bolagets försäkringsrörelse och kapitalförvaltning. Det tekniska resultatet i försäkringsrörelsen uppgår till 23,6 MSEK medan kapitalförvaltningen redovisar 67,4 MSEK i orealiserat resultat.

Aktuella nyckeltal 30 september 2026 redogörs för i form av SCR solvenskvot 1,83/183 % (per 2026-06-30), FTA täckningsgrad 266 %, skadekostnadsprocent 55 (72), driftkostnadsprocent inkluderat Risk Management 21 (21), totalkostnadsprocent 76 (93) samt Value at Risk (VaR) 9,3 %. Det aktuella VaR-värdet innebär att bolaget med ett 95-procentigt konfidensintervall riskerar att tappa maximalt 9,3 % procent av sina tillgångar över en rullande period om 360 dagar.

Kapitalförvaltningen per den 30 september 2026 presenteras med en avkastning under hittillsvarande 2026 som uppgår till 69 MSEK (värdeförändring plus 9,7 procent) fördelat på 51 procent aktier, 43 procent räntor samt 6 procent alternativa placeringar. Försäljning och uttag har skett under september månad om 20 MSEK i kortränta att användas till skadeutbetalningar.

§ 24 Ny resepolicy

Styrelsen beslutar:

- **att** fastställa ny resepolicy för styrelsen från och med 2027-11-01 utefter presenterat, samt

- **att** komplettera ny resepolicy med en förtydligande instruktion som presenteras på mötet den 18 december.

Ärende och beslutsunderlag
Ekonomiansvarig presenterar förslag till ny resepolicy för styrelsen i syfte att garantera kostnadseffektiva, säkra och ändamålsenliga resor i samband med uppdrag i styrelse, arbetsutskott, revisionsutskott samt vid utbildning, **bilagor 12–13**. Styrelsen önskar att resepolicyn kompletteras med en förtydligande instruktion att presenteras på mötet den 18 december.

§ 25 Övriga frågor

Inga övriga frågor finns anmälda till dagens möte.

§ 26 Nästa mötesdatum

Ordförande går igenom kommande mötesdatum:

- 18 december - Extra bolagsstämma via Teams kl. 08.30-09.00
- 18 december - styrelsemöte via Teams kl. 09.00-12.00
- 12 februari 2027 - styrelsemöte via Teams kl. 09.00-11.30

§ 27 Avslutning av dagens möte

Ordförande avslutar strategi- och styrelsemötet i Sundsvall och tackar för visat intresse. Ett särskilt tack ges till vice ordförande för ett gott arrangemang.

Vid protokollet:	**Justeras:**	**Justeras:**
Roger Nyman	**Fredrik Ahlstedt** Ordförande	**Anders Lundkvist** Ledamot

Uppsala kommun

Datum:
2026-10-23

Diarienummer:
KRN-2026-00026

Kommunrevisionen
Missiv

Mottagare:
Socialnämnden

För kännedom:
Kommunfullmäktige

Granskning av orosanmälningar avseende barn och unga

Vi som förtroendevalda revisorer i Uppsala kommun har genomfört en granskning av kommunens rutiner kring handläggning och kompetens inom barn- och ungdomsvården. I vår granskning har vi haft stöd av Azets Revision & Rådgivning.

Socialnämnden ansvarar för att ge skydd och stöd till barn och unga som riskerar att fara illa. När en oro för ett barn uppmärksammas ska nämnden först göra en skyddsbedömning och därefter ta ställning till om en utredning ska inledas. Utifrån utredningen bedöms behovet av insatser, som vid behov kan ges även utan samtycke. I allvarliga fall kan vård beslutas med stöd av LVU. Handläggning inom barn- och ungdomsområdet ska utföras av personal med relevant kompetens och tillräcklig erfarenhet. Samtidigt visar nationella rapporter att socialtjänsten har ett ökat inflöde av orosanmälningar och svårigheter att rekrytera behörig personal. Vi har i vår riskanalys identifierat att det kan finnas risk att barn och unga inte får tillräckliga eller tidiga insatser på grund av brister i handläggning, beslutsunderlag och samverkan med skolan. Mot denna bakgrund har vi beslutat att genomföra en granskning inom området.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att socialnämnden *i allt väsentligt* har en tillfredsställande styrning och uppföljning av handläggningen av orosanmälningar inom barn och ungdomsvården.

Bakgrunden till vår samlade bedömning är att nämnden har en tydlig organisering av handläggningen av orosanmälningar, med dokumenterade roller och ansvar samt rutiner för handläggningens olika delar. Stickprovsgranskningen visar över lag en god efterlevnad av gällande regelverk, även om enstaka dokumentationsbrister har identifierats.

Bedömningen grundas också på att det finns vissa samverkansformer mellan socialtjänst och skolverksamhet som berör granskningsområdet, men att samverkan kan stärkas ytterligare genom mer formaliserade rutiner och styrande dokument. Nämnden bedöms även ha säkerställt att socialsekreterare ges förutsättningar att upprätthålla nödvändig kompetens. Avvikelser utreds i huvudsak och leder till åtgärder, men den övergripande analysen av avvikelser och uppföljningen av vidtagna åtgärders effekter kan utvecklas ytterligare.

Postadress: Uppsala kommun, kommunrevisionen, 753 75 Uppsala
Telefon: 018-727 11 32 (Kansli)
E-post: kommunrevisionen@uppsala.se
www.uppsala.se

Electronically Signed ID: ec97e8b9-c652-4ce2-b5d7-f0456601c7f6

I den bilagda revisionsrapporten redovisas samlade iakttagelser, bedömningar och rekommendationer för socialnämnden.

Revisionen emotser yttrande från socialnämnden kring våra iakttagelser, bedömningar och rekommendationer. Yttrandet bör även innehålla en plan för hur åtgärder avses vidtas i enlighet med rekommendationerna.

Vänligen inkom med yttrande **senast 2027-01-31**, till kommunrevisionen@uppsala.se samt till de sakkunniga biträdena mikael.lind@azets.com och hannah.klarkner@azets.com.

För kommunrevisionen

Berit Danielsson
Ordförande

Kajsa Wejryd
Vice ordförande

Electronically Signed ID: ec97e8b9-c652-4ce2-b5d7-f0456601c7f6

Granskning av orosanmälningar avseende barn och unga

Rapport

Uppsala kommun

2026-10-23

Antal sidor: 36

Antal bilagor: 1

1 INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 Sammanfattning 3

2 Bakgrund 6

3 Syfte, revisionsfrågor och avgränsning 7

3.1 Avgränsning och ansvarig nämnd 8

4 Revisionskriterier 8

5 Metod 9

5.1 Dokumentstudier 9

5.2 Intervjuer 10

5.3 Stickprov 10

5.4 Bedömningsnivåer 10

5.5 Kvalitetssäkring och faktakontroll 10

6 Resultat av granskningen 11

6.1 Organisation och ansvar 11

6.2 Handläggningsprocessen 12

6.2.5 Bedömning 15

6.3 Kontroll och följsamhet 15

6.3.6 Bedömning 22

6.4 Samverkan mellan socialtjänst och skola 23

6.4.4 Bedömning 26

6.5 Kompetens och kompetensutveckling 27

6.5.5 Bedömning 29

6.6 Avvikelsehantering och åtgärder 29

6.6.3 Bedömning 32

7 Samlad bedömning och rekommendationer 34

8 Bilagor 35

8.1 Styrande och stödjande dokument 35

8.1.1 Politiska styrdokument 35

8.1.2 Förvaltningsinterna styrdokument 35

1 SAMMANFATTNING

Azets Revision & Rådgivning har av Uppsala kommuns revisorer fått i uppdrag att översiktligt granska kommunens rutiner kring handläggning och kompetens inom barn- och ungdomsvården.

Syftet med granskningen har varit att bedöma om socialnämnden har en tillfredsställande styrning och uppföljning av handläggningen av orosanmälningar inom barn och ungdomsvården.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att socialnämnden i allt väsentligt har en tillfredsställande styrning och uppföljning av handläggningen av orosanmälningar inom barn och ungdomsvården.

Bakgrunden till vår samlade bedömning är att nämnden har en tydlig organisering av handläggningen av orosanmälningar, med dokumenterade roller och ansvar samt rutiner för handläggningens olika delar. Stickprovsgranskningen visar överlag en god efterlevnad av gällande regelverk, även om enstaka dokumentationsbrister har identifierats.

Bedömningen grundas också på att det finns vissa samverkansformer mellan socialtjänst och skolverksamhet som berör granskningsområdet, men att samverkan kan stärkas ytterligare genom mer formaliserade rutiner och styrande dokument. Nämnden bedöms även ha säkerställt att socialsekreterare ges förutsättningar att upprätthålla nödvändig kompetens. Avvikelser utreds i huvudsak och leder till åtgärder, men den övergripande analysen av avvikelser och uppföljningen av vidtagna åtgärders effekter kan utvecklas ytterligare.

I det följande redovisas våra samlade bedömningar av respektive revisionsfråga.



Revisionsfråga	**Bedömning**
Finns det en tydlig organisering och ansvarsfördelning av handläggningsprocessens olika delar?	Ja
Har nämnden ett systematiskt arbetssätt för att säkerställa att skyddsbedömningar genomförts och dokumenterats i enlighet med lagar och föreskrifter på området?	I allt väsentligt
Har nämnden ett systematiskt arbetssätt för att säkerställa att förhandsbedömningar genomförts och dokumenterats i enlighet med lagar och föreskrifter på området?	I allt väsentligt
Har nämnden säkerställt att samverkan mellan socialtjänst och skolverksamhet fungerar ändamålsenligt avseende arbetet med orosanmälningar?	I allt väsentligt
Säkerställer nämnden att socialsekreterare besitter tillräcklig kompetens för att fullgöra sina uppgifter inom ramen för arbetet med orosanmälningar?	Ja
Har eventuella avvikelser utretts och lett till åtgärder?	I allt väsentligt

För närmare beskrivning av bakgrunden till våra bedömningar hänvisar vi till respektive avsnitt i revisionsrapporten.

Utifrån våra iakttagelser och bedömningar rekommenderar vi socialnämnden att:

- Säkerställa att samtliga beslut har en tydlig beslutsmotivering och att det framgår befattning på beslutsfattare.
- Säkerställa att det finns dokumenterade rutiner för planering, genomförande och uppföljning av egenkontroller för att stärka en enhetlig och systematisk tillämpning inom verksamheten.
- Utveckla den sammanställda analysen av rapporterade avvikelser för att stärka nämndens möjligheter att utvärdera verksamhetens kvalitet och effekter av genomförda åtgärder.

2 BAKGRUND

Azets Revision & Rådgivning har av Uppsala kommuns revisorer fått i uppdrag att översiktligt granska kommunens rutiner kring handläggning och kompetens inom barn- och ungdomsvården. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2026.

Socialnämnden ska sörja för att barn och ungdomar som riskerar att utvecklas ogynnsamt får det skydd och stöd de behöver enligt 18 kap. 5 § socialtjänstlagen (SoL).

När socialnämnden får kännedom om barn som kan fara illa behöver socialnämnden göra en skyddsbedömning för att ta ställning till om barnet har behov av omedelbart skydd. Vidare behöver socialnämnden skyndsamt besluta om utredning ska inledas eller ej, detta genom en så kallad förhandsbedömning. Socialnämndens uppgift är att utifrån utredningen ta ställning till om barnet har behov av insatser från nämnden. Om nämnden får kännedom om något som kan innebära att nämnden kan behöva ingripa till ett barns skydd eller stöd kan en utredning genomföras oavsett barnets eller vårdnadshavares inställning. Om det vid utredning konstateras att behov av stöd föreligger kan olika typer av insatser beviljas.

Socialnämnden kan också ingripa med tvångsåtgärder med stöd av lag med särskilda bestämmelser om vård av unga (LVU). För att LVU ska kunna tillämpas behöver tre förutsättningar vara uppfyllda. Dessa tre är; det ska föreligga ett missförhållande som har anknytning till den unges hemmiljö enligt 2 § LVU och/eller till den unges eget beteende enligt 3 § LVU. Missförhållandet ska medföra att det finns en påtaglig risk för att den unges hälsa eller utveckling skadas. En annan förutsättning är att behövlig vård inte kan ges på frivillig väg, det vill säga med samtycke.

Av 25 kap. 1 § SoL framgår att socialnämnden ska använda socialsekreterare som har socionomexamen eller annan relevant examen för att utföra uppgifter inom barn och unga myndighetsutövning. Dessa uppgifter innefattar bedömning av om en utredning ska inledas, utredning och bedömning av behovet av insatser eller andra åtgärder eller uppföljning av beslutade insatser. Det är socialnämnden som ansvarar för att den handläggare som självständigt utför en arbetsuppgift har tillräcklig erfarenhet för uppgiften, det vill säga utredning och bedömning av behovet av insatser.

Det har under de senaste åren i flera nationella rapporter och sammanställningar framkommit att socialtjänsterna haft ökat inflöde av orosanmälningar och samtidigt har svårigheter att rekrytera behörig personal.

Uppsala kommuns revisorer har mot bakgrund av sin riskanalys bedömt att det finns risker på området som kan leda till att tillräckliga och tidiga insatser inte ges till barn och unga utifrån bristande handläggningsrutiner och grunder för beslut samt bristande samverkan med skolverksamheten.

3 SYFTE, REVISIONSFRÅGOR OCH AVGRÄNSNING

Syftet med granskningen har varit att bedöma om socialnämnden har en tillfredsställande styrning och uppföljning av handläggningen av orosanmälningar inom barn och ungdomsvården.

Granskningen har omfattat följande revisionsfrågor:

- Finns det en tydlig organisering och ansvarsfördelning av handläggningsprocessens olika delar?
- Har nämnden ett systematiskt arbetssätt för att säkerställa att skyddsbedömningar genomförts och dokumenterats i enlighet med lagar och föreskrifter på området?
- Har nämnden ett systematiskt arbetssätt för att säkerställa att förhandsbedömningar genomförts och dokumenterats i enlighet med lagar och föreskrifter på området?
- Har nämnden säkerställt att samverkan mellan socialtjänst och skolverksamhet fungerar ändamålsenligt avseende arbetet med orosanmälningar?
- Säkerställer nämnden att socialsekreterare besitter tillräcklig kompetens för att fullgöra sina uppgifter inom ramen för arbetet med orosanmälningar?
- Har eventuella avvikelser utretts och lett till åtgärder?

3.1 AVGRÄNSNING OCH ANSVARIG NÄMND

Granskningen har avgränsats till att omfatta socialnämndens arbete med handläggning av orosanmälningar inom barn och unga. Granskningen avser formen för arbetet med handläggningen och inte myndighetsutövningen i sig och arbetet med hanteringen av orosanmälningar i form av skydds- och förhandsbedömningar.

4 REVISIONSKRITERIER

I granskningen har revisionskriterierna utgjorts av:

Kommunallagen (2017:725)

Enligt kommunallagen (KL) har nämnderna ansvar för att var och en inom sitt område se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de bestämmelser i lag eller annan författning som gäller för verksamheten. Likaså ska nämnderna se till att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredställande sätt.

Socialtjänstlagen (2025:400)

Enligt socialtjänstlagen (SoL) ska insatser inom socialtjänsten vara av god kvalitet. God kvalitet innebär bland annat att vården och omsorgen ska vara säker. Därtill säger socialtjänstlagen att socialnämnden ansvarar för att barn och unga som riskerar en ogynnsam utveckling får det stöd och skydd de behöver. Nämnden ska i frågor som rör barn som far illa eller riskerar att fara illa samverka med samhällsorgan, organisationer och andra som berörs. Nämnden ska ta initiativ till att samverkan kommer till stånd.

Vidare anges att för arbete inom myndighetsutövning för barn och unga ska socialsekreterare ha socionomexamen eller annan relevant utbildning. Socialnämnden ansvarar också för att handläggare som arbetar självständigt har tillräcklig erfarenhet för sina uppgifter.

Lag (1990:52) med särskilda bestämmelser om vård av unga

Lag (1990:52) med särskilda bestämmelser om vård av unga (LVU) är en skyddslag som gör det möjligt för socialnämnden att besluta om tvångsvård när ett barn eller en ung person riskerar att fara illa och frivilliga insatser inte räcker. Den kan användas både vid allvarliga brister i hemmiljön och när den unge genom eget beteende utsätter sig för allvarlig risk.

Socialstyrelsen föreskrifter och allmänna råd om dokumentation i verksamhet som bedrivs med stöd av SoL, LVU, LVM och LSS, SOSFS 2014:5

Socialstyrelsen har utfärdat föreskrifter som reglerar hur socialtjänsten ska dokumentera handläggning och genomförande av insatser enligt SoL, LVU, LVM och LSS. Den säkerställer att dokumentationen är tydlig, strukturerad och rättssäker, så att beslut, bedömningar och åtgärder går att följa och motivera. Syftet är att stärka den enskildes rättssäkerhet och kvaliteten i verksamheten.

Socialstyrelsen föreskrifter och allmänna råd om ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete (SOSFS 2011:9) med tillhörande handbok

Socialstyrelsen har utfärdat föreskrifter som avser att systematiskt och fortlöpande utveckla och säkra kvaliteten. Därtill har Socialstyrelsen utfärdat en handbok som närmare beskriver hur det systematiska kvalitetsarbetet ska bedrivas.

5 METOD

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier, protokollsgranskning, intervjuer med berörda tjänstepersoner och förtroendevalda samt genom stickprov. Nedan följer en sammanfattning av metoden, inklusive information om bedömningsnivåer och kvalitetssäkring av rapporten.

5.1 DOKUMENTSTUDIER

Dokumentstudier har genomförts av interna rutiner, riktlinjer för handläggning, internkontrollplan samt övrigt relevant material, med syfte att skapa en förståelse för nämndens styrning, arbetssätt och interna kontroll av handläggningen. En fullständig förteckning över det insamlade underlaget återfinns i bilaga 1.

5.2 Intervjuer

För att få en fördjupad förståelse för verksamhetens arbetssätt samt hur rutiner och processer tillämpas i praktiken har intervjuer genomförts med följande funktioner:

- socialnämndens ordförande,
- kvalitetsutvecklare,
- enhetschefer på mottagningsenheten samt barn- och ungdomsenhet 2,
- teamledare mottagningsenheten samt riktat stöd,
- verksamhetsområdeschef inom utbildningsförvaltningen.

5.3 Stickprov

I denna granskning har särskilt fördjupad journalgranskning av ett urval av barn- och ungdomsärenden genomförts. Journalgranskningen består av 40 förhandsbedömningar med tillhörande skyddsbedömningar. 20 av dessa har avsett ärenden med beslut om att inte inleda utredning, övriga 20 har avsett ärenden med beslut om att inleda utredning. Ärendena har valt genom systematiskt urval. Då journalgranskning endast genomförs i ett urval av ärenden kan stickprov ej tas som helhetsbild för handläggningen inom kommunen.

5.4 Bedömningsnivåer

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



Figur 1: Bedömningsnivåer.

5.5 Kvalitetssäkring och faktakontroll

Kvalitetssäkringen av granskningen och rubricerad revisionsrapport har skett enligt Azets Revision & Rådgivnings gängse rutiner. Kundansvarig har ansvarat för den interna kvalitetssäkringen av rapporten.

De funktioner som intervjuats i granskningen har sakgranskat rapporten i syfte att verifiera dess uppgifter.

6 RESULTAT AV GRANSKNINGEN

6.1 ORGANISATION OCH ANSVAR

6.1.1 Organisering

Reglemente för kommunstyrelsen och övriga nämnder i Uppsala kommun[1] gör gällande att socialnämnden ansvarar för samtliga uppgifter enligt socialtjänstlagen (SoL), för vilka ingen annan nämnd i kommunen ansvarar. Tillhörande socialnämnden finns ett arbetsutskott som bereder ärenden, fem individutskott som enligt delegation ansvarar för myndighetsbeslut i individärenden, samt ett upphandlingsutskott som bereder och ansvarar för frågor rörande upphandlingar. Underställt socialnämnden och dess utskott finns i sin tur socialförvaltningen som administrerar nämndens uppgifter i enlighet med SoL och LVU.

Socialförvaltningen leds av förvaltningsdirektör och innefattar en stab och tre avdelningar.

- Avdelning Barn och ungdom myndighet.
- Avdelning Barn och ungdom insatser.
- Avdelning Vuxen.

Organisationen för handläggning av orosanmälningar avseende barn och unga återfinns inom förvaltningens avdelning *Barn och ungdom myndighet* och dess olika områden:

- *Barn och unga mottagning stöd och placering* som innefattar en mottagningsenhet samt tre placeringsenheter.
- *Barn och unga utredning och uppföljning* som innefattar sex barn- och ungdomsenheter.

Socialsekreterarna på enheterna är indelade i olika kompetensnivåer, från nyanställd till kvalificerad handläggare. Vid varje enhet finns även, förutom enhetschef och teamledare, kvalificerade handläggare som stödjer socialsekreterarna.

Utöver ovanstående organisation finns en länsövergripande socialjour som hanterar akuta ärenden under kvällar och helger.

[1] Reglemente för kommunstyrelsen och övriga nämnder i Uppsala kommun, beslutad av kommunfullmäktige (KF) 2025-11-03 § 326.

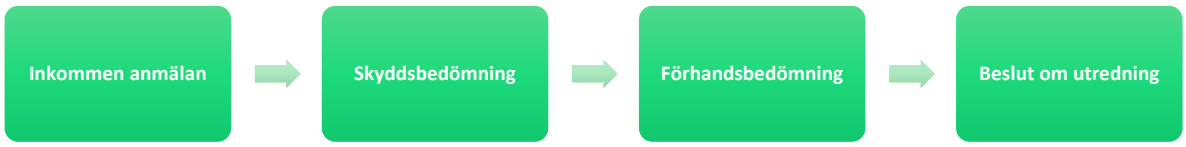
6.1.2 Övrigt

Därtill finns en rutin[2] för hur medarbetare inom socialförvaltningen ska agera vid omfattande störningar eller driftstopp i verksamhetssystemet. Av rutinen framgår hur enhetschef och medarbetare ska hantera ärenden när det finns ett behov för analog/manuell handläggning.

Socialförvaltningen har en rutin[3] där det framgår hur förvaltningen ska hantera situationer där medarbetare har en hög arbetsbelastning eller där andra hinder påverkar möjligheten att fullgöra arbetsuppgifterna. Rutinen omfattar samtliga medarbetare inom förvaltningen och beskriver såväl definitionen av hög arbetsbelastning som ansvarsfördelning och åtgärder för att prioritera och hantera arbetsuppgifter.

6.2 HANDLÄGGNINGSPROCESSEN

När socialtjänsten tar emot en anmälan, ska en skyddsbedömning göras samma dag eller i vissa fall nästkommande dag. Skyddsbedömningen syftar till att bedöma om barnet eller den unge behöver akut skydd. Därefter ska en förhandsbedömning genomföras skyndsamt dock senast inom 14 dagar. Förhandsbedömningen syftar till att bedöma om situationen kräver att en utredning inleds.



Figur 2: Ärendeflöde orosanmälningar

Socialnämnden i Uppsala kommun har en licens för att få arbeta med Barns behov i centrum (BBIC). BBIC innehåller en struktur för handläggning, genomförande och uppföljning av myndighetsutövningen inom socialtjänstens barn- och ungdomsvård. Detta innebär att arbetet ska utgå ifrån BBIC[4]-strukturen.

[2] Hantera omfattande störningar eller driftstopp i Lifecare IFO, beslutad av förvaltningsdirektör 2025-04-08.

[3] Hantera och prioritera arbetsuppgifter vid konstaterad hög arbetsbelastning, beslutad av t.f. förvaltningsdirektör 2020-03-12.

[4] Barns behov i centrum, Socialstyrelsen.

Av granskningen noteras att erhållna styrande och stödjande dokument anger vilka BBIC-dokument som ska användas för det moment som dokumenten avser.

6.2.1 Inkommen anmälan

Socialnämnden tar emot orosanmälningar på flera sätt. Av kommunens externa webbplats[5] framgår att det finns en e-tjänst, en bemannad mottagningstelefon och en funktionsbrevlåda. Vidare framgår även besöksadress och postadress.

I verksamheten finns en särskild funktion med ansvar för registrering av inkomna orosanmälningar. Av intervjuer framgår att verksamheten bemannas av socionomer sedan en tidigare förändring för att öka kvaliteten i verksamheten.

Av rutin[6] framgår att när anmälan inkommer till socialtjänsten, tilldelas den mottagningsenheten vid ej pågående ärenden och socialsekreterare på respektive enhet vid pågående ärende. Detta med vissa undantag där även ej pågående ärenden ska tilldelas enhet med specialuppdrag.

Utöver rutinen för handläggning av vanliga ärenden finns även särskilda rutiner för bland annat handläggning av särskilt sekretesskänsliga ärenden[7] och ärenden med oro för hedersrelaterat våld och förtryck[8].

6.2.2 Skyddsbedömning och fördelning av nya ärenden

Av rutin[9] framgår att efter att anmälan tilldelats till rätt enhet, ansvarar teamledare för att tilldela ärendet till socialsekreterare som ska genomföra skyddsbedömningen. Av rutinen framgår vidare att en skyddsbedömning ska genomföras omedelbart när en anmälan inkommer eller när uppgifter framkommer som indikerar att ett barn kan vara i behov av omedelbart skydd. Skyddsbedömningen ska dokumenteras och motiveras, och det ska framgå hur bedömningen av barnets skyddsbehov har gjorts samt hur eventuella

[5] Uppsala kommun. Anmäl misstanke om att barn och unga far illa. Hämtad 2026-09-23. https://www.uppsala.se/stod-och-omsorg/stod-till-barn-ungdom-och-familj/orosanmalan/anmal-misstanke-om-att-barn-och-unga-far-illa/

[6] Genomföra en omedelbar skyddsbedömning, beslutad av förvaltningsdirektör 2024-02-13.

[7] Handlägga särskilt sekretesskänsliga ärenden, beslutad av avdelningschef 2025-03-27.

[8] Handlägga ärenden med oro för hedersrelaterat våld och förtryck, beslutad av stabschef 2026-01-29.

[9] Genomföra en omedelbar skyddsbedömning, beslutad av förvaltningsdirektör 2024-02-13.

skyddsbehov tillgodoses. Skyddsbedömningen kan även föranleda att en utredning inleds utan dröjsmål. Rutinen reglerar ansvarsfördelning, informationsinhämtning samt krav på dokumentation och motivering av bedömningen.

Om socialjouren mottar en orosanmälan utanför kontorstid, genomför socialjouren skyddsbedömningen.

6.2.3 Förhandsbedömning

Av verksamhetens rutin[10] framgår att förhandsbedömningar ska genomföras inom 14 dagar från det att en anmälan inkommit. Om det föreligger synnerliga skäl får handläggningstiden överskrida 14 dagar, vilket då ska dokumenteras och motiveras.

Rutinerna beskriver vidare att socialsekreterare ska planera kontakter med barn och vårdnadshavare utifrån genomförd skyddsbedömning samt bedöma när och hur dessa kontakter ska tas. Det framgår även att samtal med barn ska planeras och genomföras med hänsyn till barnets bästa, och att barn i vissa situationer kan samtalas med utan vårdnadshavares kännedom eller samtycke, exempelvis vid hög oro där detta bedöms nödvändigt för att kunna bedöma barnets skyddsbehov.

Av rutinerna framgår också att barn som själva tar kontakt med socialtjänsten utan vårdnadshavare alltid ska erbjudas samtal. Vid anmälningar som rör våld mellan vårdnadshavare ska särskilda kontakter tas med såväl den våldsutsatta som den misstänkta förövaren, med beaktande av barnets skyddsbehov och eventuell förundersökningssekretess.

Rutinerna anger vidare att barnet, vårdnadshavare och anmälare ska erbjudas ett anmälningsmöte när detta bedöms vara lämpligt utifrån barnets bästa.

6.2.4 Beslut att inleda eller inte inleda utredning

Rutin[11] anger att utifrån informationen som inhämtats under förhandsbedömningen ska beslutsfattaren, enligt delegationsordning[12], fatta ett beslut om att inleda utredning eller inte. Beslutet ska motiveras, dateras samt ange vem som fattat beslutet. Socialsekreterare

[10] Förhandsbedöma ett ärende – barn och unga under 20 år, beslutad av områdeschef 2026-04-29.

[11] Förhandsbedöma ett ärende – barn och unga under 20 år, beslutad av områdeschef 2026-04-29.

[12] Delegations- och arbetsordning för socialnämnden, beslutad av socialnämnden 2026-06-16.

registrerar beslutet genom att lägga in det i verksamhetssystemet. Beslutet ska kommuniceras med den enskilde och hur det skett ska dokumenteras. Om barnet eller den vuxne inte kommit till tals ska anledningen till detta dokumenteras. Därtill framgår att socialsekreterare återkopplar till anmälaren, om utredning inleds eller ej, i de fall anmälaren önskat återkoppling.

Av socialnämndens delegations- och arbetsordning[13] framgår att beslut om att inleda utredning under ordinarie kontorstid delegerats till socialsekreterare. Under jourtid fattas motsvarande beslut av socialsekreterare vid socialjouren. Det framgår vidare att beslut om att inte inleda utredning har delegerats till socialsekreterare.

6.2.5 Bedömning

Vår bedömning är att det **finns** en tydlig organisering och ansvarsfördelning av handläggningsprocessens olika delar.

Bedömningen baseras på att det finns en organisation som syftar till att hantera orosanmälningar dygnet runt, dels genom en särskild mottagningsenhet som arbetar med nyinkomna ärenden, dels genom en länsgemensam socialjour som hanterar inkomna ärenden utanför kontorstid. Vidare finns arbets- och ansvarsfördelning dokumenterad genom rutiner och delegationsordning.

Bedömningen baseras vidare på att det finns en planering för hur kontinuitet i handläggningen ska uppnås genom att ansvarig handläggare hanterar inkomna orosanmälningar i pågående ärenden och/eller ärenden som nyligen avslutats.

6.3 KONTROLL OCH FÖLJSAMHET

Kommunallagen anger att nämnderna var och en inom sitt område ska se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de bestämmelser i lag eller annan författning som gäller för verksamheten. De ska också se till att den interna kontrollen är tillräcklig för att

[13] Delegations- och arbetsordning för socialnämnden, beslutad av socialnämnden 2026-06-16.

förebygga fel och oegentligheter i verksamheten, och att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt.

Socialstyrelsens föreskrifter (SOSFS 2011:9) beskriver att den som bedriver socialtjänst ska utöva egenkontroll. Egenkontrollen ska göras med den frekvens och i den omfattning som krävs för den som bedriver socialtjänst ska kunna säkra verksamhetens kvalitet. Egenkontrollen kan innefatta granskning av journaler, akter och annan dokumentation, jämförelser av verksamhetens resultat och målgruppsundersökningar.

6.3.1 Kvalitetsledningssystem

I kommunens kvalitetspolicy[14] regleras kommunens gemensamma grund för det systematiska kvalitetsarbetet. Kvalitetspolicyn beskriver bland annat hur Uppsala kommun ska arbeta med att kvalitetssäkra och utveckla verksamheten. Det framgår bland annat att nämnder och styrelser ansvarar för att utveckla och besluta om ett ändamålsenligt system för kvalitetsarbetet och säkerställa en funktionell kontrollmiljö. Därutöver framgår att det är varje chefs ansvar att skapa förutsättningar för ett systematiskt kvalitetsarbete, likväl som att verksamhetens kvalitet definieras, följs och redovisas.

Socialnämnden har sedan juni 2026 beslutat om en riktlinje för ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete[15]. Av riktlinjen framgår vilket ansvar förvaltningsdirektör, chef och medarbetare har inom ramen för det systematiska kvalitetsarbetet.

Riktlinjen anger att kvalitetsarbetet ska dokumenteras, följas upp samt regelbundet sammanställas, analyseras och återföras för att säkerställa nämndens insyn och styrning. En årlig kvalitetsberättelse ska upprättas.

6.3.2 Plan för intern kontroll

I socialnämndens internkontrollplan[16] framgår följande risker och kontroller med bäring på området:

[14] Kvalitetspolicy, antagen av kommunfullmäktige 2018-01-29.

[15] Riktlinje för socialnämndens ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete, beslutad av socialnämnden 2026-06-16.

[16] Socialnämnden 2025-12-17 § 239.

- Risk för att brister i dokumentationen kan medföra att beslut fattas på ett otillräckligt eller felaktigt underlag, vilket kan leda till att medborgarna får fel insatser eller inga insatser beviljade. Kontrolleras genom granskning av social dokumentation genom stickprov av ärenden, vilka kontrolleras utifrån en kvalitetschecklista.
- Risker för att den enskilde riskerar att inte få den hjälp och det stöd den behöver och att nämndens resurser riskerar att inte användas effektivt. Kontrolleras genom att individutskottet inför varje ordinarie individutskott kontrollerar ärenden gällande beslut att inte inleda utredning samt beslut att avsluta utredning utan åtgärd. Genomförd kontroll redovisas månadsvis i protokollen för individutskottet och sammanställs per delår i april och bokslut vid uppföljning av internkontrollplan.

Vid granskning av socialnämndens uppföljning av internkontrollplan per mars[17] samt augusti[18] kan noteras att kontrollen avseende brister i dokumentationen inte genomförts ännu utan rapporteras först vid bokslut. Kontrollen avseende ärenden till individutskotten har kontrollerats utan anmärkning vid båda rapporteringstillfällena. Vid intervju beskrivs att under dessa tillfällen diskuterar utskottet ärendena och huruvida de bedömts på ett korrekt sätt.

Av nämndens riskanalys inför beslut av internkontrollplan noteras ytterligare risker kopplat till granskningsområdet, såsom risk för hög arbetsbelastning. Dessa har bedömts med lågt riskvärde och därför inte tagits med i den beslutade internkontrollplanen.

6.3.3 Arbete med egenkontroller

Av riktlinjer[19] framgår att egenkontroll är en del av ledningssystemet för systematiskt kvalitetsarbete och innebär en planerad och systematisk uppföljning och utvärdering av den egna verksamheten. Egenkontrollen genomförs i efterhand och ska säkerställa att verksamheten bedrivs i enlighet med gällande lagstiftning samt de processer, rutiner och arbetssätt som ingår i kvalitetsledningssystemet. Egenkontrollen ska genomföras med den

[17] Socialnämnden 2026-04-29 § 61.

[18] Socialnämnden, 2026-09-23 § 127.

[19] Riktlinje för socialnämndens ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete, beslutad av socialnämnden 2026-06-16.

frekvens och i den omfattning som krävs för att säkerställa och utveckla verksamhetens kvalitet. Den innebär en strukturerad granskning av verksamheten och kan beskrivas som en intern kontroll av att ställda krav, mål och föreskrivna arbetssätt uppfylls.

Riktlinjerna anger att verksamheterna löpande ska medverka i externa revisioner, granskningar och tillsyner som genomförs av externa aktörer. Resultaten från dessa granskningar ska tas om hand inom ramen för det systematiska kvalitetsarbetet och vid behov leda till förbättringsåtgärder. Vidare framgår att verksamheten ska delta i relevanta nationella och målgruppsspecifika undersökningar, exempelvis brukarundersökningar. Resultaten ska användas för att följa upp verksamhetens kvalitet ur ett brukarperspektiv och bidra till förbättring och utveckling av verksamheten.

Det saknas skriftliga rutiner som anger roller och ansvar i arbetet med planering och genomförandet av egenkontroller.

Av intervjuer framgår att verksamheten genomför kollegiala granskningar, som omfattar arbetet med orosanmälningar, i syfte att följa upp handläggningens kvalitet och rättssäkerhet. Granskningarna genomförs genom att ett urval av ärenden tas fram ur verksamhetssystemet. Därefter granskas exempelvis förhandsbedömningar, utredningar och placeringsbeslut utifrån fastställda frågor. Granskningarna genomförs gemensamt av kvalificerade handläggare och teamledare. Resultaten sammanställs sedan per enhet och på övergripande nivå. De intervjuade uppger att underlaget och identifierade utvecklingsområden används som förbättrings- och utvecklingsinsatser inom verksamheten.

6.3.4 Ärendegenomgång

Socialsekreterare har ärendegenomgångar tillsammans med sin teamledare. För dessa finns vägledning för ärendegenomgång och arbetstyngdsmätning[20]. Syftet med vägledningen är att ge stöd för teamledare i genomgången av ärenden med socialsekreterare. Genom arbetstyngdsmätningen får arbetsledningen en regelbunden uppfattning av vilka ärenden som finns på enheten och även en bild av arbetsmiljön. Ärendegenomgångar sker var fjärde till var sjunde vecka, beroende på erfarenhet och behov.

[20] Ärendegenomgång och arbetstyngdsmätning, beslutad av områdeschef 2026-06-05.

6.3.5 Stickprov

Nedan redovisas resultatet från den genomförda journalgranskningen. Resultatet presenteras utifrån handläggningsprocessens olika delar: anmälan, skyddsbedömning och förhandsbedömning.

6.3.5.1 Anmälan

Enligt gällande regelverk ska uppgifter om inkomna anmälningar dokumenteras på ett sådant sätt att det framgår vem som har gjort anmälan och vilka omständigheter som ligger till grund för den. Socialnämnden ska även, på begäran och i den utsträckning sekretessbestämmelserna medger det, lämna återkoppling till anmälaren om att anmälan har tagits emot och handlagts.

I samtliga granskade ärenden framgick vem som gjort anmälan samt vilka omständigheter som föranlett anmälan. I de ärenden där återkoppling till anmälare varit aktuell framgick även att sådan återkoppling hade skett.

Kontrollpunkt	Ja	Total
Har anmälare dokumenterats?	40	40
Framgår anledning till anmälan?	40	40
Framgår att återkoppling har skett till anmälare?	18	18

Tabell 1: Resultat av granskning av dokumentation och återkoppling avseende inkomna anmälningar.

6.3.5.2 Skyddsbedömning

När en anmälan som rör ett barn eller en ung person kommer in till socialtjänsten ska en omedelbar bedömning göras av om barnet eller den unge är i behov av omedelbart skydd. Bedömningen ska dokumenteras och det ska bland annat framgå vilka omständigheter som legat till grund för bedömningen, när den genomfördes samt vem som genomförde den.

I samtliga granskade ärenden fanns en dokumenterad skyddsbedömning. Av dokumentationen framgick de faktiska omständigheter som låg till grund för bedömningen,

tidpunkten för när skyddsbedömningen genomfördes samt namn och befattning på den som genomfört bedömningen. Samtliga skyddsbedömningar hade även genomförts skyndsamt.

Kontrollpunkt	Ja	Total
Har skyddsbedömning genomförts skyndsamt?	40	40
Framgår namn och befattning i skyddsbedömning?	40	40
Framgår tidpunkt för skyddsbedömning?	40	40
Framgår tydligt faktiska omständigheter för skyddsbedömning?	40	40

Tabell 2: Resultat av granskning av skyddsbedömningar.

6.3.5.3 Förhandsbedömning

I samtliga granskade ärenden har inkomna anmälningar förhandsbedömts skyndsamt. I förhandsbedömningarna finns dokumentation om nämndens beaktande av tidigare kännedom i samtliga 40 ärenden. Vad gäller kontakter under förhandsbedömningsfasen framgår inga uppgifter om att kontakter har tagits med andra än barnet, vårdnadshavare eller den som gjort anmälan.

Vad gäller inhämtningen av barnets inställning har vi granskat detta i de 20 förhandsbedömningar som inte lett till utredning då vi utgår ifrån att barnen får möjlighet att komma till tals inom ramen för utredning, i de fall en utredning inleds. Av de 20 ärendena som granskats har barnets inställning inhämtats eller skäl för att inte göra detta dokumenterats i 18 ärenden. I de återstående två ärendena saknas dokumenterade skäl till att barnets inställning inte har inhämtats.

I 38 av 40 ärenden framgår skäl för nämndens beslut om att inleda eller inte inleda utredning. I två ärenden saknas tydlig dokumentation av de skäl som legat till grund för beslutet. Vidare framgår beslutsfattares namn och befattning i 38 av 40 ärenden. I de

ärenden där beslutsfattares befattning framgår har beslut fattats av behörig delegat enligt socialnämndens delegationsordning. I två ärenden saknas uppgift om beslutsfattares befattning, varför det inte varit möjligt att bedöma om beslutet fattats av behörig delegat.

I de 18 ärenden där anmälaren begärt återkoppling framgår av dokumentationen att återkoppling har skett.

Kontrollpunkt	Ja	Total
Har förhandsbedömning genomförts skyndsamt?	40	40
Har tidigare kännedom beaktats?	40	40
Har kontakter tagits med parter i enlighet med gällande regelverk?	40	40
Har barnets inställning inhämtats i de fall utredning inte inletts? Om inte, har skäl angivits?	18	20
Framgår skäl för nämndens beslut om att inleda eller inte inleda utredning?	38	40
Framgår namn och befattning på beslutsfattare?	38	40
Har beslut fattats av behörig delegat?	38	38

Tabell 3: Resultat av granskning av förhandsbedömningar.

I stickprovet noterades att fyra aktualiseringar avslutats genom hänvisning till en annan aktualisering där den samlade förhandsbedömningen dokumenterats. För att kunna följa grunden för besluten har det därför varit nödvändigt att granska de ärenden som hänvisning gjorts till. Arbetssättet innebär att flera beslut om att inte inleda utredning fattas med stöd av samma förhandsbedömning. I vissa av dessa ärenden noterades skillnader i beslutsdatum mellan beslut som hänvisade till samma bedömningsunderlag. De hänvisande ärendena innehöll i flera fall endast begränsad dokumentation av de överväganden som legat till

grund för beslutet, medan beslutsmotivering, uppgifter om beslutsfattare och övriga överväganden framgick av det ärende som hänvisningen avsåg.

6.3.6 Bedömning

Vår bedömning är att nämnden **i allt väsentligt** har ett systematiskt arbetssätt för att säkerställa att skyddsbedömningar genomförts och dokumenterats i enlighet med lagar och föreskrifter på området.

Vår bedömning är att nämnden **i allt väsentligt** har ett systematiskt arbetssätt för att säkerställa att förhandsbedömningar genomförts och dokumenterats i enlighet med lagar och föreskrifter på området.

Bedömningarna baseras på att nämnden har fastställt riktlinjer för det systematiska kvalitetsarbetet efter revisionens tidigare granskning av området samt att nämnden har en internkontrollplan med kontrollmoment som berör handläggningen av barn- och ungdomsärenden. Vidare sker löpande uppföljning genom bland annat individutskottens ärendegenomgångar, kollegiala granskningar och arbetsledning.

Vi noterar samtidigt att det saknas skriftliga rutiner som tydliggör roller och ansvar för planering och genomförande av egenkontroller. Av granskningen framgår att egenkontroller genomförs i praktiken i olika former, men förutsättningarna för en enhetlig och systematisk tillämpning skulle kunna stärkas genom en tydligare reglering av arbetssätt och ansvarsfördelning. Området uppmärksammades även i revisionens tidigare granskning av nämndens systematiska kvalitetsarbete.

Vår stickprovsgranskning visar en i huvudsak god efterlevnad av gällande regelverk där endast enstaka brister har identifierats. Vid granskningen noterades däremot att verksamheten tillämpar ett arbetssätt där flera beslut om att inte inleda utredning hänvisar till en förhandsbedömning som dokumenterats i en annan aktualisering. För att kunna följa grunden för besluten har det därför varit nödvändigt att granska flera aktualiseringar. I vissa fall noterades skillnader i beslutsdatum mellan beslut som hänvisade till samma bedömningsunderlag, vilket försvårar bedömningen av vilket underlag som legat till grund

för respektive beslut. Då journalgranskningen endast omfattar ett urval av ärenden kan resultatet inte tas som helhetsbild för handläggningen inom kommunen.

6.4 SAMVERKAN MELLAN SOCIALTJÄNST OCH SKOLA

Enligt intervjuande finns inga tydliga skriftliga rutiner för hur samverkan sker mellan socialtjänst och skola. Däremot lyfts att det finns upparbetade samverkansformer med delar av socialtjänstens verksamhet. Det som lyfts saknas är samverkan med myndighetsutövning och att det uttrycks finnas ett behov av detta.

6.4.1 Orosanmälan

Som tidigare beskrivits finns en e-tjänst för orosanmälningar på kommunens externa webbplats. I e-tjänsten så finns beskrivning för vad som gäller för anmälningspliktig personal vid anmälan. Det framgår att anmälare kan rådgöra med socialförvaltningen innan anmälan skickas in. Av intervjuerna framgår även att det finns tydliga rutiner för hur orosanmälningar ska lämnas till socialtjänsten.

Samtidigt framkommer att det finns upplevelser från anmälningspliktiga att återkoppling inte alltid kommer från socialtjänsten huruvida utredning inleds eller ej, trots att dessa enligt gällande rutiner har möjlighet att begära detta. Intervjuade från socialtjänsten uppger att detta ska ske och att i de fall det upptäcks att återkoppling har uteblivit så upprättas en avvikelse. Vidare förtydligas i faktakontroll att i ärenden där återkoppling inte är lämplig (exempelvis vid förundersökningssekretess eller andra särskilda omständigheter) dokumenteras detta i förhandsbedömningen för att återkoppling sedan ska kunna ske när det är lämpligt.

Vidare framgår av intervjuerna att socialtjänsten har avsatt en särskild medarbetare med ansvar för att besvara förfrågningar från skolverksamheten avseende anmälningsskyldighet och hantering av orosanmälningar. Vidare uppges att socialtjänsten erbjuder informationsinsatser och informationsmöten om anmälningsskyldigheten till såväl kommunala som fristående skolor och förskolor.

6.4.2 Samverkansforum

6.4.2.1 SSPF (Skola, socialtjänst, polis och fritid)

På kommunens externa webbplats[21] framgår att SSPF (skola, socialtjänst, polis och fritid) är en etablerad samverkansmodell för tidig upptäckt av ungdomar i riskzon för missbruk, kriminalitet eller annat socialt nedbrytande beteende. Samverkan bedrivs genom geografiskt indelade samverkansgrupper.

SSPF-arbetet är riktat till både individer och grupper. Ett individärende kan exempelvis handla om att man har ett nätverksmöte med ungdom, vårdnadshavare och berörda professioner, för att snabbt få en bild av situationen och hur den kan hanteras. Individen måste ge sitt samtycke för att man ska kunna ha ett nätverksmöte.

SSPF-arbete som är riktat till grupp eller område kan, utifrån problembild och behov, exempelvis leda till att man gör ett så kallat nödstopp. Då blir de berörda vårdnadshavarna kallade till ett möte för att få information, diskutera och tillsammans hitta lösningar och vägar framåt. I mötena kan även andra aktörer som fastighetsägare och näringsliv delta.

Inom ramen för SSPF genomförs skolbesök, både planerade och utifrån uppkomna situationer och behov. Representanter från polis och fritid kan vara med på skolbesöken.

6.4.2.2 Skolsociala team

På kommunens intranät framgår att utbildningsförvaltningen och socialförvaltningen arbetar tillsammans med skolsociala team. Flera kommunala grundskolor har idag ett skolsocialt team och målet är att alla högstadieskolor så småningom ska ha ett team tilldelat sig. Ett skolsocialt team består som minst av en fältsekreterare, kurator samt närvarokoordinator.

Målen för skolsociala team är att bryta långvarig skolfrånvaro och andra riskbeteenden hos elever, stärka det förebyggande arbetet genom tidiga insatser, minska utanförskap och

[21] Uppsala kommun. SSPF – samverkansmodell mellan skola, socialtjänst, polis och fritid. Hämtad 2026-09-23. https://www.uppsala.se/kommun-och-politik/sa-arbetar-vi-med-olika-amnen/sa-arbetar-vi-med-socialt-stod-till-unga/sspf--samverkansmodell-mellan-skola-socialtjanst-polis-och-fritid/

främja psykisk hälsa, studiero och trygghet, samt förbättra samverkan mellan skola och socialtjänst.

På intranätet finns även en arbetsbeskrivning för skolsociala teamen där det framgår vilka uppgifter respektive tjänst ska vara delaktiga i. Därtill finns även ett utkast på rutin[22] som bland annat innehåller direktiv för sammansättning av det skolsociala teamet, arbetsbeskrivning, mötesstrukturer samt rutin för uppföljning och utvärdering.

6.4.2.3 Socialarbetare i skolan

På kommunens externa webbplats[23] framgår att i syfte att arbeta förebyggande med barn och ungdomar i mellan- och högstadiet som är i riskzon för missbruk, brottslig verksamhet eller annat socialt nedbrytande beteende, har socialtjänsten fältsekreterare som arbetar i skolor inom prioriterade områden. Vid behov gör socialarbetare i skolan också tillfälliga insatser i andra områden. Socialarbetare i skolan har ett nära samarbete med skolornas kurator samt övrig skolpersonal och deltar regelbundet i möten med elevhälsoteamet. Socialarbetare i skolan samarbetar också med familjer som har barn som är i riskzonen för missbruk och brottslig verksamhet. De arbetar aktivt för att underlätta ett tätare samarbete mellan familj, skola och socialtjänst. Socialarbetare i skolan ingår även i de skolsociala teamen.

6.4.2.4 Årshjul för kommunikationsinsatser

Ett gemensamt årshjul[24] med informationstillfällen har utarbetats mellan utbildnings- och socialförvaltningen. Enligt förvaltningen framgår att arbetssättet testats under våren 2026 och att det under höstterminen 2026 planeras att implementeras i form av ett strukturerat kalendarium som blir en återkommande del av verksamheten. Syftet är att skolans medarbetare regelbundet ska få information om vilket stöd och insatser socialtjänsten kan erbjuda elever och familjer samt hur socialtjänsten även kan vara ett stöd för skolans medarbetare. Det kan till exempel handla om orosanmälningar. Årshjulet omfattar samtliga skolformer i både kommunal och fristående regi. Utvärdering sker löpande.

[22] Skolsociala team – Rutin, ej beslutad.

[23] Uppsala kommun. Socialarbetare i skolan. Hämtad 2026-09-23. https://www.uppsala.se/kommun-och-politik/sa-arbetar-vi-med-olika-amnen/sa-arbetar-vi-med-socialt-stod-till-unga/socialarbetare-i-skolan/

[24] Årshjul för kommunikationsinsatser mellan UBF och SCF, daterad 2026-08-21.

6.4.2.5 Förebyggande arbete mot användandet av droger

På kommunens externa webbplats[25] framgår att samverkan mellan skola och socialtjänst utgör en central del i arbetet med att förebygga och hantera ungas droganvändning. Utöver de samverkansformer som tidigare nämnts, såsom SSPF och socialarbetare i skolan, genomförs även skolinsatser mot narkotika och nätverksmöten kring enskilda ungdomar. Skolpersonal ska vid misstanke om droganvändning involvera rektor och elevhälsan, genomföra möte med elev och vårdnadshavare samt vid kvarstående oro göra en orosanmälan till socialtjänsten.

6.4.3 Övrig samverkan

Intervjuade uppger att skolan har möjlighet att kontakta socialtjänsten för att diskutera oro för barn och få stöd i bedömningen av om en orosanmälan bör göras. Socialtjänsten tillhandahåller även en jourtelefon för rådgivning i frågor som rör oro för barn och unga.

6.4.4 Bedömning

Vår bedömning är att nämnden **i allt väsentligt** säkerställt att samverkan mellan socialtjänst och skolverksamhet fungerar ändamålsenligt avseende arbetet med orosanmälningar.

Bedömningen baseras på att det finns flera etablerade och utvecklade former för samverkan mellan socialtjänst och skola. Granskningen visar att socialtjänsten bland annat erbjuder rådgivning till skolpersonal inför orosanmälningar och genomför riktade informationsinsatser om anmälningsskyldighet. Därutöver finns flera strukturerade samverkansformer, såsom SSPF, skolsociala team och socialarbetare i skolan, vilka syftar till att möjliggöra tidiga insatser och stärka stödet till barn och unga. Det finns även initiativ för att ytterligare utveckla samverkan genom ett gemensamt årshjul för informations- och kommunikationsinsatser.

Samtidigt saknas tydliga och övergripande skriftliga rutiner som formaliserar samverkan mellan socialtjänsten och skolverksamheten avseende arbetet med orosanmälningar.

[25] Uppsala kommun. Unga och droger. Hämtad 2026-09-23. https://www.uppsala.se/kampanjsidor/ungaochdroger/

Intervjuerna indikerar också att det finns en upplevelse att återkoppling till anmälningspliktiga verksamheter inte alltid sker i enlighet med gällande rutiner, samtidigt visar dokumentationen i vårt stickprov att återkoppling skett i samtliga ärenden som granskats, se avsnitt 5.3. Då stickprov endast genomförts i ett urval av ärenden kan stickprov ej tas som helhetsbild för handläggningen inom kommunen.

6.5 KOMPETENS OCH KOMPETENSUTVECKLING

Enligt 3 kap. 3 § socialtjänstlagen ska insatser inom socialtjänsten vara av god kvalitet och för utförande av uppgifter ska det finnas personal med lämplig utbildning och erfarenhet. Enligt 25 kap. socialtjänstlagen och HSLF-FS 2017:79 ska personal som självständigt utför vissa arbetsuppgifter inom socialtjänstens barn- och ungdomsvård ha socionomexamen eller annan relevant examen.

6.5.1 Introduktion

För introduktion av nya medarbetare finns en kommungemensam handbok[26] som syftar till att hjälpa chefer och medarbetare som ska introducera nya medarbetare i sin verksamhet. Ansvar för introduktionen ligger på chefen. Handboken är uppbyggd i olika steg och beskriver vilka förberedelser och moment som ska genomföras i samband med introduktionen av den nya medarbetaren.

För introduktion av nya medarbetare på barn och ungdom myndighet finns ett stöddokument[27]. Dokumentet innehåller ett introduktionsschema för nya medarbetare och innehåller information om övergripande delar som den nya medarbetaren ska få under sin introduktion, uppdelat i olika steg.

För inhyrda konsulter finns en checklista i syfte att användas vid anställning, introduktion och uppföljning av konsulter[28]. Checklistan ska användas av enhetschefer, teamledare samt utsedda medarbetare vid anställning av konsult till avdelning barn och ungdom myndighet.

[26] Kommungemensam handbok för introduktion av medarbetare, beslutad av områdeschef på kommunledningskontoret 2025-10-23.

[27] Introducera ny medarbetare på barn och ungdom myndighet, beslutad av områdeschef 2026-01-30.

[28] Anställning, introduktion och uppföljning av konsulter, beslutad av områdeschef 2026-04-20.

6.5.2 Medarbetardialog

Därefter sätts en utvecklingsplan inom ramen för medarbetardialog. För detta finns en samtalsguide med utvecklingsplan[29] som ska fungera som en guide för chef vid medarbetardialog. Av guiden omfattas frågor kopplade till individuella mål samt utveckling. I stödmaterialet finns även guide för hur en individuell utvecklingsplan ska författas och vad den ska innehålla. Bland annat ska utvecklingsplanen omfatta aktiviteter i skrift som ska vara möjliga att följa upp.

6.5.3 Kompetens och kompetensutveckling

För nyanställda framgår information om utbildning i stöddokument för introduktion av ny medarbetare[30] och är uppdelade i olika grupper baserat på vilken erfarenhet medarbetaren har.

Socialförvaltningen har även en kompetens- och befogenhetstrappa för avdelning barn och ungdom myndighet[31]. Kompetens- och befogenhetstrappan innehåller fem nivåer och utgår från socialsekreterarens erfarenhet i sin yrkesroll. Varje nivå innehåller tre delar: erfarenhet och lön, ansvar och befogenheter samt kompetensutveckling. Medarbetarens chef tillsammans med medarbetaren gör tillsammans en bedömning för vilken nivå socialsekreteraren befinner sig i.

Vi har erhållit en kompetensutvecklingsplan för socialförvaltningen. Denna omfattar, utifrån kompetens- och befogenhetstrappans olika nivåer, vilka kurser och utbildningar som medarbetaren ska erbjudas utifrån sin roll. Av kompetensutvecklingsplanen framgår även inom vilken tid från dess att medarbetaren anställts som denne ska genomgått utbildningen.

Därtill är Uppsala kommun med i Yrkesresan. Yrkesresan vänder sig till medarbetare som arbetar med myndighetsutövning och familjehem inom den sociala barn- och ungdomsvården, samt deras arbetsledare och chefer.

[29] Samtalsguide med utvecklingsplan, beslutad av områdeschef, 2025-04-16.

[30] Introducera ny medarbetare på barn och ungdom myndighet, beslutad av områdeschef 2026-01-30.

[31] Kompetens- och befogenhetstrappa, daterad 2024-04-12.

6.5.4 Medarbetardialog

För medarbetardialog finns en samtalsguide med utvecklingsplan[32] som ska fungera som en guide för chef vid medarbetardialog. Av guiden omfattas frågor kopplade till individuella mål samt utveckling. I stödmaterialet finns även guide för hur en individuell utvecklingsplan ska författas och vad den ska innehålla. Bland annat ska utvecklingsplanen omfatta aktiviteter i skrift som ska vara möjliga att följa upp.

6.5.5 Bedömning

Vår bedömning är att nämnden **säkerställt** att socialsekreterare besitter tillräcklig kompetens för att fullgöra sina uppgifter inom ramen för arbetet med orosanmälningar.

Bedömningen grundar sig på att det finns etablerade och dokumenterade processer för introduktion av nya medarbetare, inklusive särskilda introduktionsupplägg för medarbetare inom avdelningen *barn och unga myndighet*. Därtill finns även en kompetens- och befogenhetstrappa som tydliggör krav på erfarenhet, ansvar, befogenheter och kompetensutveckling utifrån medarbetarnas yrkeserfarenhet.

Vidare grundar sig bedömningen på att det finns en dokumenterad kompetensutvecklingsplan som anger vilka utbildningar och kurser som ska genomföras utifrån medarbetarens roll och erfarenhetsnivå samt inom vilka tidsramar detta ska ske. Det finns även dokumenterade rutiner för medarbetardialoger och individuella utvecklingsplaner.

6.6 AVVIKELSEHANTERING OCH ÅTGÄRDER

6.6.1 Hantering av avvikelser

I rutinen *Rapportera och handlägga avvikelser samt missförhållanden eller risk för missförhållanden enligt lex Sarah*[33] beskrivs arbetet med handläggning av avvikelser och lex Sarah-rapporter inom socialförvaltningen. Rutinen beskriver vilket ansvar respektive roll har i processen, däribland framgår att enhetschef ansvarar för att ta emot och utreda avvikelser

[32] Samtalsguide med utvecklingsplan, beslutad av områdeschef, 2025-04-16
[33] Rapportera och handlägga avvikelser samt missförhållanden eller risk för missförhållanden enligt lex Sarah, beslutad av stabschef 2026-03-12.

och lex Sarah-rapporter samt följa upp vidtagna åtgärder. Vid staben finns kvalitetsutvecklare vars roll bland annat omfattar att vara ett stöd i arbetet.

Av rutinen framgår hur arbetet ska genomföras. Vidare finns tidsangivelser avseende den omedelbara bedömningen av inkomna avvikelser eller rapporter, som ska göras senaste nästkommande dag. Avseende avvikelser framgår av rutinen att chef ansvarar för att avsluta utredningen i verksamhetssystemet inom två månader samt för att utvärdera genomförda åtgärder inom sex månader. Vad gäller utredning av lex Sarah-rapporter ansvarar kvalitetsutvecklare för att slutföra utredning inom två månader samt för uppföljning av beslutade åtgärder inom tre månader. Av rutinen framgår att kvalitetsutvecklare årsvis ska sammanställa inkomna avvikelser och lex Sarah-rapporter, analysera resultaten och rapportera till socialförvaltningens ledningsgrupp samt socialnämnden.

Det finns även en rutin för att registrera och handlägga synpunkter[34]. Rutinen ska användas när synpunkter inkommer från invånare eller intressenter. Rutinen beskriver vilket ansvar respektive roll har i processen.

Av kvalitetsberättelsen för verksamhetsår 2025[35] framgår att rapporteringen om missförhållanden har ökat jämfört med tidigare år. Kvalitetsberättelsen anger att inom barn och ungdom myndighet har det inkommit fyra rapporter under året. De klassificerades som ett missförhållande, ett allvarligt missförhållande och ej missförhållande. Vid kvalitetsberättelsens antagande var ett av ärendena fortfarande under utredning.

Av intervjuer framgår att rutinerna för avvikelsehantering har utvecklats och upplevs fungera bättre än tidigare. Det beskrivs att nämnden numera får information om lex Sarah på ett mer systematiskt sätt. Enligt intervjuade anmäls information om rapporterade missförhållanden till ordförandens kännedom först muntligt via beslutad informationskedja (avdelningschef – direktör – ordförande) samt på arbetsutskott inför nämnden och sedan som ett anmälningsärende till ordinarie nämnd. Detta framgår även av nämndens process för lex Sarah[36].

[34] Registrera och handlägga synpunkter, beslutad av förvaltningsdirektör 2024-06-24.

[35] Socialnämnden 2026-03-25 § 48 (Informationspunkt).

[36] Processkarta, Lex Sarah process, daterad 2026-04-21.

6.6.2 Uppföljning

Under granskningsperioden[37] har totalt 28 avvikelser rapporteras som kan härledas till handläggning vid inkomna anmälningar om oro. Av erhållen sammanställning framgår följande:

- Vid nya anmälningar: De två största kategorierna avser att ungdom (12–15+ år) har missats att meddela att utredning är inledd, samt brist i dokumentationen.
- Vid anmälan om oro i redan pågående ärenden: Den största kategorin avvikelser avser att medarbetare ej hanterat den inkomna oron i pågående ärenden, samt att förhands- och skyddsbedömning saknas.

Av sammanställningen framgår att de åtgärder som planerats är att samtala med enskild handläggare om den identifierade avvikelsen samt att lyfta informationen på arbetsplatsträffar.

I socialförvaltningens kvalitetsberättelse för verksamhetsår 2025 framgår att antal rapporterade avvikelser ökat under året. Framför allt finns ökningen inom avdelning vuxen, men det framgår att det är enheter inom *barn och ungdom myndighet* som står för den största delen inrapporterade avvikelser.

Det framgår av kvalitetsberättelsen att ett viktigt område för 2026 är att stötta utredande chefer i att hantera avvikelser på rätt sätt och i rätt tid, då det förekommer att utredningar drar ut på tiden och att inkomna avvikelser inte tas emot inom korrekt tidsspann.

Vidare framgår att ledningsgruppen under 2025 beslutade att ge i uppdrag till kvalitetsutvecklare att ta över utredningsansvaret för rapporter om missförhållande. Syftet med förändringen är att tydliggöra aktiviteter och ansvar, förbättra samverkan, öka möjligheten till likvärdiga och kvalitetssäkrade utredningar samt öka transparens och lärande.

[37] 2026-01-01 till och med 2026-05-25.

6.6.2.1 Uppföljning av nämnd

Inom ramen för granskningen har vi genomfört en protokollsgranskning av nämndens protokoll under januari till och med september 2026[38]. Följande beslut med bäring på kvalitetsarbetet har tagits av nämnden:

- 2026-05-28 § 76 Beslut om informationsflöde gällande allvarliga missförhållanden (lex Sarah). Socialnämnden beslutar att det i återrapporteringarna gällande det systematiska kvalitetsarbetet redovisas effekt av vidtagna åtgärder avseende allvarliga missförhållanden (lex Sarah).
- 2026-06-16 § 97 Riktlinje för socialnämndens ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete. Socialnämnden beslutar att anta styrdokumentet.

Därtill har nämnden erhållit muntlig information om Socialförvaltningens kvalitetsberättelse i mars 2026[39] när materialet samtidigt publicerades och blev tillgängligt på Uppsala.se.

Granskningen visar även att socialnämnden regelbundet erbjuds utbildnings- och informationspass om aktuella ämnen. Under 2026 har nämnden bland annat fått information om SPIS (Samordnad planering av insatser och stöd), en metod för samordnad planering i komplexa individärenden, samt om arbetet med skolsociala team, som utgör en förebyggande samverkansinsats mellan skola och socialtjänst för barn och unga i riskzon.

6.6.3 Bedömning

Vår bedömning är att eventuella avvikelser **i allt väsentligt** utretts och lett till åtgärder.

Bedömningen grundar sig på att det finns dokumenterade rutiner för rapportering och handläggning av avvikelser, missförhållanden och lex Sarah-rapporter. Rutinerna tydliggör ansvarsfördelning mellan berörda funktioner och beskriver hur avvikelser ska hanteras.

Av erhållen sammanställning av rapporterade avvikelser framgår att åtgärder vidtas utifrån identifierade brister, exempelvis genom dialog med berörda handläggare och genom informationsinsatser på arbetsplatsträffar. Även på en övergripande nivå har förvaltningen vidtagit åtgärder för att stärka avvikelsehanteringen genom att ge kvalitetsutvecklare ett

[38] Samtliga protokoll under 2026 som funnits vid granskningens genomförande.
[39] Socialnämnden 2026-03-25 § 48.

tydligare ansvar för utredning av rapporter om missförhållanden. Vidare har nämnden under året fattat beslut om att återrapporteringen av allvarliga missförhållanden enligt lex Sarah även ska omfatta en redovisning av effekterna av vidtagna åtgärder. Flera av dessa åtgärder berör områden som tidigare identifierats som utvecklingsområden inom nämndens systematiska kvalitetsarbete. Av kvalitetsberättelsen framgår att det finns utmaningar kopplade till att utredningar av avvikelser inte alltid genomförs inom rätt tid.

Samtidigt noterar vi att nämnden inte har analyserat avvikelser och genomfört bedömningar av åtgärders effekt på övergripande nivå. Nämnden har däremot tagit del av en kvalitetsberättelse som redogjort för rapporterade avvikelser och planerade åtgärder.

7 SAMLAD BEDÖMNING OCH REKOMMENDATIONER

Syftet med granskningen har varit att bedöma om socialnämnden har en tillfredsställande styrning och uppföljning av handläggningen av orosanmälningar inom barn och ungdomsvården.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att socialnämnden i allt väsentligt har en tillfredsställande styrning och uppföljning av handläggningen av orosanmälningar inom barn och ungdomsvården.

Se inledning samt respektive rapportkapitel för en mer detaljerad beskrivning.

Utifrån resultatet av vår granskning rekommenderar vi socialnämnden att:

- Säkerställa att samtliga beslut har en tydlig beslutsmotivering och att det framgår befattning på beslutsfattare.
- Säkerställa att det finns dokumenterade rutiner för planering, genomförande och uppföljning av egenkontroller för att stärka en enhetlig och systematisk tillämpning inom verksamheten.
- Utveckla den sammanställda analysen av rapporterade avvikelser för att stärka nämndens möjligheter att utvärdera verksamhetens kvalitet och effekter av genomförda åtgärder.

Datum som ovan

Azets Revision & Rådgivning AB

Joakim Hackström Larsson
Verksamhetsrevisor och specialist

Elina Lundberg
Verksamhetsrevisor

Mikael Lind
Kundansvarig

8 BILAGOR

8.1 STYRANDE OCH STÖDJANDE DOKUMENT

Nedan följer en sammanställning på de styrande och stödjande dokument som omfattats av granskningen.

8.1.1 Politiska styrdokument

Delegations- och arbetsordning för socialnämnden, beslutad av socialnämnden 2026-06-16.

Kvalitetspolicy, antagen av kommunfullmäktige 2018-01-29.

Reglemente för kommunstyrelsen och övriga nämnder i Uppsala kommun, beslutat av kommunfullmäktige 2025-11-03 § 326.

Riktlinje för socialnämndens ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete, beslutad av socialnämnden 2026-06-16.

8.1.2 Förvaltningsinterna styrdokument

Anställning, introduktion och uppföljning av konsulter, beslutad av områdeschef 2026-04-20.

Förhandsbedöma ett ärende – barn och unga under 20 år, beslutad av områdeschef 2026-04-29.

Genomföra en omedelbar skyddsbedömning, beslutad av förvaltningsdirektör 2024-02-13.

Hantera och prioritera arbetsuppgifter vid konstaterad hög arbetsbelastning, beslutad av t.f. förvaltningsdirektör 2020-03-12.

Hantera omfattande störningar eller driftstopp i Lifecare IFO, beslutad av förvaltningsdirektör 2025-04-08.

Handlägga ärenden med oro för hedersrelaterat våld och förtryck, beslutad av stabschef 2026-01-29.

Handlägga särskilt sekretesskänsliga ärenden, beslutad av avdelningschef 2025-03-27.

Introducera ny medarbetare på barn och ungdom myndighet, beslutad av områdeschef 2026-01-30.

Kommungemensam handbok för introduktion av medarbetare, beslutad av områdeschef på kommunledningskontoret 2025-10-23.

Kompetens- och befogenhetstrappa, daterad 2024-04-12.

Rapportera och handlägga avvikelser samt missförhållanden eller risk för missförhållanden enligt lex Sarah, beslutad av stabschef 2026-03-12

Registrera och handlägga synpunkter, beslutad av förvaltningsdirektör 2024-06-24.

Samtalsguide med utvecklingsplan, beslutad av områdeschef 2025-04-16.

Skolsociala team – rutin, ej beslutad.

Årshjul för kommunikationsinsatser mellan UBF och SCF, daterad 2026-08-21.

Ärendegenomgång och arbetstyngdsmätning, beslutad av områdeschef 2026-06-05.

Uppsala kommun

Datum:
2026-10-23

Diarienummer:
KRN-2026-00025

Kommunrevisionen
Missiv

Mottagare:
Kommunstyrelsen
Gatu- och samhällsmiljönämnden

För kännedom:
Kommunfullmäktige

Granskning av finansiering av exploateringsprojekt och kostnadsanalyser

Vi som förtroendevalda revisorer i Uppsala kommun har genomfört en granskning av kommunens processer för styrning, finansiering, kostnadsberäkningar och uppföljning inom exploateringsverksamheten. I vår granskning har vi haft stöd av Azets Revision & Rådgivning.

Uppsala kommun står inför en omfattande expansion med stora investeringsbehov och betydande utmaningar inom infrastruktur, klimat och finansiering. Samtidigt är exploateringsverksamheten ekonomiskt pressad, vilket ökar risken för att projekt inte täcker sina kostnader och förstärker behovet av långsiktig ekonomisk planering och finansiering. Mot bakgrund av detta har vi beslutat att genomföra en fördjupad granskning inom området.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att kommunstyrelsen och gatu- och samhällsmiljönämnden *endast delvis* har en ändamålsenlig styrning, finansiering och uppföljning av exploateringsprojekten.

Bakgrunden till vår samlade bedömning är att granskningen visserligen visar att det i dagsläget finns arbetsprocesser, rutiner och stöd för förvaltning och politik avseende styrning, finansiering och uppföljning av exploateringsverksamheten. Granskningen visar också att kommunen under senare år har utvecklat portföljstyrning, ekonomistyrning, riskhantering och uppföljning av exploateringsprojekten.

Samtidigt visar granskningen att det finns utvecklingsbehov avseende dokumentation och spårbarhet av kostnadsanalyser, intäktskalkyler, marknadsbedömningar och riskhantering. Detta gäller främst för äldre projekt som omfattats av tidigare rutiner. För flera av de granskade projekten har det varit svårt att följa hur bedömningar, risker och långsiktiga ekonomiska konsekvenser har beaktats och följts upp över tid. I vår granskning noterar vi också behov av fortsatt utveckling av erfarenhetsåterföring och uppföljning i projekt med lång genomförandetid.

Postadress: Uppsala kommun, kommunrevisionen, 753 75 Uppsala
Telefon: 018-727 11 32 (Kansli)
E-post: kommunrevisionen@uppsala.se
www.uppsala.se

Electronically Signed ID: a8546ca7-e599-43da-854f-8ede002c43bf

Av våra stickprov har vi kunnat konstatera att det har funnits historiska utmaningar främst kopplat till att tydligt dokumentera exploateringsprojekt, deras mål, risker och finansiering vilket har medfört att projekt som löper över flera år har varit svåra att följa upp.

I den bilagda revisionsrapporten redovisas samlade iakttagelser, bedömningar och rekommendationer för kommunstyrelsen och gatu- och samhällsmiljönämnden.

Revisionen emotser yttrande från kommunstyrelsen och gatu- och samhällsmiljönämnden kring våra iakttagelser, bedömningar och rekommendationer. Yttrandet bör även innehålla en plan för hur åtgärder avses vidtas i enlighet med rekommendationerna.

Vänligen inkom med yttrande **senast 2027-02-03**, till kommunrevisionen@uppsala.se samt till de sakkunniga biträdena mikael.lind@azets.com och hannah.klarkner@azets.com.

För kommunrevisionen

Berit Danielsson
Ordförande

Kajsa Wejryd
Vice ordförande

Electronically Signed ID: a8546ca7-e599-43da-854f-8ede002c43bf

Granskning av finansiering av exploateringsprojekt och kostnadsanalyser

Rapport

Uppsala kommun

2026-10-23

Antal sidor: 27

1 INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 Sammanfattning 3

2 Bakgrund 5

3 Syfte, revisionsfrågor och avgränsning 5

3.1 Avgränsning och ansvarig styrelse/nämnd/fullmäktigeberedning 6

4 Revisionskriterier 6

5 Metod 6

6 Resultat av granskningen 8

6.1 Styrning-, planering- och prioriteringsprocesser 8
6.1.1 Styrdokument 8
6.1.2 Stickprov 10
6.1.3 Intervjuer 12
6.1.4 Bedömning 13

6.2 Underlag för beslut 13
6.2.1 Rutiner 13
6.2.2 Stickprov 15
6.2.3 Intervjuer 16
6.2.4 Bedömning 17

6.3 Långsiktig finansiering 17
6.3.1 Rutiner och styrning 17
6.3.2 Intervjuer 18
6.3.3 Stickprov 18
6.3.4 Bedömning 20

6.4 Hantering av ekonomiska och operativa risker 20
6.4.1 Intervjuer 21
6.4.2 Stickprov 21
6.4.3 Bedömning 22

6.5 Uppföljning av exploateringsprojekt 23
6.5.1 Årsredovisning 2025 23
6.5.2 Budget 2026 **Fel! Bokmärket är inte definierat.**
6.5.3 Tertialrapport 1 mark och exploatering 2026 24
6.5.4 Checklistor 25
6.5.5 Bedömning 26

7 Samlad bedömning och rekommendationer 28

1 SAMMANFATTNING

Azets Revision & Rådgivning har av Uppsala kommuns revisorer fått i uppdrag att översiktligt granska kommunens processer för styrning, finansiering, kostnadsberäkningar och uppföljning inom exploateringsverksamheten. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2026.

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen och gatu- och samhällsmiljönämnden har en ändamålsenlig styrning, finansiering och uppföljning av exploateringsverksamheten.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen och gatu- och samhällsmiljönämnden endast delvis har en ändamålsenlig styrning, finansiering och uppföljning av exploateringsverksamheten.

Bakgrunden till vår samlade bedömning är att granskningen visserligen visar att det i dagsläget finns arbetsprocesser, rutiner och stöd för förvaltning och politik avseende styrning, finansiering och uppföljning av exploateringsverksamheten. Granskningen visar också att kommunen under senare år har utvecklat portföljstyrning, ekonomistyrning, riskhantering och uppföljning av exploateringsprojekten.

Samtidigt visar granskningen att det finns utvecklingsbehov avseende dokumentation och spårbarhet av kostnadsanalyser, intäktskalkyler, marknadsbedömningar och riskhantering. Detta gäller främst för äldre projekt som omfattats av tidigare rutiner. För flera av de granskade projekten har det varit svårt att följa hur bedömningar, risker och långsiktiga ekonomiska konsekvenser har beaktats och följts upp över tid. I vår granskning noterar vi också behov av fortsatt utveckling av erfarenhetsåterföring och uppföljning i projekt med lång genomförandetid.

Av våra stickprov har vi kunnat konstatera att det har funnits historiska utmaningar främst kopplat till att tydligt dokumentera exploateringsprojekt, deras mål, risker och finansiering vilket har medfört att projekt som löper över flera år har varit svåra att följa upp.

I det följande redovisas våra samlade bedömningar av respektive revisionsfråga.



Revisionsfråga	Bedömning
Är kommunstyrelsens processer för planering, styrning och prioritering av exploateringsportföljen ändamålsenliga och väl samordnade mellan berörda nämnder?	I allt väsentligt

Revisionsfråga	Bedömning
Har kommunstyrelsen tillförlitliga och aktuella kostnadsanalyser, intäktskalkyler och marknadsbedömningar som ligger till grund för beslut om exploateringsprojekt?	Endast delvis
Säkerställer kommunstyrelsen långsiktig finansiering av ny och befintlig infrastruktur, inklusive drift- och underhållskostnader, när nya exploateringsprojekt initieras?	Endast delvis
Har kommunstyrelsen adekvata rutiner för att identifiera, hantera och följa upp ekonomiska och operativa risker inom exploateringsverksamheten (exempelvis marknadsrisker, ledningsflyttar och klimatrelaterade risker)?	Endast delvis
Säkerställer kommunstyrelsen att uppföljning av exploateringsprojektens ekonomi, tidsplan och intäkter sker på ett systematiskt och transparent sätt?	I allt väsentligt

För närmare beskrivning av bakgrunden till våra bedömningar hänvisar vi till respektive avsnitt i revisionsrapporten.

Utifrån våra iakttagelser och bedömningar rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Säkerställa att antaganden som sätts i tidiga skeenden om långsiktiga ekonomiska konsekvenser följs upp mot utfall i avslutade projekt, exempelvis framtida driftskostnader.
- Säkerställa spårbarhet mellan analyser, riskbedömningar och fattade beslut.
- Säkerställa systematisk erfarenhetsåterföring och dokumenterade överlämningar i projekt med lång genomförandetid.
- Fortsätta utveckla arbetssätt för att uppnå full kostnadstäckning i exploateringsverksamheten.

2 BAKGRUND

Azets Revision & Rådgivning har av Uppsala kommuns revisorer fått i uppdrag att översiktligt granska kommunens processer för styrning, finansiering, kostnadsberäkningar och uppföljning inom exploateringsverksamheten. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2026.

Uppsala kommun står inför en av landets mest omfattande expansionsfaser, med stora stadsutvecklingsprojekt, betydande investeringar i teknisk infrastruktur och ett ökat behov av mark- och planberedskap. Kommunens utveckling präglas av komplexa riksintressen, kapacitetsbrister i VA-system, stora ledningsflyttar samt klimatrelaterade utmaningar såsom skyfall, höga grundvattennivåer och dagvattenproblem. Dessa faktorer innebär ökade krav på kostnadsstyrning, intäktsprognoser och långsiktig finansiering av både ny och befintlig infrastruktur.

Exploateringsverksamheten har under senare år blivit alltmer finansiellt pressad, bland annat genom ett svagare marknadsläge, ökade utbyggnadskostnader och en risk för fördröjda exploateringsintäkter. Detta skapar en känslig ekonomisk balans där exploateringsprojekten riskerar att inte bära sina egna kostnader, med följden att kommunens resultat och investeringsramar påverkas negativt. Samtidigt växer kommunens underhållsbehov inom gator, broar, parker och VA-system, vilket ytterligare förstärker behovet av långsiktig finansieringsplanering.

Mot denna bakgrund är det viktigt att bedöma om kommunen har ändamålsenliga processer för styrning, finansiering, kostnadsberäkningar och uppföljning inom exploateringsverksamheten.

3 SYFTE, REVISIONSFRÅGOR OCH AVGRÄNSNING

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen har en ändamålsenlig styrning, finansiering och uppföljning av exploateringsverksamheten.

Granskningen har omfattat följande revisionsfrågor:

- Är kommunstyrelsens processer för planering, styrning och prioritering av exploateringsportföljen ändamålsenliga och väl samordnade mellan berörda nämnder?
- Har kommunstyrelsen tillförlitliga och aktuella kostnadsanalyser, intäktskalkyler och marknadsbedömningar som ligger till grund för beslut om exploateringsprojekt?
- Säkerställer kommunstyrelsen långsiktig finansiering av ny och befintlig infrastruktur, inklusive drift- och underhållskostnader, när nya exploateringsprojekt initieras?
- Har kommunstyrelsen adekvata rutiner för att identifiera, hantera och följa upp ekonomiska och operativa risker inom exploateringsverksamheten (till exempel marknadsrisker, ledningsflyttar, klimatrelaterade risker)?

- Säkerställer kommunstyrelsen att uppföljning av exploateringsprojektens ekonomi, tidsplan och intäkter sker på ett systematiskt och transparent sätt?

3.1 AVGRÄNSNING OCH ANSVARIG STYRELSE/NÄMND/FULLMÄKTIGEBEREDNING

Granskningen har avgränsats till att omfatta kommunstyrelsens ansvar för styrning, finansiering och uppföljning av exploateringsverksamheten, eftersom kommunstyrelsen enligt kommunens styrning har det övergripande ansvaret för området. Gatu- och samhällsmiljönämnden inkluderas i den del som avser nämndens operativa ansvar för genomförande av teknisk infrastruktur inom ramen för kommunstyrelsens direktiv. Övriga nämnder och bolag omfattas inte av granskningen.

Granskningen avgränsas till verksamhetsår 2026.

4 REVISIONSKRITERIER

I granskningen har revisionskriterierna utgjorts av:

- 6 kap. 6 § kommunallagen (2017:725), KL
- Tillämpbara interna regelverk och policys.

5 METOD

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier av relevanta styrdokument, beslut och ekonomiska underlag, kompletterat med intervjuer med nyckelpersoner inom berörda förvaltningar. Därutöver har vi genomfört stickprov i tre utvalda exploateringsprojekt för att bedöma kalkyler, riskhantering och uppföljning. Stickproven ger underlag för att verifiera om kommunens processer tillämpas som avsett och om intern kontroll fungerar i genomförandet. Vi har inom ramen erhållit en projektlista med avslutade projekt. Urvalet av projekt har skett i syfte att spegla olika typer av exploateringsprojekt, inklusive större etappindelade projekt, projekt initierade av kommunen samt projekt initierade av externa exploatörer, för att möjliggöra en bred bedömning av styrning, finansiering och uppföljning.

Intervjuer har genomförts med:

- Projektledare och operativ projektägare för respektive stickprov.
- Exploateringschef
- Ekonomichef stadsbyggnadsförvaltningen

Stickproven har utgjorts av:

- Jälla S Lindbacken – Huvud
- Gamla Uppsala 21:20
- Boländerna 35:1

Granskningen har visat att flera av kommunens nuvarande styrmodeller, budgetrutiner och uppföljningsprocesser har införts eller vidareutvecklats under senare år. Två av de granskade projekten har initierats innan flera av dessa arbetssätt infördes. Bedömningen av projekten behöver därför ses mot bakgrund av de styrningsförutsättningar som gällde vid respektive tidpunkt.

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



Rapporten är faktakontrollerad av de intervjuade.

6 RESULTAT AV GRANSKNINGEN

6.1 STYRNING-, PLANERING- OCH PRIORITERINGSPROCESSER

Revisionsfråga: *Är kommunstyrelsens processer för planering, styrning och prioritering av exploateringsportföljen ändamålsenliga och väl samordnade mellan berörda nämnder?*

6.1.1 Styrdokument

Av fullmäktiges riktlinjer för exploateringsavtal[1] framgår det att arbetet med att upprätta och förhandla om exploateringsavtal pågår parallellt med detaljplaneanläggningen. Under arbetet med detaljplanen ska det av planbeskrivning och redovisningar under samrådet framgå om kommunen har för avsikt att ingå exploateringsavtal. I dessa ska avtalets huvudsakliga innehåll och konsekvenserna av att planen helt eller delvis genomförs med stöd av exploateringsavtalet redovisas.

Vi har inom ramen för granskningen erhållit rutin: Hantera budget i exploateringsprojekt[2] som beskriver processen för projekt- och ekonomistyrning i projekt. Av dokumentet framgår det att projekt delas in i tre faser med egna budgetar som beslutas enligt de beloppsgränser som framgår av kommunstyrelsens delegationsordning. En totalkalkyl ska även tas fram för hela projektet i ett tidigt skeende som uppdateras löpande under projektets gång.

Av rutinen framgår det även att kommunen har haft svårt att få kostnadstäckning för MEX-projektledartid i genomförandefasen genom den schablonersättning som avtalats i exploateringsavtal. Därför kommer självkostnadsprincip för MEX-projektledartid implementeras i exploateringsavtal framgent.

I rutin för tertialuppföljning av exploateringsprojekt[3] framgår även att tertialuppföljningen används som verktyg för att samordna en proaktiv projektstyrning och möjliggöra en analys på aggregerad nivå.

Kommunen har även etablerat en portföljstyrning för samhällsbyggnadsprojekt där exploateringsprojekt ingår tillsammans med andra större samhällsbyggnadsprojekt. Av portföljunderlaget för 2025 framgår att portföljen används för prioritering, samordning och resurshantering mellan projekt. Inom ramen för portföljstyrningen genomförs även portföljbalanseringar där projekt kan pausas, senareläggas, tidigareläggas eller avslutas utifrån exempelvis ekonomiska förutsättningar, kapacitet i den kommunala infrastrukturen och marknadsförutsättningar.[4]

6.1.1.1 Mål och budget 2026

I kommunfullmäktiges mål och budget[5] framgår det att principen för finansiering av exploateringsverksamheten är att den ska bära sina löpande driftskostnader och kostnader för utbyggnad och över tid generera ett kassaflödesmässigt överskott. Vid försäljning av

[1] Kommunfullmäktige, 2018-09-17
[2] Avdelningschef mark och exploatering, 2025-04-25
[3] Mar- och exploateringschef, 2025-10-27
[4] Portföljen för samhällsbyggnadsprojekt 2025, KSN-2016-2215, 2025-01-30.
[5] Kommunfullmäktige, 2015-11-03 § 315

mark matchas markförsäljningsintäkten med anskaffningskostnader och ska ge ett positivt netto. Försäljningspris och tidpunkt är beroende av externa faktorer, såsom planprocessen och marknadsläget.

I rådande konjunkturläge genereras inget samlat överskott från exploateringsverksamheten men över tid är målsättningen att överskott från försäljning av kommunal mark ska bidra till finansiering av nödvändiga följdinvesteringar av bostadsbyggandet såsom skolor, kultur- och idrottsanläggningar. I de pågående projekten inom exploateringsverksamheten finansieras investeringar i nya gatunät, parker och annan allmän plats av byggaktörer genom exploateringsavtal eller markförsäljning. Dessa investeringar beräknas uppgå till omkring 300–500 miljoner kronor per år under planperioden. I bilaga till mål och budget framgår bedömda kassaflödena från exploateringsverksamhetens största projekt för år 2026–2028. Av tabellen framgår vilket projekt det gäller, vilka intäkter och utgifter för mark och anläggning som beräknas för åren 2026–2028. Av tabellen kan vi utläsa att nettot är negativt för samtliga år enligt tabell nedan.

2026	2027	2028
-267 mnkr	-161 mnkr	-105 mnkr

Tabell 1: Nettoexploatering för större exploateringsprojekt 2026–2028

6.1.1.2 Portföljen för samhällsbyggnadsprojekt 2025

Kommunen har upprättat en samlad portfölj för samhällsbyggnadsprojekt som omfattar exploateringsprojekt tillsammans med andra större projekt inom samhällsbyggnadsområdet. Portföljen används som underlag för planering, prioritering och samordning av projektverksamheten. Portföljstyrningen syftar även till att samordna exploateringsprojekten med kommunens samlade investeringsplanering, tillgängliga resurser samt utbyggnaden av kommunal service och teknisk infrastruktur. [6]

Av portföljunderlaget framgår att kommunen genomför återkommande portföljbalanseringar där projekten analyseras utifrån bland annat ekonomiska förutsättningar, genomförandekapacitet, marknadsförutsättningar, bostadsförsörjning, social infrastruktur samt behov av investeringar i teknisk infrastruktur. Portföljunderlaget innehåller även uppgifter om projektens genomförbarhet och resursbehov.

Portföljstyrningen används även för att hantera förändrade förutsättningar under projektens genomförande. Av underlaget framgår att projekt kan tidigareläggas, senareläggas, pausas eller avslutas som en del av den löpande portföljbalanseringen.

I portföljunderlaget redovisas också hur exploateringsprojekten samordnas med investeringar i bland annat gator, VA-anläggningar, skolor, förskolor och annan kommunal service. Underlaget innehåller även analyser av marknadsläge, bostadsefterfrågan och projektportföljens ekonomiska förutsättningar

[6] Portföljen för samhällsbyggnadsprojekt 2025, KSN-2016-2215, 2025-01-30

Av portföljunderlaget framgår även att kommunen genomför konkreta omprioriteringar inom projektportföljen. I underlaget redovisas exempel på projekt som pausats, senarelagts eller omprövats utifrån förändrade marknadsförutsättningar, kommunens investeringskapacitet, VA-förutsättningar och behov av samordning med annan kommunal infrastruktur.

Flera av de arbetssätt som beskrivs ovan har utvecklats efter tidigare genomförda granskningar av exploateringsverksamheten. Det gäller bland annat den tertialbaserade portföljrapporteringen, utvecklingen av portföljstyrningen, införandet av finansiella mål för verksamheten samt arbetet med utvecklade rutiner för ekonomisk uppföljning och kostnadstäckning i exploateringsprojekt[7].

6.1.1.3 Framgår av tertial 1 2026 för mark och exploatering

Uppsala kommun har sedan 2025 infört arbetssätt där samtliga exploateringsprojekt inom projektverksamheten ska rapporteras per tertial. Av rapporten framgår det att detta är för att möjliggöra en mer proaktiv styrning av projekten med medvetna beslut där ekonomiska konsekvenser kan vägas mot tid och kvalitet.

Av tertialrapporteringen framgår även att uppföljningen sker både på projektnivå och portföljnivå. Rapporteringen innehåller bland annat uppföljning av pågående projekt, projekt med behov av nya beslut enligt delegationsordning, ekonomiska avvikelser samt status för projektens tid, kostnad, kvalitet och totalkalkyl.

Rapporten beskriver även ett utvecklingsarbete avseende exploateringsavtal med faktisk kostnad. Av rapporten framgår att förvaltningen genomfört en utvärdering av tidigare arbetssätt och identifierat behov av utvecklade rutiner och arbetssätt för att förbättra kostnadstäckningen samt skapa en tydligare process för privata exploatörer. Inom ramen för arbetet har rutiner, arbetssätt, checklistor och mallar tagits fram för att stödja hanteringen av dessa projekt. Målet är att under 2026 bli klar med en initial prioriteringslista för att uppnå faktiskt kostnad.

6.1.2 Stickprov

Inom ramen för granskningen har vi tittat på tre olika projekt som har initierats vid olika tidpunkter, varav två stäcker sig tillbaka till tidigare mandatperioder. De olika projekten har varierande dokumentation. Det framhävs i intervjuer att rutiner och processer har utvecklats under projektens gång som tydligare knyter projekten till nya arbetssättet.

6.1.2.1 Jälla Lindbacken

Av protokollet och tjänsteanteckningen till ärendet då exploateringsavtal tecknades 2010[8] framgår det att detaljplanen är framtagen på uppdrag av byggnadsnämnden. Projektet ska omfatta bebyggelse av ca 720 bostäder, skolor och butiker. Vi kan inte utläsa vidare hur ambitionsnivån har prioriterats utifrån kommunens mål. I underlaget kan vi utläsa att

[7] Tidigare granskning av exploateringsverksamheten (2025), *Revisionsrapport - Granskning av exploateringsverksamheten*, samt *Tertialrapport 1 2025 projektverksamheten mark- och exploatering* och *Portföljen för samhällsbyggnadsprojekt 2025.*

[8] Fastighetsnämnden, 2010-09-08

planprocessen har varit lång och förhandlingen med berörda parter har varit osedvanligt komplicerade. Skälen som uppges är att antalet byggrätter har varit stort, flera parter som är involverade samt att genomförandekostnaderna är omfattande och har varit komplicerade att hantera vad avser ansvars- och kostnadsfördelning. Vi kan utläsa att kommunen och Uppsala Vatten och Avfall AB är de två parterna från kommunkoncernen samt två externa exploatörer.

Vi noterar i projektuppföljningen[9] samt slutrapport[10] att det har saknats projektdirektiv samt tydligt formulerade mål för de olika etapperna och projektet i stort. I korrespondens med förvaltningen framkommer det att projektdirektiv inte var en del av gällande rutiner när de aktuella projekten initierades och beslutades.

6.1.2.2 Gamla Uppsala

Vi har inom ramen förgranskningen erhållit underlag som visar de politiska beslut som berör projektet.[11] Utifrån att fastighetsnämnden erhållit uppdrag att föreslå lösningar hur minst 2000 student- och ungdomsbostäder kan tillkomma de närmaste åren har mark- och exploateringsutskottet[12] tolkat fullmäktiges uppdrag att gälla kontoret för samhällsutveckling. Därtill beslutas kontoret för samhällsutveckling att ta fram ramar för markanvisning genom tävlingsförfarande för nyproduktion sav smarta, yt-, energi och kostnadseffektiva smålägenheter.

Mark- och exploateringsutskottet beslutade senare[13] om markanvisning till Entreprenör. Vi kan inte av protokollet utläsa någon tydlig motivering. Efter detaljplanen vunnit laga kraft fattade mark- och exploateringsutskottet beslut[14] om att godkänna köpeavtal med Entreprenör. Vi kan inte i tjänsteskrivelse utläsa något tydlig koppling till tidigare mål/uppdrag.

6.1.2.3 Boländerna

Boländerna har omfattat ett mindre projekt som är privat initierat där mark reglerats till kommunen. Kommun har genom planläggningen säkerställt att en GC-bana kan breddas. Utifrån exploateringsavtal så reglerar kommunen överlåtelse av den marken och kommunen står för förrättningskostnaderna. Omfattningen av projektet har som högst prognostiserat en omfattad kostnad för kommunen om 120 tkr i utbyte mot att ca 750 kvadratmeter mark överförs till kommunen. I projekt-PM[15] framgår att detaljplanen syftar till att bättre stämma överens med dagens nyttjande av området. Detaljplanen ska även säkerställa en framtida breddning av GC-väg[16]. Det kommer som del av ett större projekt kring GC-vägarna i Boländerna. Detta är projektets effekt- och projektmål. Utbyggnadsplanerna var vid tillfället inte beslutade.

[9] Stadsbyggnadsförvaltningens projektstyrgrupp, 2026-02-02
[10] Stadsbyggnadsförvaltningens projektstyrgrupp, 2026-01-19
[11] Gamla Uppsala 21:20, besluts-PM, Stadsbyggnadsförvaltningen, 2016-03-02
[12] Mark- och exploateringsutskottet, 2012-04-16 § 37
[13] Mark- och exploateringsutskottet, 2013-02-11 § 16
[14] Mark- och exploateringsutskottet, 2021-10-06 § 75
[15] Operativ projektägare 2023-05-03
[16] Gång- och cykelväg

I intervju beskrivs det att projektet har hanterats på tjänstemannanivå inom ramen för delegationsordningen. Vi har i granskningen bekräftat att delegationsordning[17] tillåter handläggare att ingå i överenskommelser om fastighetsreglering när ersättningen för regleringen uppgår till 500 tkr. I genomgörandebudget har enhetschef fattat beslut med stöd av punkt 4.11.1 i delegationsordningen (besluta om projektet och tillhörande budget, när de uppskattade totala kostnaderna uppgår till som mest 1 mnkr) för kommunstyrelsen. I intervju framkommer det att när initiativet inkom från privat aktör så gjordes ett övervägande om nyttan med projektet för kommunen i framtida projekt. Kommunen skapar bättre förutsättningar för nya GC-vägar som annars riskerat vara mycket dyrare. Vi kan inte i dokumentationen utläsa att detta på ett tydligt sätt värderats. Men i intervju framgår att samverkan har skett med planläggning och trafikenheterna och förankrats mot kommunens övergripande mål om att planera för- och bygga nya GC-vägar. Detta har varit ett proaktivt steg i att nå det målet. Vi kan inte se något resonemang kring mål om självfinansiering inom exploateringsprojekt i underlagen.

6.1.3 Intervjuer

I våra intervjuer framhävs det att verksamheten upplevs som ändamålsenlig där samordning underlättas av att flera samhällsbyggnadsfunktioner finns inom samma förvaltning och därmed deltar i gemensamma styr- och beredningsforum. I intervjuer beskrivs det att dessa olika funktioner (exempelvis gata, strategisk planering och översiktsplan) stämmer av med varandra inför uppstartande och rapporterande av projekt. I intervju framhävs det att tidigare har funnits utmaningar med att VA inte är involverat inom ramen för detta. Samtidigt som det framgår att Uppsala Vatten i dagsläget är involverade i beredningsskeende och i att portföljstyrningen innefattar hela koncernen.

Vidare så framhävs att kommunens mål om att generera överskott gör att projektstyrningsgruppen inte ska släppa igenom projekt som inte beräknas generera något överskott. Finns det andra mål än finansiella mål ska detta framgå tydligt av underlagen.

Processen för styrning beskrivs som att den har förbättrats över tid med tydligare krav på dokumentation som underlag för prioriteringar. I korrespondens med förvaltningen betonas att de arbetssätt och mål som tas upp har införts och tydliggjorts under senare år. De äldre projekt som omfattas av granskningen beslutades under andra förutsättningar och utifrån de rutiner som gällde vid den tidpunkten.

[17] Kommunstyrelsen, 2022-08-31 § 171

6.1.4 Bedömning

Vår bedömning är att kommunstyrelsens processer för planering, styrning och prioritering av exploateringsportföljen **i allt väsentligt** är ändamålsenlig och väl samordnad mellan berörda nämnder

Bedömningen grundar sig på att kommunen i dagsläget har en välutarbetad struktur och tydliga mål för planering, styrning och prioritering av exploateringsportföljen. Vi kan se att tertialuppföljningarna stödjer ett arbetssätt där rätt instans enligt delegationsordningen får möjlighet att aktivt styra de projekten som visar avvikelser. Vi kan av stickproven se att det har funnits en styrning från mark- och exploateringsutskottet. Dock noterar vi att det har funnits vissa brister i hur mål- och prioriteringsfrågor har dokumenterats kring besluten. Vi kan även av ett senare stickprov se att det finns viss möjlighet till att säkerställa att även mindre projekt tydligt följer det arbetssätt som är implementerat på större projekt. Vi ser en förbättring i hur dokumentationen har säkerställts av projekt över tid där senare projekt har tydligare mallar som ska motivera exploateringsprojektet.

6.2 UNDERLAG FÖR BESLUT

Revisionsfråga: *Har kommunstyrelsen tillförlitliga och aktuella kostnadsanalyser, intäktskalkyler och marknadsbedömningar som ligger till grund för beslut om exploateringsprojekt?*

6.2.1 Rutiner

I tidigare nämnda rutin för att hantera budget i exploateringsprojekt hänvisas det till flertalet mallar för beslutsunderlag gällande budget i ett exploateringsprojekt olika faser.

Vi kan även av rutinen utläsa att samtliga projekt ska uppdateras med en ny prognos och bedömning av projektet i två av tertialrapporterna. Uppföljningen sker enligt en särskild rutin och mall för tertialuppföljning av exploateringsprojekt. Detta beskrivs närmare under revisionsfråga 6.5 Uppföljning av exploateringsprojekt.

Rutinen beskriver även att projekten ska styras genom successiva budgetbeslut där initieringsbudget, utredningsbudget och genomförandebudget beslutas i olika faser. För respektive beslut ska projektkalkyl och ekonomiska konsekvenser redovisas samt uppdateras om projektets förutsättningar förändras. Vi kan även i checklista för exploateringsprojekt[18] utläsa att den löpande dokumentationen ska innehålla information om utförd fakturering gällande exploateringsersättning, fastighetsskatt med aktuella balansposter och reservationer för kommande år.

Av dokumentation kring införandet av ekonomiska beslut i exploateringsprojekt framgår att modellen infördes för att skapa en tydligare koppling mellan projektens olika skeden,

[18] Avdelningschef mark och exploatering, 2024-01-09

budgetbeslut och den samlade projektkalkylen. Syftet är att skapa bättre förutsättningar för ekonomisk styrning och uppföljning genom hela projektets livscykel.

Av slutrapporten för åtgärdsprogrammet ekonomi i balans framgår att mark- och exploateringsverksamheten har arbetat med ett antal utvecklingsåtgärder för att förbättra verksamhetens ekonomi och kostnadstäckning. Rapporten beskriver bland annat åtgärder kopplade till projektstyrning, uppföljning och exploateringsverksamhetens ekonomiska förutsättningar.[19]

6.2.1.1 Mall: Utredningsbudget

Vi har inom ramen för granskningen erhållit en mall för beslut av projektdirektiv och utredningsbudget för projekt[20]. Mallen syftar till att säkerställa att beslutsunderlag för utredningsfasen är komplett. I mallen framgår det att det finns en särskild mall för stora projekt. I mallen ska projektledare fylla i en beskrivning av projektet, dess syfte, förutsättningar, primära intressenter samt eventuella kopplingar till andra projekt och verksamheter. I mallen ska målen med projektet beskrivas, exempelvis kundnytta, ekonomisk effekt eller verksamhetsnytta. Det finns även särskild del där projektledare kan fylla i underlag för prioritering vid målkonflikter för att visa hur dimensionerna tid, kostnad och resultat har viktats i projektet. I mallen ska projektledare även fylla i tidsplan, risker och ekonomi. Risker är uppdelade på faserna initiering, planering och genomförande. Risker ska bedömas utifrån konsekvens och eventuella åtgärder. Hanteringen av risker beskrivs mer utförligt under revisionsfråga 6.4 Hantering av ekonomiska och operativa risker.

6.2.1.2 Mall: Genomförandebudget

Vi har även erhållit en mall för beslut av genomförandebudget gällande projekt[21]. Mallen syftar till att säkerställa att beslutsunderlag för genomförandefasen i projektet är komplett. I mallen ska projektledare fylla i en beskrivning av projekt, eventuell etappindelning, tidsplaner för projektfas, övergripande mål, och ekonomi. Vi kan i mallen utläsa att eventuella avvikelser mellan bedömda nettot i utredningsfasen och ny bedömd genomförandebudget ska beskrivas och ekonomiska konsekvenser för kommunkoncernen.

Av mallen framgår även att påverkan på andra delar av kommunkoncernen ska redovisas, inklusive konsekvenser för exempelvis drift, teknisk infrastruktur och andra kommunala verksamheter.

Vi kan dock inte av mallen utläsa att eventuella risker/riskbedömningar med projektet ska finnas med i underlaget.

Kommunen har även riktlinjer för exploateringsavtal som reglerar principer för ansvarsfördelning och kostnadsfördelning mellan kommunen och exploatören. Tillsammans med riktlinjerna för markanvisningar beskriver styrdokumenten processer för

[19] Uppsala kommun, *Slutrapport Åtgärder ekonomi i balans MEX-verksamhet*.
[20] Avdelningschef mark och exploatering, 2023-06-16
[21] Avdelningschef mark och exploatering, 2023-06-30

marköverlåtelser, markprissättning samt bedömning av exploatörers genomförandeförmåga.[22] Av dokumenten framgår att markanvisningar och exploateringsavtal ska hanteras utifrån kommunens övergripande mål för samhällsutveckling och gällande marknadsmässiga förutsättningar.

6.2.2 Stickprov

6.2.2.1 Jälla Lindbacken

Som tidigare noterat så framgår det av tjänsteanteckningen till ärendet då exploateringsavtal tecknades 2010[23] att planprocessen har varit lång och förhandlingen med berörda parter har varit osedvanligt komplicerade. Skälen som uppges är att antalet byggrätter har varit stort, flera parter som är involverade samt att genomförandekostnaderna är omfattande och har varit komplicerade att hantera vad avser ansvars- och kostnadsfördelning. I förslaget till exploateringsavtal framgår det att kommunen är huvudman för allmän plats och att summan av kostnader inom kommunens åtagande har beräknats att uppgå till ca 84 mnkr. Detta ska ersättas av exploatörerna enligt fördelningstal där kommunen ska ersättas för 8,34% av kostnaderna. För lokalgator och gemensamma naturområden är fördelningen av kostnader för gemensamma ytor och anläggningar fördelade enligt ingående markareal där kommunen hade 13%.

I de underlag som vi erhållit i ett tidigt skeende av projektet kan vi inte utläsa några tydliga intäktskalkyler eller marknadsbedömningar. I projektuppföljningen och slutrapporten för projektet framkommer det att exploatörer har ersatt kommunen enligt exploateringsavtal där fast kostnad har tillämpats i så väl det ursprungliga avtalet (2010) som tilläggsavtalet (2015). Vi kan samtidigt utläsa att etapp 1 var underfinansierat där en exploateringsersättning som skulle täcka kostnader för genomförande av allmänna anläggningar har inhämtats om ca 44 mkr och exploateringskostnaderna landade på ca 60 mkr. Kommunen hade även kostnader som fastighetsägare om ca 6 mkr. I slututvärderingen har det varit svårt att få överblick av ekonomin då det tidigt i projektet valdes att lägga all ekonomi på vissa av projekten medan andra inte varit budgeterade. Detta har hanterats i efterhand genom ombokningar i ekonomisystemet.

Mark- och exploateringsutskottet har vid senare tillfälle[24] beslutat att uppdra till kommunledningskontoret att besluta om prisnivå för vissa av de kommunala småhustomterna inom projektet. Ur protokollet kan vi utläsa att kommunen tidigare testat ett pris om 2,5–3 mnkr där upprepade erbjudanden har gått ut till intressenter men det har inte skett några försäljningar. Därför föreslås ett lägre lägsta tänkbart försäljningspris. Vi kan enbart utläsa en rekommendation på pris som baseras på nivån hos övriga aktörer i området. Vi kan inte utläsa någon vidare ekonomisk analys av detta.

I intervju framkommer det att det har varit svårt att hitta ordentliga underlag som har legat till grund för projektet och att ett stort ombokningsarbete för att lägga om kostnaderna i

[22] Kommunfullmäktige, *Riktlinjer för markanvisningar*, 2018-09-17, samt *Uppsalamodellen för markanvisning*.
[23] Fastighetsnämnden, 2010-09-08
[24] Mark- och exploateringsutskottet, 2016-01-19 § 5

syfte att fördelas på de olika delprojekten. På grund av ursprunglig bokning samt ombokning så är det svårt att följa hur kalkylerna har ändrats. Det har även varit en utmaning för projektet att bära sina ekonomiska kostnader med att de ersättningarna kommunen har fått in för exploateringsavtalet sedan tidigare är förbrukade och avtalen är skrivna till en fast kostnad.

6.2.2.2 Gamla Uppsala

I tjänsteskrivelse för beslutet om köpeavtal framgår det att försäljningsintäkten ligger högre än budgetbeslutet från kommunstyrelsen 3 mars 2021 § 47 på grund av att projektets bruttototalarea (BTA) har utökats. Markpriset är satt utifrån den nivå som beslutades i förlängningen av markanvisningsavtalet 2016-03-01 och uppgår till 3 000 kronor per kvadratmeter BTA ovan mark för bostäder och 1 050 kronor per kvadratmeter lokalarea (LOA) för lokaler. Detta resulterar i en total köpeskilling om 48,4 mnkr. Vi har inte kunnat se hur bedömning av prisnivåer har beslutats från kommunens håll. I köpeavtalet framgår det att exploatör ska stå för exploateringsersättning för åtgärder inom allmän plats inom detaljplanen.

Vi har erhållit kalkyler[25] som visar en ursprunglig budget för total exploateringskostnad 6,32 mnkr. I kalkylen finns även en driftskostnadskalkyl för att beräkna kostnader efter exploatering. Vi kan inte se att intäktskalkyler och marknadsbedömningar har räknats in. Vi kan inte se hur kalkylerna har använts i beslut.

6.2.2.3 Boländerna

I projektet har vi kunnat se att mallen för tidigare nämnda utredningsbudget[26] och genomförandebudget[27] har använts. I genomförandebudgeten framgår det tydligt vilka förväntade intäkter och kostnader som finns för fas och för hela projektet. Vi noterarar en mindre justering av budget från första PM till genomförandebudget vilket även kommenteras i den senare. Av genomförandebudget framgår det att Den slutliga kostnadsprognosen avviker med 20 tkr från tidigare projektkalkyl. Anledningen till detta är att markremsan som ska regleras till kommunens fastighet för att säkra möjligheten till en framtida breddning av gc-banan ökade i bredd. För att kommunen fortsatt skulle kunna få marken utan ersättning har kommunen i exploateringsavtalet gått med på att stå för kommunala lantmäteriets (KLM) förrättningskostnader. KLMs kostnader uppskattas till ca 80 tkr. Projektet har samtidigt effektiviserat den interna tiden som minskat vilket begränsar den totala avvikelsen till 20 tkr.

6.2.3 Intervjuer

I våra intervjuer framhävs det att det funnits svårigheter med att hitta dokumentation i äldre projekt där personalomsättning har lett till att projektägare inte finns kvar i organisationen. Det framkommer även att kommunen har under senare år utvecklat mer systematiska kalkyl-, budget- och marknadsprocesser. Intervjuerna visar dock att flera äldre projekt präglades av optimistiska antaganden, begränsad riskanalys och svag

[25] Projektledare 2020-10-20
[26] Projektledare och operativprojektägare, 2023-05-03
[27] Enhetschef Exploatering, 2024-11-27

dokumentation av ekonomiska överväganden. Kalkylerna uppges ofta ha varit schablonmässiga och riskpåslagen för låga. Formella marknadsanalyser framgår inte alltid tydligt av beslutsunderlagen, även om marknadsläget uppges beaktas i praktiken.

I kommunens övergång mot faktiska kostnader i exploateringsprojekt har även exploatörerna börjat efterfråga bättre underlag från kommunen vilket kommer att driva på utvecklingen mot mer korrekta kostnadsanalyser. I intervju framhävs det att denna utveckling fortfarande är under arbete med att bli bättre på att förklara framtida kostnader. Detta kan även hjälpa kassaflödesarbetet och bättre planera för när kostnader och intäkter kan förväntas i tid.

6.2.4 Bedömning

Vår bedömning är att kommunstyrelsen **endast delvis** har tillförlitliga och aktuella kostnadsanalyser, intäktskalkyler och marknadsbedömningar som ligger till grund för beslut om exploateringsprojekt.

Bedömningen grundar sig på att kommunen i dagsläget använder sig av uppdaterade mallar för exploateringsprojekt som ska säkerställa att kostnadsanalyser och intäktskalkyler är framtagna och uppdaterade kontinuerligt i exploateringsprocessen och ska flaggas för vidare beslut vid avvikelser. Nya rutiner och riktlinjer kring självfinansiering leder även till större krav om att kalkylerna behöver vara ordentligt utredda och att risker behöver dokumenteras/hanteras tydligare.

Vi ser dock fortfarande vissa utmaningar med att tydligare dokumentera arbetet kring riskbedömningar, marknadsbedömningar och hur projekten räknar på kassaflödet för att säkerställa att finansiera de projektet som pågår just nu. Vi kan även av granskningen se att det historiskt har funnits utmaningar med att hitta dokumentation som visar på tydliga ekonomiska underlag och hur de har värderats för beslut.

Kommunen har infört strukturerade arbetssätt för kalkylering och budgetstyrning. Granskningen visar dock att dokumentationen inte alltid gör det möjligt att följa hur kostnadsanalyser, intäktskalkyler och marknadsbedömningar har beaktats i samband med beslut om exploateringsprojekt.

6.3 LÅNGSIKTIG FINANSIERING

Revisionsfråga: *Säkerställer kommunstyrelsen långsiktig finansiering av ny och befintlig infrastruktur, inklusive drift- och underhållskostnader, när nya exploateringsprojekt initieras?*

6.3.1 Rutiner och styrning

I de mallar som används för utredningsbudget och genomförandebudget ska projektens ekonomiska konsekvenser redovisas. Detta omfattar bland annat konsekvenser för teknisk

infrastruktur, social infrastruktur, driftkostnader samt andra kommunala åtaganden som följer av exploateringens genomförande.

Av portföljstyrningen för samhällsbyggnadsprojekt framgår att investeringar i exempelvis gator, VA-anläggningar, skolor, förskolor och annan kommunal service vägs in vid planering och prioritering av projektportföljen.

Under 2025 infördes även finansiella mål för mark- och exploateringsverksamheten som följs upp inom ramen för tertialrapporteringen.

De finansiella målen omfattar bland annat att kostnader för privata exploateringsprojekt ska finansieras genom exploateringsersättningar, att kommunala exploateringsprojekt ska redovisa ett positivt exploateringsnetto samt att verksamheten som helhet ska nå ekonomi i balans.

Tertialrapporteringen omfattar uppföljning av verksamhetens finansiella mål, prognostiserade exploateringsresultat, kassaflöde och markförsäljningsintäkter. Rapporteringen innehåller även uppföljning av projekt som avviker från fastställda ekonomiska mål. [28]

6.3.2 Intervjuer

I intervjuer framkommer att man i dagsläget arbetar utifrån de mallar som tidigare redogjorts för där drift- och underhållsperspektiv uppges i planeringen. Då organisationen är samlad under samma förvaltning finns ett nära samarbete mellan olika delar som senare ansvarar för driften och kan involveras tidigt i processerna och föra dialog vidare till berörda nämnder för att budgetera driften.

Vidare framhävs att projektstyrningsgruppen har med hjälp av tertialrapporterna en god bild av portföljen för att samlad analys av det befintliga beståndet och framtida driftskostnader som kommer.

Samtidigt så har det funnits en utmaning med tidigare projekt där tidigare kalkyler inte varit träffsäkra eller innehållit tillräcklig riskanalys i ett tidigare skeende. Arbetet har beskrivits som delvis eftersatt och att det har skett en utveckling över tid.

6.3.3 Stickprov

6.3.3.1 Jälla Lindbacken

Som nämnt i tidigare revisionsfråga så framgår sker fördelning av kostnader enligt fördelningstal. Vi har inte kunnat se i kalkyler eller beslutsunderlag några intäktskalkyler eller marknadsbedömningar. Vi har inte heller kunnat se om framtida driftskostnader har räknats in i beräkningen för kommunens beslut vid exploateringsprojekt. Vi har inte heller kunnat se hur projektet spelar in i det större kommunperspektivet i samband med att beslut har fattats.

[28] Uppsala kommun, *Tertialrapport 1 2025 projektverksamheten mark- och exploatering* samt tillhörande tjänsteskrivelse KSN-2025-01458.

I slutrapporten för projektet framkommer det att projektet har stött på problem med den långsiktiga planeringen kopplat till hela kommunens koncern. Vi kan exempelvis utläsa att med anledning av områdets demografi behövdes fler förskole- och skolplatser än förutspått. Under flera år var det svårt att få plats på förskolorna i Lindbacken, eftersom inflyttningen av unga barnfamiljer var mycket stor. Kommunen och aktörer byggde därför fler förskolor för att täcka behovet. En tillfällig lösning anordnades genom arrende på parkmark. Förskolan planeras att avvecklas när arrendet löper ut i och med att demografin har förändrats sedan inflyttning/projektstart. Av rapportering framgår inte hur detta har påverkat kostnad.

I slutrapporten nämns även VA-försörjningen en utmaning där är att VA-kapaciteten inte räcker till för fortsatt utveckling av närliggande områden. Vid tillfället för slutrapport har tydlig dokumentation saknats eller inte hittats. Ett förslag på åtgärd skulle kunna vara att hitta andra projekt med liknande problematik och utvärdera samordningen med Uppsala Vatten AB.

I slutrapporten framgår det under rubrik för övertagande av drift att detta är hanterat av tidigare projektledare. Vi erhållit aktiverings- och avskrivningsunderlag för projektet. Dessa inte visar på någon tydlig uppföljning eller överlämning av hur framtida drift- och underhållskostnader har utvecklats.

6.3.3.2 Gamla Uppsala

Som nämnt i tidigare revisionsfråga framgår av köpeavtalet att exploatör ska stå för exploateringsersättning för åtgärder inom allmän plats inom detaljplanen. Vi har dock inte kunnat se skrivelser om hur framtida drift av detta ska finansieras.

Vi har erhållit kalkyler[29] som visar en ursprunglig budget för total exploateringskostnad 6,32 mnkr. I kalkylen finns även en driftskostnadskalkyl för att beräkna kostnader efter exploatering, kan dock inte se att denna har rapporterats politiskt. Vi har inte heller kunnat se i dokumentationen hur väl denna kalkyl har hållit under projektets gång. I slutrapport för projekt framgår enbart att projektet är överlämnat till drift med ifyllda dokument enligt rutin. Vi kan inte utläsa någon utvärdering i hur detta förhåller sig till tidigare antaganden eller planering.

6.3.3.3 Boländerna

Av slutrapport för projektet framgår att överlämning till driften inte är aktuellt för projektet då projektet inte omfattas av någon utbyggd allmän plats.

[29] Projektledare 2020-10-20

6.3.4 Bedömning

Vår bedömning är att kommunstyrelsen **endast delvis** säkerställer långsiktig finansiering av ny och befintlig infrastruktur, inklusive drift- och underhållskostnader, när nya exploateringsprojekt initieras.

Kommunen har infört mallar och arbetssätt som syftar till att beakta långsiktiga ekonomiska konsekvenser av exploateringsprojekt, inklusive framtida drift- och underhållskostnader samt påverkan på andra delar av kommunkoncernen. Av de dokument som granskats framgår även att sådana frågor ska hanteras i projektens olika beslutsfaser.

Stickprovsgranskningen visar dock att det inte alltid går att följa hur bedömningar av framtida drift- och underhållskostnader, kapacitetsbehov eller andra långsiktiga ekonomiska konsekvenser har vägts in i besluten. För flera av de granskade projekten saknas också möjlighet att följa upp tidigare antaganden och jämföra dessa med faktiskt utfall över tid.

Granskningen visar vidare att frågor kopplade till bland annat VA-kapacitet, förskolebehov och påverkan på andra delar av kommunkoncernen har aktualiserats under projektens genomförande. Kommunen har utvecklat sina arbetssätt inom området, men det finns fortsatt behov av att stärka dokumentation, spårbarhet och uppföljning av långsiktiga ekonomiska konsekvenser av exploateringsprojekten.

6.4 HANTERING AV EKONOMISKA OCH OPERATIVA RISKER

Revisionsfråga: *Har kommunstyrelsen adekvata rutiner för att identifiera, hantera och följa upp ekonomiska och operativa risker inom exploateringsverksamheten (exempelvis marknadsrisker, ledningsflyttar och klimatrelaterade risker)?*

Som tidigare nämnt i rapporten har kommunen en rutin för tertialuppföljning av exploateringsprojekt vars syfte är att samordna en proaktiv projektstyrning och kunna genomföra en analys på aggregerad portföljnivå. I dokumentet framgår även att hur risker och avvikelser ska identifieras och hanteras.

Kommunen har även en kommungemensam riktlinje för riskhantering som omfattar identifiering, värdering, dokumentation, uppföljning och rapportering av risker. Rutinen beskriver ansvarsfördelning, riskägare, riskvärdering och uppföljning av beslutade åtgärder[30].

Av rutinen framgår att projektledare ska arbeta förutse negativa händelser som kan komma att uppstå inom projektet och att agera proaktivt snarare än reaktivt genom att vidta åtgärder i tid innan en avvikelse uppstår och att dessa rapporteras till operativa projektägaren. Åtgärderna som vidtas kan syfta till att undvika, mildra, överföra eller acceptera en risk.

[30] Kommunstyrelsen, 2021-05-26

Alla projekt ska dokumentera minst de tre viktigaste riskerna i samband med tertialrapport.

- Ange specifikt vad det är för risk som har identifierats.
- Ge en förtydligande beskrivning av risken.
- Ange sannolikheten för att risken inträffar och vilken konsekvens det får.
- Välj om risken rör tid, kostnad eller kvalitet.
- Beskriv vilka åtgärder som föreslås för att möta risken.
- Ange vilken status risken har.
- Ange vem inom projektet som äger risken (vem som ansvarar för att åtgärder vidtas).

Riskhantering återfinns även i kommunens projektmodell genom projektdirektiv, projektplaner, projektuppföljningar och checklistor för exploateringsprojekt. I dessa dokument ska projektets risker dokumenteras och följas upp under projektets olika faser.

Till stöd i din bedömning av de risker som identifierats finns definitioner som stöd. Konsekvenserna handlar i detta fall om projektets förmåga att uppnå beslutade projekt- och effektmål inom utsatt tid och inom befintlig budget.

De styrande dokumenten innehåller krav på att risker ska identifieras, dokumenteras och följas upp under projektets genomförande. Stickprovsgranskningen har därför även syftat till att belysa hur dessa krav har omsatts i de granskade projekten.

6.4.1 Intervjuer

I intervjuer framkommer att riskhanteringen numera är integrerad i projektmodellen enligt ovannämnda rutin. På verksamhetsnivå så diskuteras riskpåslag och omvärldsbevakning av exempelvis marknadsrisker och exploatörsrisker. Vidare framhävs att övergången till faktisk kostnad har minskat kommunens ekonomiska exponering i privata exploateringsprojekt.

Samtidigt har det funnits stora utmaningar med att hitta dokumentation i äldre projekt där riskhanteringen inte varit lika formaliserad och riskhanteringen har varit mer personbunden. Detta gör även det svårt att se hur risker har utvecklats över tid i projekt.

6.4.2 Stickprov

6.4.2.1 Jälla Lindbacken

Som nämnt i tidigare revisionsfråga så har projektet inneburit utmaningar till bland annat VA-försörjningen i närliggande områden. Vi har inte av underlag kunnat utläsa att risken innan varit känd eller om den har behandlats inom ramen för exploateringsprojektet.

I förslag för förbättringar framgår det ett förslag till utvärderings- och slutrapporteringsfasen som leder till stängning av projekt är att göra mindre omfattande men uppdelad rapportering. Förslagsvis sker det när ett projekt går från utredningsskedet till genomförandeskedet. På så vis möjliggörs förhoppningsvis för att fler lärdomar kan lyftas inom avdelningen och potentiellt leda till konkreta förbättringsåtgärder. I nuläget saknas koppling mellan initiering och resultat för huvudprojektet, etapp 1 och etapp 2. Detta beror

bland annat på att projektet har pågått i över ett decennium, vilket innebär flera olika redovisningssystem, rutiner och projektledare.

6.4.2.2 Gamla Uppsala

I slutrapporten för projektet återfinner vi liknande reflektioner med tätare dokumenterade återrapportering kring projektet. Under rubrik för erfarenhetsåterföring framgår det att det har varit svårt att besvara vissa frågor i slutskedet då projektmedlemmar inte varit med från början. Projektmedlemmar i slutskedet saknade detaljkunskap – många svar bygger på tidigare dokumentation och allmän uppfattning om projektet. Som förbättringsförslag kan vi utläsa att göra delprojektavslut efter varje fas, initiering, planering och genomförande för att få aktuella erfarenheter direkt som kan användas i andra projekt i samma fas. Även att innan projektet lämnas över till annan person bör ansvarig projektledare skriva en överlämningsrapport med viktig historik. Projektledaren bör även ansvarar för att det blir gjort om en projektledare på anläggning eller projektekonom lämnar projektet. I korrespondens med förvaltningen betonas att detta är ett arbetssätt som förordas inom verksamheten, mena att detta inte fått fullt genomslag ännu.

6.4.2.3 Boländerna

Vi har inom ramen för granskningen erhållit underlag som visar på att en riskanalys har genomförts. I riskanalysen framkommer risk ökade förrättningskostnader och att projektet inte håller tidsramar. Med anledning av projektets låga kostnadsomfång och att projektet inte väsentligt påverkar kommunen eller tredjeman bedöms riskerna som låga enligt sannolikhet och konsekvens. Vi kan se att åtgärd för ökade kostnader har åtgärdats genom att ta höjd för detta i budgetprognos.

6.4.3 Bedömning

Vår bedömning är att kommunstyrelsen **endast delvis** har adekvata rutiner för att identifiera, hantera och följa upp ekonomiska och operativa risker inom exploateringsverksamheten (exempelvis marknadsrisker, ledningsflyttar och klimatrelaterade risker)

Bedömningen grundar sig på att kommunen idag har etablerade rutiner och arbetssätt för att identifiera, dokumentera, hantera och följa upp ekonomiska och operativa risker inom exploateringsverksamheten. Riskhantering är integrerad i projektmodellen och omfattar bland annat riskidentifiering, riskägare, åtgärdsplaner och uppföljning.

Stickprovsgranskningen visar dock att det inte alltid går att följa hur risker har identifierats, dokumenterats och hanterats under projektens genomförande. I de äldre projekten finns begränsad dokumentation av riskhanteringen över tid och det har i vissa fall varit svårt att följa hur identifierade risker har beaktats samt hur erfarenheter och kunskap har överförts mellan olika projektledare och projektorganisationer.

Granskningen visar även att kommunen under senare år har utvecklat sina arbetssätt inom området. Det finns fortfarande utvecklingsbehov när det gäller dokumentation, spårbarhet och uppföljning av risker i projekt som löper över längre tid.

6.5 UPPFÖLJNING AV EXPLOATERINGSPROJEKT

Revisionsfråga: *Säkerställer kommunstyrelsen att uppföljning av exploateringsprojektens ekonomi, tidsplan och intäkter sker på ett systematiskt och transparent sätt?*

6.5.1 Årsredovisning 2025

I årsredovisning för 2025[31] följs den övergripande ekonomin i kommunkoncernen upp där även särskilt exploateringsverksamhetens påverkan på resultat och kassaflöde följs upp.

Vi kan bland annat utläsa att för årets resultat ingick jämförelsestörande poster som netto påverkat resultatet negativt med 0,7 miljoner kronor. Större jämförelsestörande poster som påverkade resultatet positivt var 61 miljoner kronor nettorealisationsvinster från försäljning av exploateringsfastigheter, 72 miljoner kronor i exploateringsersättningar samt 22 miljoner kronor i realisationsvinster från försäljning av anläggningstillgångar. Jämförelsestörande poster med väsentliga negativa effekter på resultatet var orealiserad förlust vid avyttring av finansiella tillgångar med 96 miljoner kronor, utrangering och nedskrivning av anläggningstillgångar med sammanlagt 32 miljoner kronor och nedskrivning av pågående exploateringsprojekt med 23 miljoner kronor.

Kommunstyrelsen redovisade ett överskott om 111 miljoner kronor. Kostnaderna för ledningsflyttar inför spårvägsanläggandet blev knappt 270 miljoner kronor lägre än budgeterat på grund av försening i projektet. Samtidigt blev de sammantagna intäkterna från försäljning av exploateringsmark och upplösning av exploateringsersättning 114 miljoner kronor lägre än budgeterat.

En del av kassaflödet hänförs till kommunens exploateringsverksamhet. Till följd av låga markförsäljningsintäkter samtidigt som många projekt befinner sig i framtunga planerings- och utbyggnadsskeden, genererade exploateringsverksamheten ett negativt kassaflöde om 370 (281) miljoner kronor för 2025.

Den avstannade marknaden för försäljning av bostads- och verksamhetsmark har under året visat tecken på återhämtning, och markförsäljningarna har kommit i gång något bättre än under 2024. Exploateringsverksamheten förväntas ändå de närmast kommande åren att få svårt att bära sina egna kostnader. Nyanläggningar fortgår i pågående exploateringsprojekt, vilket begränsar möjligheten till kassaflödesmässiga överskott. Flera av de större projekten kopplade till de sydöstra stadsdelarna befinner sig fortfarande i initieringsskede och genererar därmed enbart kostnader. Arbetet enligt tidigare beslut om åtgärder för ekonomi i balans inom exploateringsverksamheten fortskrider med såväl incitament för ökad försäljning som prioritering och effektivisering av verksamheten.

[31] Kommunfullmäktige, 2026-04-27 § 81

6.5.2 Tertialrapport 1 mark och exploatering 2026

I tertialrapport 1 för projektverksamheten mark och exploatering 2026[32] följs enskilda projekt upp samt bedömning av måluppfyllelse av kommunstyrelsens finansiella mål för mark- och exploateringsverksamheten. Måluppfyllelsen redovisas i tabell nedan.

Finansiellt mål	Bedömning	Kommentar
Samhällsbyggnad-sprojekt på privat mark	Delvis uppfyllt	Kostnader för anläggandet av allmän plats inklusive andra nödvändiga åtgärder för en detaljplans genomförande och kommunens arbete kopplat till detta ska fullt ut finansieras genom uttag av exploateringsersättning
Hybrida samhällsbyggnad-sprojekt	I hög grad uppfyllt	Hybrid projekt där kommunen är medexploatör eller säljer tillskottsmark gäller samma princip som för privata projekt. Nödvändiga åtgärder för detaljplanens genomförande ska finansieras fullt ut genom uttag av exploateringsersättning
Samhällsbyggnad-sprojekt på kommunägd mark	I hög grad uppfyllt	Samhällsbyggnadsprojekt ska inför beslut om budget i respektive fas redovisa en totalkalkyl som har ett positivt exploateringsnetto inklusive tillräcklig marginal för att eventuella kostnadsökningar och intäktsminskningar
Ekonomi i balans	Delvis uppfyllt	2026 års resultat för mark- och exploateringsverksamheten prognosticeras vara ett underskott om 4 mnkr. Markförsäljningarna prognosticeras till 225 mnkr. Det prognosticeras ett negativt kassaflöde om 215 mnkr.

Tabell 2: Redovisning av måluppfyllnad tertial 1 2026

Vi kan inte av rapporteringen utläsa någon mer kommentar gällande första målet om privat mark. För övriga mål kan vi utläsa rapportering om antalet projekt med positiva eller negativa prognoser, med analyser om vad som ligger till grund för utfallet samt förslag till åtgärder. Åtgärder innefattar bland annat säkra intäkter och att prissättning för administrativa kostnader speglar utfallen. I rapportering framgår vissa risker med exempelvis osäkerhet i prognoser som sträcker sig långt fram i tiden.

I rapportering finns uppföljning på nyckeltal som kostnad för anläggande av allmän plats per kvadratmeter bruttototalarea (BTA), finansieringsgrad för privata projekt samt exploateringsnetto för kommunala projekt. I rapportering för tertial 1 framgår det att implementeringen av detta arbete är påbörjat men inte helt genomförd. Rapporteringen innehåller en sammanställning av median och medeltal för nyckeltalen men det finns ingen djupare analys än. En djupare analys av nyckeltal för exploateringsprojekt och styrning planeras att påbörjas under hösten 2026.

[32] Kommunstyrelsen, 2026-06-17 § 234

I rapporten listas även avslutade och påbörjade projekt. Vi noterar även en skrivning om pausade projekt som främst beror på privata projekt som saknar framdrift för tillfället där exploatören meddelat att de inte avser att arbeta med projektet i närtid.

I rapportering återfinns finns projekt som har kategoriserats som ”röda” vilket innebär att det krävs ett nytt beslut i ärendet. Projekten kategoriseras utifrån tidsplan, kvalitet (måluppfyllelse), budget/kostnad samt totalkalkyl. Under varje kategori beskrivs kort grunden till bedömningen per projekt samt eventuell åtgärd. Nedan är en sammanställning av antalet projekt som kategoriserats som röda.

Kategori	Antal
Tid	7
Budget/kostnad	18
Totalkalkyl	2
Kvalitet	0

Tabell 3: Antalet exploateringsprojekt som bedömts som röda under tertial 1

Under rubrik ”Lägesrapport program och huvudprojekt” beskrivs några av de större exploateringssatsningarna som genomförs. I tertialrapport 1 för 2026 återfinns 10 projekt eller program där historik, status och planerade åtgärder beskrivs.

Slutligen återfinns del om avvikelsehantering utifrån satta ramar Efter den andra tertialens projektgenomlysning så är det totalt 45 projekt som behöver en ny/reviderad budget. Utifrån budgetstorleken är det femton projekt som kommer lyftas för beslut i kommunstyrelsen, tretton kan beslutas av mark- och exploateringsutskottet och resterande sjutton projekt kan beslutas av förvaltningen.

6.5.3 Checklistor

Vi har inom ramen för granskningen erhållit en checklista för exploateringsprojekt[33]. Av dokumentet framgår det att listan fungerar för att ge en ögonblicksbild av projektet vid det aktuella tillfället. Projektledaren ansvarar för att det som går att genomföra vid det aktuella tillfället är gjort.

Checklistan omfattar såväl projektstyrning som ekonomisk uppföljning och innehåller moment kopplade till tidplan, budget, risker, prognoser, driftkostnader, säkerheter, fakturering och dokumentation.

Checklistan beskriver hur projektledare ska använda sig av systemstöd för exploateringsprojekt och säkerställa att processskede, fasbudget, effekter, tidplan, risker, lägesrapport, medlemmar, roller och behörighetsgrupper är uppdaterade i systemet. Dokumentet specificerar att tidsplaner ska vara realistiska med sannolikt utfall utifrån projektets förutsättningar där överklagandetid ska beaktas som regel utifrån projektspecifik riskbedömning. Vidare framgår det att drift- och avskrivningskostnader med årlig

[33] Avdelningschef mark och exploatering, 2024-01-09

driftsättning/-kostnad ska uppdateras. Checklistan omfattar även att fakturering av ersättningar och fastighetsskatter utförs och att balansposter och reservationer för kommande år tecknas ner. Kontroll görs om giltiga säkerheter för motpartens kvarvarande ekonomiska åtaganden finns enligt avtal med uppdatering av avtalsvillkor och tidsfrister vid senarelagd köpeskilling. I checklistan framgår även instruktion om handlingar som ska diarieföras och information som ska publiceras på extern hemsida.

Vi har även erhållit en checklista för att avsluta exploateringsprojekt[34]. Av dokumentet framgår det att checklistan fungerar som stöd för projektledare vi avslutande av projekt eller för projekt som är indelat i delprojekt/etapper. Detta avgörs i dialog mellan projektledaren och operativ projektägare. Utöver att använda sig av checklistan för exploateringsprojekt ska även projektekonomi stämmas av med projektekonomen för att se om det finns balanserade poster som påverkar resultatet. Om det finns ekonomiska säkerheter ska dessa återsändas eller friskrivas. I checklistan hänvisas även till mallar för projektuppföljning, slutrapport och slutrapport för stora projekt. Slutrapporten ska beredas för stadsbyggnadsförvaltningens styrgrupp och beslutas av projektägare som även beslutar om det ska gå som informationsärende till kommunstyrelsen eller kommunstyrelsens mark- och exploateringsutskott. Vidare i checklistan framgår det att ett erfarenhetsåtföringsmöte ska bokas in.

Kommunen har även mallar för slutrapportering av projekt. Av mallarna framgår att uppföljning ska ske av projektmål, effektmål, ekonomi, tidplan, avvikelser och erfarenheter från projektets genomförande. Kommunen har även tagit fram mallar och checklistor för projektavslut. Dessa omfattar bland annat dokumentation av erfarenheter, avvikelser och lärdomar från genomförda projekt som underlag för kommande projekt.

6.5.4 Bedömning

Vår bedömning är att kommunstyrelsen **i allt väsentligt** att uppföljning av exploateringsprojektens ekonomi, tidsplan och intäkter sker på ett systematiskt och transparent sätt.

Bedömningen grundas på att exploateringsverksamheten följs upp genom årsredovisning, budget och tertialrapporter, där ekonomiskt utfall, kassaflöde, mål, risker och avvikelser redovisas. Vidare finns etablerade processer i form av checklistor, mallar och systemstöd som reglerar uppföljning av budget, prognoser, tidsplaner och projektstatus under hela projektets livscykel.

Samtidigt identifierar vi vissa utvecklingsområden. Uppföljningen av de finansiella målen är inte fullt ut konsekvent, då analysen av vissa mål är begränsad. Vi noterar även att arbetet med nyckeltal och fördjupad analys av exploateringsprojekt fortfarande är under utveckling.

[34] Avdelningschef mark och exploatering, 2024-11-22

Rapporteringen att flera projekt har avvikelser kopplade till budget och tidsplan, vilket medför behov av återkommande revideringar och beslut. Vi ser positivt att det är tydligt i rapportering hur dessa hanteras vidare enligt delegationsordning.

7 SAMLAD BEDÖMNING OCH REKOMMENDATIONER

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen har en ändamålsenlig styrning, finansiering och uppföljning av exploateringsverksamheten.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen och gatu- och samhällsmiljönämnden endast delvis har en ändamålsenlig styrning, finansiering och uppföljning av exploateringsverksamheten.

Se inledning samt respektive rapportkapitel för en mer detaljerad beskrivning.

Utifrån våra iakttagelser och bedömningar rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Säkerställa att antaganden som sätts i tidiga skeenden om långsiktiga ekonomiska konsekvenser följs upp mot utfall i avslutade projekt, exempelvis framtida driftskostnader.
- Säkerställa spårbarhet mellan analyser, riskbedömningar och fattade beslut.
- Säkerställa systematisk erfarenhetsåterföring och dokumenterade överlämningar i projekt med lång genomförandetid.
- Fortsätta utveckla arbetssätt för att uppnå full kostnadstäckning i exploateringsverksamheten.

Datum som ovan

Azets Revision & Rådgivning AB

Mikael Lind	Said Ashrafi	Michael Wissén
Certifierad kommunal revisor	*Specialist*	*Verksamhetsrevisor*

Uppsala kommun

Datum:
2026-10-23

Diarienummer:
KRN-2026-00028

Kommunrevisionen
Missiv

Mottagare:
Kommunstyrelsen

För kännedom:
Kommunfullmäktige

Granskning av styrning och ledning med utgångspunkt i strategier och andra övergripande styrande dokument

Vi som förtroendevalda revisorer i Uppsala kommun har genomfört en granskning av kommunens styrning och ledning med utgångspunkt i kommunens strategier och andra övergripande styrande dokument. I vår granskning har vi haft stöd av Azets Revision & Rådgivning.

Uppsala kommun beskriver i sina övergripande principer för styrning att de gemensamma prioriteringarna innebär att arbetet ska utgå från kommunallagens krav om god ekonomisk hushållning och kommunens strävan efter en ändamålsenlig och effektiv verksamhet. Utöver kommunfullmäktiges mål och budget finns ett stort antal styrande dokument att förhålla sig till. De styrande dokumenten är avsedda att ge riktning åt verksamheten och skapa samordning i styrning och prioriteringar. Samtidigt innebär mängden dokument och deras varierande status, inriktning och tidshorisont att det ställs höga krav på struktur, tydlighet och samordning inom styrkedjan. Mot denna bakgrund har vi beslutat att genomföra en fördjupad granskning inom området.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att kommunen *i allt väsentligt* utövar en ändamålsenlig styrning och ledning med utgångspunkt i strategier och andra övergripande styrdokument, samt att detta *i allt väsentligt* sker med tillräcklig intern kontroll.

Bakgrunden till vår samlade bedömning är att granskningen visar att kommunstyrelsen har antagit styrdokument som reglerar en systematisk process för framtagande, implementering, uppföljning och utvärdering av program och handlingsplaner. De program som omfattats av granskningen följer i allt väsentligt de fastställda riktlinjerna, och styrningen präglas av ett kommunövergripande perspektiv där programmens målsättningar integreras i den ordinarie mål- och budgetprocessen. Granskningen visar också att det finns etablerade strukturer för implementering och uppföljning av styrdokumenten. Samtidigt bedömer vi att dokumentationen av uppföljning och återrapportering kan stärkas. Särskilt gäller detta hanteringen av program som inte är föremål för uppföljning samt en tydligare och mer enhetlig struktur för återrapportering, vilket skulle bidra till ökad transparens och spårbarhet i styrningen.

Postadress: Uppsala kommun, kommunrevisionen, 753 75 Uppsala
Telefon: 018-727 11 32 (Kansli)
E-post: kommunrevisionen@uppsala.se
www.uppsala.se

Electronically Signed ID: 476916fb-7e21-430e-8fc6-7bafaada628b

I den bilagda revisionsrapporten redovisas samlade iakttagelser, bedömningar och rekommendationer för kommunstyrelsen.

Revisionen emotser yttrande från kommunstyrelsen kring våra iakttagelser, bedömningar och rekommendationer. Yttrandet bör även innehålla en plan för hur åtgärder avses vidtas i enlighet med rekommendationerna.

Vänligen inkom med yttrande **senast 2027-02-03**, till kommunrevisionen@uppsala.se samt till de sakkunniga biträdena mikael.lind@azets.com och hannah.klarkner@azets.com.

För kommunrevisionen

Berit Danielsson
Ordförande

Kajsa Wejryd
Vice ordförande

Electronically Signed ID: 476916fb-7e21-430e-8fc6-7bafaada628b

Granskning av styrning och ledning med utgångspunkt i strategier och andra övergripande styrande dokument

Rapport

Uppsala kommun

2026-10-23

Antal sidor, inkl bilagor: 28

Antal bilagor: 4

1 INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 Sammanfattning 3

2 Bakgrund 5

3 Syfte, revisionsfrågor och avgränsning 5

3.1 Avgränsning och ansvarig styrelse 5

4 Revisionskriterier 6

5 Metod 6

6 Resultat av granskningen 7

6.1 Organisation och ansvar 7

6.2 Styrprinciper 7

6.2.1 Program och handlingsplaner 9

6.3 Styrdokumentens genomslag i budgetberedningen 11

6.3.1 Bedömning 14

6.4 Tillämpning av styrdokument i styrningen 15

6.4.1 Rutin för att integrera och genomföra program och handlingsplaner 15

6.4.2 Bedömning 16

6.5 Uppföljning 17

6.5.1 Rutin för att följa upp program och handlingsplaner 17

6.5.2 Uppföljning av program och handlingsplaner 2025 19

6.5.3 Bedömning 19

7 Samlad bedömning och rekommendationer 21

8 Bilagor 22

8.1 Etappmål Miljö- och klimatprogram 22

8.2 Delmål Landsbygdsprogram 23

8.3 Landsbygdsprogrammets tillämning i fullmäktiges mål och budget 24

8.4 Näringslivsprogrammets tillämpning i fullmäktiges mål och budget 26

1 SAMMANFATTNING

Azets Revision & Rådgivning har av Uppsala kommuns revisorer fått i uppdrag granska kommunens styrning och ledning med utgångspunkt i kommunens strategier och andra övergripande styrande dokument. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2026.

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen utövar en ändamålsenlig styrning och ledning med utgångspunkt i strategier och andra övergripande styrande dokument, samt att detta sker med tillräcklig intern kontroll.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen i allt väsentligt utövar en ändamålsenlig styrning och ledning med utgångspunkt i strategier och andra övergripande styrdokument, samt att detta i allt väsentligt sker med tillräcklig intern kontroll.

Bakgrunden till vår samlade bedömning är att granskningen visar att kommunstyrelsen har antagit styrdokument som reglerar en systematisk process för framtagande, implementering, uppföljning och utvärdering av program och handlingsplaner. De program som omfattats av granskningen följer i allt väsentligt de fastställda riktlinjerna, och styrningen präglas av ett kommunövergripande perspektiv där programmens målsättningar integreras i den ordinarie mål- och budgetprocessen. Granskningen visar också att det finns etablerade strukturer för implementering och uppföljning av styrdokumenten. Samtidigt bedömer vi att dokumentationen av uppföljning och återrapportering kan stärkas. Särskilt gäller detta hanteringen av program som inte är föremål för uppföljning samt en tydligare och mer enhetlig struktur för återrapportering, vilket skulle bidra till ökad transparens och spårbarhet i styrningen.

I det följande redovisas våra samlade bedömningar av respektive revisionsfråga.



Revisionsfråga	Bedömning
Har kommunstyrelsen säkerställt att strategier, planer och andra av fullmäktige beslutade styrande dokument beaktas i processen för årlig beredning av mål och budget?	I allt väsentligt
Har kommunstyrelsen säkerställt att det sker en ändamålsenlig implementering av styrdokumenten, att de görs kända och omhändertas i organisationen?	I allt väsentligt

Har kommunstyrelsen säkerställt att det sker en strukturerad uppföljning och utvärdering (när så är relevant) av styrdokumenten?	Endast delvis

För närmare beskrivning av bakgrunden till våra bedömningar hänvisar vi till respektive avsnitt i revisionsrapporten.

Utifrån våra iakttagelser och bedömningar rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- överväga att fastställa gemensamma övergripande principer för implementering av program och handlingsplaner för att säkerställa en likvärdig grundnivå i genomförandet samtidigt som utrymme lämnas för verksamhets- och programspecifika anpassningar
- tydliggöra hur program som inte är föremål för uppföljning ska hanteras och dokumenteras inom ramen för kommunens ordinarie programuppföljning inklusive rapportering till berörda nämnder
- säkerställa en tydlig och spårbar dokumentation av uppföljning, återrapportering och hantering av program som inte följs upp.

2 BAKGRUND

Azets Revision & Rådgivning har av Uppsala kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kommunens styrning och ledning med utgångspunkt i kommunens strategier och andra övergripande styrande dokument. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2026.

Kommunfullmäktiges inriktning är formulerad i fyra gemensamma fokusmål, vilka syftar till att göra de förflyttningar som pekas ut och säkerställer det politiska genomslaget. De fyra målen är ekonomin, jobben, klimatet och tryggheten. Uppsala kommun beskriver i sina övergripande principer för styrning att de gemensamma prioriteringarna innebär att arbetet ska utgå från kommunallagens krav om god ekonomisk hushållning och kommunens strävan efter en ändamålsenlig och effektiv verksamhet.

Utöver kommunfullmäktiges mål och budget finns ett stort antal styrande dokument att förhålla sig till. De styrande dokumenten är avsedda att ge riktning åt verksamheten och skapa samordning i styrning och prioriteringar. Samtidigt innebär mängden dokument och deras varierande status, inriktning och tidshorisont att det ställs höga krav på struktur, tydlighet och samordning inom styrkedjan.

Mot denna bakgrund har revisorerna i sin risk- och väsentlighetsanalys 2026 sett ett behov av att genomföra en fördjupad granskning av styrning och ledning med utgångspunkt i strategier och andra övergripande styrande dokument.

3 SYFTE, REVISIONSFRÅGOR OCH AVGRÄNSNING

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen utövar en ändamålsenlig styrning och ledning med utgångspunkt i strategier och andra övergripande styrande dokument, samt att detta sker med tillräcklig intern kontroll.

Granskningen har omfattat följande revisionsfrågor:

- Har kommunstyrelsen säkerställt att strategier, planer och andra av fullmäktige beslutade styrande dokument beaktas i processen för årlig beredning av mål och budget?
- Har kommunstyrelsen säkerställt att det sker en ändamålsenlig implementering av styrdokumenten, att de görs kända och omhändertas i organisationen?
- Har kommunstyrelsen säkerställt att det sker en strukturerad uppföljning och utvärdering (när så är relevant) av styrdokumenten?

3.1 AVGRÄNSNING OCH ANSVARIG STYRELSE

Granskningen har avgränsats till kommunstyrelsen och omfattat kommunstyrelsens ansvar för övergripande styrning och ledning. De övergripande styrande dokument som omfattas av granskningen är sådana som beslutats av kommunfullmäktige.

4 REVISIONSKRITERIER

I granskningen har revisionskriterierna utgjorts av:

- 6 kap. 6 § kommunallagen (2017:725), KL
- Reglemente för kommunstyrelsen
- Budget med verksamhetsplan och flerårsplan
- Miljö- och klimatprogram, inkl handlingsplan
- Landsbygdsprogram, inkl handlingsplan
- Näringslivsprogram, inkl handlingsplan
- Program för äldrevänlig kommun, inkl handlingsplan

5 METOD

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudier av exempelvis reglementen, mål och budget, miljö- och klimatprogram, landsbygdsprogram, näringslivsprogram, program för äldrevänlig kommun, handlingsplaner som tillhör nämnda program, rutiner för programarbete inom kommunen.
- Intervjuer har genomförts med programansvariga för miljö- och klimatprogram, landsbygdsprogram, näringslivsprogram samt program för äldrevänlig kommun, stadsdirektör, ekonomidirektör, kvalitets- och planeringschef samt kommunstyrelsens presidium.

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



Samtliga intervjuade har beretts möjlighet att sakgranska innehållet i rapporten.

6 RESULTAT AV GRANSKNINGEN

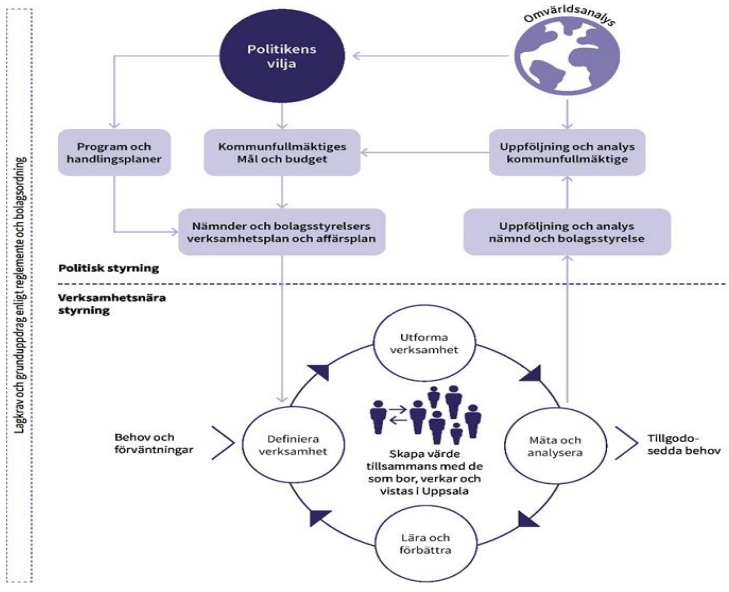
6.1 ORGANISATION OCH ANSVAR

Av reglemente för kommunstyrelsen och övriga nämnder i Uppsala kommun[1] framgår att kommunstyrelsen har ett helhetsansvar för kommunens verksamheter, utveckling och ekonomiska ställning. Kommunstyrelsen ska leda kommunens verksamhet genom att utöva samordnad styrning och leda arbetet med att ta fram styrdokument för kommunen. Styrelsen ska även leda arbetet med och samordna utformningen av övergripande och strategiska mål, riktlinjer och ramar för styrningen av hela den kommunala verksamheten.

Kommunstyrelsen samt övriga nämnder ska enligt reglementet följa det fullmäktige fastställt i reglemente, i samband med budget eller i annat särskilt beslut. Vidare ska regionstyrelsen och nämnderna verka för att fastställda mål uppnås och i övrigt följa givna uppdrag och angivna riktlinjer.

6.2 STYRPRINCIPER

I fullmäktiges *Mål och budget 2026 med plan för 2027–2028*[2] (Mål och budget) beskrivs kommunkoncernens principer för styrning, process för att planera och följa upp verksamheten samt hur olika styrdokument förhåller sig till varandra. Det framgår att fullmäktiges politiska inriktning formuleras genom långsiktiga fokusmål som beskrivs i Mål och budget. Övriga styrdokument, såsom planer och program, är underordnade fullmäktiges fokusmål och tas fram där det behövs specifik styrning inom ett politiskt sakområde. Detta illustreras i Figur 1 Uppsala kommuns styrmodell, som är hämtad från Mål och budget.



Figur 1 Uppsala kommuns styrmodell.

[1] Kommunfullmäktige 2025-11-05, KSN-2025-02700
[2] Kommunfullmäktige 2025-11-03, KSN-2023-03256

Kommunstyrelsen har beslutat om en riktlinje för styrdokument[3]. Syftet med riktlinjen är att beskriva vad som är ett styrdokument, vilket slags styrdokument som styr vad, hur olika styrdokument relaterar till varandra och vem som får besluta om dem. Riktlinjen kategoriserar styrdokumenten i organiserade, normerande, aktiverande och reglerande typer av styrdokument vilket illustreras i Figur 2: Bild över styrdokumentens indelning i fyra kategorier, som är hämtad från riktlinjen.



Figur 2: Bild över styrdokumentens indelning i fyra kategorier

De dokument som ryms inom denna granskning är normerande och aktiverande styrdokument. I riktlinjen för styrdokument beskrivs att normerande styrdokument tydliggör principiella förhållningssätt och arbetssätt samt fokuserar på hur verksamheterna ska agera, medan aktiverande styrdokument tydliggör vad kommunen vill förändra och uppnå. Vidare beskrivs att Mål och budget anger hur kommunens resurser ska fördelas och är utgångspunkten för nämndernas verksamhetsplaner medan ett program beskriver den politiska inriktningen inom ett visst sakområde och utgör ett komplement till fokusmålen i mål och budget. Program ska ha en eller flera tillhörande handlingsplaner där det framgår vilka åtgärder som ska vidtas för att nå uppsatta mål.

För att konkretisera tillämpningen av styrkedjan i Uppsala har vi i denna granskning valt ut fyra program att titta närmre på, dessa program presenteras mer ingående i efterföljande avsnitt.

[3] Kommunstyrelsen 2025-06-18, KSN-2024-03548

6.2.1 Program och handlingsplaner

Miljö- och klimatprogram[4] utgör ett av kommunens sex miljöprogram och är en del av kommunens långsiktiga arbete för en hållbar utveckling. Programmet berör samtliga nämnder och bolagsstyrelser i kommunen. Ansvaret för genomförande, samordning, uppföljning och spridning av programmet åligger kommunstyrelsen. Nämnders och styrelsers ansvar är att integrera arbetet med miljö- och klimat i sina verksamheter samt att genomföra klimatkonsekvensanalyser vid beslut. Nämnders och bolagsstyrelser ska årligen redovisa resultatet av sitt arbete med att uppfylla målen till kommunstyrelsen.

Miljö- och klimatprogrammet innehåller följande övergripande mål (se etappmål i bilaga 8.1): Giftfri miljö 2050 och hållbara resursflöden, Klimatneutralt Uppsala 2030 för klimatpositivt Uppsala senast 2050 samt Klimatanpassat Uppsala. Varje mål har ett antal etappmål för att stimulera en snabb utveckling.

Det finns en handlingsplan[5] kopplad till miljö- och klimatprogrammet, den förtydligar åtgärderna som ska vidtas för att programmets mål ska uppnås. Av handlingsplanen framgår planerade åtgärder och när de förväntas genomföras. Det framgår även att kommunstyrelsen är samordnare för åtgärderna men ej huruvida övriga nämnder och bolag ansvarar för genomförandet av åtgärderna. Kommunstyrelsen ska följa upp handlingsplanen årligen.

Landsbygdsprogrammet[6] sätter ramarna för kommunens långsiktiga utvecklingsarbete för hållbara landsbygder. Programmet berör samtliga nämnder och bolagsstyrelser. Kommunstyrelsen ansvarar för att programmets sprids samt för att stödja nämnder och bolagsstyrelser i deras arbete med programmet. Nämnders och bolagsstyrelsers måluppfyllelse ska årligen redovisas till kommunstyrelsen som har det övergripande ansvaret för uppföljning och utvärdering av programmet.

Landsbygdsprogrammet innehåller fem utvecklingsområden (se delmål i bilaga 8.2): Lokalt engagemang och aktivt stöd för utveckling av hållbara landsbygder i en klimatneutral kommun, Vitalt och inkluderande kulturliv samt idrotts- och fritidsaktiviteter i landsbygderna, Livskraftig kommersiell och offentlig service i samarbete, Varierat bostadsutbud och hållbar mobilitet samt Hållbara energilösningar för landsbygderna och hållbara lokala livsmedelskedjor. Till respektive utvecklingsområde finns ett antal delmål kopplade.

Det finns en handlingsplan[7] till landsbygdsprogrammet där åtgärder inom respektive mål beskrivs. Ansvaret för samordning samt delansvar för genomförandet av åtgärderna är fördelat mellan olika nämnder. Ansvarsfördelningen och tidpunkten för genomförandet framgår av handlingsplanen. Indikatorer är listade för respektive mål i handlingsplanen. Det framgår av handlingsplanen att kommunstyrelsen är ansvarig för uppföljningen och att alla

[4] Kommunfullmäktige 2025-01-27, KSN-2024-01503
[5] Kommunstyrelsen 2022-05-30, KSN-2022-00082
[6] Kommunfullmäktige 2025-03-24, KSN-2023-00494
[7] Kommunstyrelsen 2025-05-07, KSN-2023-00494

nämnder och bolag årligen redovisar resultatet av sitt arbete med att uppfylla målen, vilket följer ordinarie programuppföljning.

Näringslivsprogrammet[8] utgör grunden för att stärka kommunens insatser inom näringslivsfrågor och genomförandet av åtgärder tillsammans med näringslivet och andra berörda organisationer. Programmet berör samtliga nämnder och bolagsstyrelser. Kommunstyrelsen ansvarar för programmets spridning i kommunkoncernen samt spridningen med externa parter som berörs av programmets genomförande. Nämnders och bolagsstyrelsers ansvar är att ta fram åtgärder för att uppnå måluppfyllelse inom ramen för deras verksamhets- och affärsplanering. För de nämnder och bolagsstyrelser som fått ett utpekat ansvar, i programmets tillhörande handlingsplan, ska åtgärderna omhändertas i respektive nämnds och bolags verksamhetsplan. Programmet ska följas upp genom kommunens ordinarie planerings- och uppföljningsprocess.

Näringslivsprogrammet innehåller sex målområden: Attraktionskraft, Kompetensförsörjning, Innovations- och tillväxtkraft, Företagsservice, Markberedskap och infrastruktur samt Upphandling. Det framkommer inga del- eller etappmål i näringslivsprogrammet, såsom Miljö- och klimatprogrammet och Landsbygdsprogrammet.

Den tillhörande handlingsplanen[9] för näringslivsprogrammet beskriver de åtgärder som planeras för att målen i näringslivsprogrammet ska uppnås. I handlingsplanen beskrivs även indikatorer för de målområden som programmet omfattar. Ansvaret i handlingsplanen är fördelat mellan kommunstyrelsen, nämnderna och bolagsstyrelser. Nämnder och bolagsstyrelser ska enligt handlingsplanen utarbeta understödjande åtgärder som följas upp i förhållande till beslutade mål och indikatorer. Samordningsansvaret för åtgärderna åligger främst kommunstyrelsen, utbildningsnämnden ansvarar för samordningen till en av åtgärderna. Kommunstyrelsen ansvarar för uppföljningen och den ska ske tertialvis, vidare sker en samlad uppföljning som ska redovisas till kommunstyrelsen på årsbasis. Handlingsplanen hänvisar till ordinarie planerings- och uppföljningsprocess.

Programmet för äldrevänlig kommun[10] beskriver kommunens politiska prioriteringar för hur äldrevänlighet ska stärkas och utvecklas. Programmet är riktat till samtliga nämnder och bolagsstyrelser samt kommunalt finansierad verksamhet. Nämnder och bolagsstyrelser ska årligen redovisa resultatet av deras arbete och måluppfyllelsen till kommunstyrelsen. Däremot är det äldrenämndens ansvar att uppföljning och utvärdering av programmet sker.

Programmet för äldrevänlig kommun innehåller åtta utvecklingsområden med fokus på målgruppen 60 år och äldre: Utemiljöer, Transporter och mobilitet, Boende, Social delaktighet, Social inkludering och icke-diskriminering, Arbete och samhällsengagemang, Kommunikation och information samt Samhällsstöd samt tjänster inom hälsa, vård och omsorg. Det finns inga delmål eller etappmål till programmets utvecklingsområden.

[8] Kommunfullmäktige 2024-05-27, KSN-2023-03219
[9] Kommunstyrelsen 2024-03-06, KSN-2023-03219
[10] Kommunfullmäktige 2025-11-03, KSN-2025-00601

Handlingsplan för program för äldrevänlig kommun[11] beskriver vilka åtgärder som ska genomföras för att programområdet ska utvecklas. Äldrenämnden är ansvarig för handlingsplanen men det samordnande ansvaret för åtgärderna är fördelade mellan kommunstyrelsen och nämnderna. Handlingsplanen innehåller indikatorer kopplade till respektive mål. Likt flera program och handlingsplaner följer handlingsprogrammet för äldrevänlig kommun ordinarie programuppföljning. Äldrenämnden ansvarar för uppföljningen, som sker årligen, men samtliga nämnder och bolag redovisar sitt resultat av arbetet med att uppfylla målen.

6.3 STYRDOKUMENTENS GENOMSLAG I BUDGETBEREDNINGEN

Kommunens mål och budgetarbete leds av kommunstyrelsen. Mål och budget bereds av både tjänstepersoner och förtroendevalda för att skapa samsyn kring prioriterade frågeställningar samt skapa förutsättningar för verksamheternas.

Intervjupersonerna beskriver att de åtgärder som anges i program och tillhörande handlingsplaner resurssätt genom att de integreras i kommunens mål och budget samt genom att de integreras i nämndernas verksamhetsplaner och budget. Vidare beskriver intervjupersonerna att programmen är kompletterande dokument till fullmäktiges mål och budget. Intervjuade förklarar vidare att rutinen för att integrera och genomföra program och handlingsplaner[12] är en utgångspunkt för att programstyrningen ska kunna integreras i den ordinarie styrprocessen. En annan viktig del i detta anges även vara dialogen mellan redaktionskommittén och programansvariga i samband med att nämnder och bolag tar fram sina verksamhetsplaner och affärsplaner. Redaktionskommittén består av representanter för verksamhet och ekonomi per nämnd och bolag som har utsetts av direktör/vd att representera nämnden/bolaget i arbetet med mål och budget samt uppföljning. Kommittén ansvarar för inlämning av underlag på uppdrag av direktör/vd och för att förmedla information från kommitténs möten till berörda inom verksamheten. Programansvariga ansvarar för att ta fram, förvalta och följa upp programmen samt när behovet finns ta fram förslag på åtgärder som behövs för att möjliggöra styrning genom programmen.

I följande del av avsnittet illustreras hur granskningens utvalda program har beaktats i kommunens mål och budget.

I Mål och budget finns det koncerngemensamma målet att Uppsala ska leda klimatomställningen. I anslutning till målets redogörs det för aktiverande styrdokument, bland annat Miljö- och klimatprogram och Handlingsplan för miljö- och klimatprogram 2022–2025. Det koncernövergripande målet har brutits ned i kommunstyrelsens Verksamhetsplan och budget 2026–2028[13] till fyra uppdrag med 82 nämndsåtgärder. Sammantaget har tre av åtgärderna i verksamhetsplanen en uttalad koppling till

[11] Kommunstyrelsen 2025-12-16
[12] Avdelningschef kvalitet och planering, kommunledningskontoret, 2024-12-02
[13] Kommunstyrelsen 2025-12-16, KSN-2025-03496

Handlingsplan för Miljö- och klimat. Resterande av de åtgärder som finns i handlingsplanen framgår inte av styrelsens verksamhetsplan.

För att illustrera kopplingen i styrningen vi valt att redovisa åtgärderna genom tabellen nedan.

Mål och budget 2026	**Kommunstyrelsens verksamhetsplan**	**Program**	**Handlingsplan**
Fokusmål	**Åtgärder**	**Mål**	**Åtgärder**
Klimatet - Uppsala ska leda klimatomställningen	Genomföra en klimat- och sårbarhetsanalys på kommunövergripande nivå.	Klimatanpassat Uppsala 2040.	Genomföra en klimat- och sårbarhetsanalys på kommunövergripande nivå.
	Utveckla kommunens regionala samverkan med hänsyn till Länsstyrelsens handlingsplan för klimatanpassning.	Klimatanpassat Uppsala 2040.	Utveckla kommunens regionala samverkan med hänsyn till Länsstyrelsens Handlingsplan för klimatanpassning.
	Utveckla indikatorer och uppföljningssystem för att mäta och öka måluppfyllelse mot målet om Klimatanpassat Uppsala.	Klimatanpassat Uppsala 2040.	Utveckla indikatorer och uppföljningssystem för att mäta och öka måluppfyllelse mot målet om Klimatanpassat Uppsala.

Ytterligare ett koncerngemensamt mål är att Uppsala ska ha ett välmående näringsliv och skapa fler jobb. Här anges att bland annat Landsbygdsprogrammet ett av de aktiverande styrdokument. Målet har brutits ned i kommunstyrelsens Verksamhetsplan och budget 2026–2028 till 13 uppdrag med 66 nämndsåtgärder. Sammantaget har 19 av åtgärderna i verksamhetsplanen en uttalad koppling till Landsbygdsprogram eller Handlingsplan 2025 till 2028 för Landsbygdsprogram för Uppsala kommun.

För att illustrera kopplingen har vi valt ut tre åtgärder som redovisas i tabellen nedan. För en fullständig redogörelse av samtliga åtgärder hänvisas till bilaga 8.3.

Mål och budget 2026	**Kommunstyrelsens verksamhetsplan**	**Program**	**Handlingsplan**
Fokusmål	**Åtgärder**	**Mål**	**Åtgärder**
Jobben - Uppsala ska ha ett välmående näringsliv och skapa fler jobb.	Se över möjligheterna att utveckla en multihub i ett utpekat område på landsbygderna.	Livskraftig kommersiell och offentlig service i samarbete.	Se över möjligheterna att utveckla en multihub i ett utpekat område på landsbygderna.
	Verka för att stärka digital infrastruktur och konnektivitet i	Varierat bostadsutbud och hållbar mobilitet.	Verka för att stärka digital infrastruktur och konnektivitet i hela

	hela kommunen utifrån Region Uppsalas handlingsplan.		kommunen utifrån Region Uppsalas handlingsplan.
	Öka kunskapen hos kommunen om hur Uppsala kommun och lokala aktörer kan samverka för att öka ungdomars delaktighet i bygdernas hållbara utveckling.	Lokalt engagemang och aktivt stöd för utveckling av hållbara landsbygder i en klimatneutral kommun.	Öka kunskapen hos kommunen om hur Uppsala kommun och lokala aktörer kan samverka för att öka ungdomars delaktighet i bygdernas hållbara utveckling.

Till samma mål, Uppsala ska ha ett välmående näringsliv och skapa fler jobb, finns ytterligare aktiverande styrdokument, bland annat Näringslivsprogram och Handlingsplan för näringslivsprogrammet 2024–2027. Målet har brutits ned i kommunstyrelsens Verksamhetsplan och budget 2026–2028 till 13 uppdrag med 66 nämndsåtgärder. Sammantaget har 14 av åtgärderna i verksamhetsplanen en uttalad koppling till Handlingsplan för näringslivsprogrammet 2024–2027.

För att illustrera kopplingen har vi valt ut tre åtgärder som redovisas i tabellen nedan. För en fullständig redogörelse av samtliga åtgärder hänvisas till bilaga 8.4.

Mål och budget 2206	**Kommunstyrelsens verksamhetsplan**	**Program**	**Handlingsplan**
Fokusmål	**Åtgärder**	**Mål**	**Åtgärder**
Jobben - Uppsala ska ha ett välmående näringsliv och skapa fler jobb.	Lyfta fram, stärka och synliggöra Uppsalas styrkor och fokusbranscher.	Attraktionskraft.	Lyfta fram, stärka och synliggöra Uppsalas styrkor och fokusbranscher.
	Vidareutveckla stadskärnan och samverka för ett attraktivt city för boende, verksamheter och besökare.	Attraktionskraft.	Vidareutveckla stadskärnan och samverka för ett attraktivt city för boende, verksamheter och besökare.
	Höga ambitioner kring växande verksamhetsområden där flera fokusbranscher har sin hemvist, exempelvis Främre Boländerna och Uppsala Business Park, ska ta plats i marknadsföringen.	Attraktionskraft.	Ambitionerna kring växande verksamhetsområden där flera fokusbranscher har sin hemvist, exempelvis Främre Boländerna och Uppsala Business Park, ska ta plats i marknadsföringen.

Det koncerngemensamma målet att Uppsala ska säkra ekonomin och värna välfärden kopplas bland annat till de aktiverande styrdokument Program för äldrevänlig kommun och Handlingsplan för äldrevänlig kommun. Målet har brutits ned i kommunstyrelsens Verksamhetsplan och budget 2026–2028 till 6 uppdrag med 27 nämndsåtgärder. Vid granskning av styrelsens verksamhetsplan uppmärksammas att det saknas en uttalad koppling mellan nämndsåtgärderna och programmet/handlingsplanen för äldrevänlig kommun. Däremot kan vi se att det finns en outtalad koppling mellan fullmäktiges förutsättningar för måluppfyllelse och innehållet i program för äldrevänlig kommun samt den tillhörande handlingsplanen. Det framgår till exempel av fullmäktiges mål och budgetdokument att en förutsättning för vård och omsorg med god kvalitet är att kommunen behöver stärka arbetet med förebyggande och hälsofrämjande insatser. Liknande innehåll går att spåra till en strategi i programmet som handlar om att kommunkoncernen ska samverka med omgivande samhälle för att förstärka äldre kommuninvånares möjligheter att leva ett självständigt, fysiskt aktivt och rikt liv utan särskilda stödinsatser från samhället.

6.3.1 Bedömning

Vår bedömning är att kommunstyrelsen **i allt väsentligt** har säkerställt att strategier, planer och andra av fullmäktige beslutade styrande dokument beaktas i processen för årlig beredning av mål och budget.

Enligt 6 kap. 1§ KL ska styrelsen leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter samt enligt 11 kap. 8§ upprätta förslag till budget. Vi konstaterar att kommunstyrelsen genom riktlinjen för styrdokument har etablerat en styrning som anger hur program och handlingsplaner ska förhållas till mål och budget.

Genom granskning av de utvalda programmen kan vi konstatera att målen i programmen tydligt speglas i de strategiska mål som fastställts i mål och budget. Kopplingen mellan programmen och mål och budgetdokumntet visas främst genom de åtgärder som ska vidtas för att nå måluppfyllelse. Däremot konstaterar vi att Program för äldrevänlig kommun inte har utformats på ett sådant sätt att det är lika tydligt vilken koppling programmets mål har med fokusmålen i mål och budget. Vi noterar att det i mål och budget framgår att programmet utgör ett av de aktiverande dokumenten som beaktats vid framtagandet av ett fokusmål. Men vi bedömer att kopplingen mellan målen i programmet och fokusmålet i mål och budget kan tydliggöras ytterligare i syfte att skapa en tydligare styrning genom programmet.

6.4 TILLÄMPNING AV STYRDOKUMENT I STYRNINGEN

6.4.1 Rutin för att integrera och genomföra program och handlingsplaner

Som framgår av tidigare avsnitt finns en särskild rutin för integrering och genomförande av program och handlingsplaner. I rutinen framgår bland annat att programåtgärderna som en nämnd eller bolagsstyrelse ansvarar för ska ingå i verksamhetsplanen eller affärsplanen tills det att åtgärden är genomförd och programmet eller handlingsplanen är aktuell. Enligt rutinen ansvarar förvaltningar och bolag för att genomföra programåtgärderna som ingår i verksamhetsplan/affärsplan.

Vidare i rutinen beskrivs rollerna i programstyrningen:

- Dokumentansvarig utgörs av den nämnd eller bolagsstyrelse som har huvudansvar för verksamhetsområdet.
- Direktör eller chef utser programansvarig tjänsteperson och är ytterst ansvarig för hanteringen av respektive program.
- Processledare för verksamhetsplan/affärsplan samordnar arbetet med att ta fram verksamhetsplan/affärsplan, identifierar och integrerar mål och åtgärder i program och handlingsplaner samt representerar nämnden/bolagsstyrelsen i redaktionskommittén. Processledaren ansvarar även för att tagga (märka) genomförda åtgärder i syfte att ange kopplingen mellan genomförda åtgärder och programmen.
- Programansvarig tjänsteperson ansvarar för att informera och kommunicera programmet samt leder arbetet med att implementera det beslutade programmet eller handlingsplanen i kommunens verksamheter. Programansvarig ska även stödja berörda nämnder och bolagsstyrelser i att ta med åtgärder från program eller handlingsplan i verksamhets- eller affärsplaner.

Implementeringen av programmen och handlingsplanerna sker främst genom programansvariga, vilket bekräftas i intervjuer. Det beskrivs i intervjuer att diskussion om huruvida programmen efterlevs och om det finns några svårigheter med programmen sker i den årliga aktualitetsbedömningen. Om de identifierar behov att av förtydliga styrningen kan de enligt intervjuade rekommendera fullmäktige att justera programmen alternativt ta bort dem.

Intervjupersonerna beskriver att det vid implementering av miljö- och klimatprogrammet förmedlades informationen till förvaltningar genom redaktionskommittén. Intervjuade förklarar att programansvarig för en dialog med redaktionskommittén och att verksamheterna kan kontakta programansvarig för att ha en dialog om hur de ska omhänderta innehållet i programmet.

Implementeringen av landsbygdsprogrammet sker, enligt intervjuade, genom workshops med berörda förvaltningar med genomgång av alla åtgärder som ska genomföras utifrån handlingsplanen. Intervjuade förklarar vidare att dialogen med landsbygdsföreningarna

utgör en viktig del i genomförandet av programmet. Föreningarna fungerar enligt intervjuade som en dialogpart gentemot kommunen och bidrar till att säkerställa lokal förankring i samband med kommunala utvecklingsinsatser och projekt som syftar till att uppnå programmets mål. För att upprätthålla kunskapen om programmets innehåll genomförs ett årligt seminarium med kommunkoncernen. Programansvariga informerar då om arbetet som pågår inom ramen för programmet samt aktuella aktiviteter och resultat.

Vid implementeringen av näringslivsprogrammet genomförs ett uppstartsmöte där bland annat näringslivsrådet[14] deltog. Intervjuade förklarar att programansvariga tog fram en informationsbroschyr som beskriver programmets mål och planerade aktiviteter. Parallellt med detta genomfördes även workshops där kopplingen mellan mål och budget diskuterades. Vid workshopsen deltog bland annat ledningspersoner och tre större företag. Ansvariga genomförde även dialoger med förvaltningarna och diskuterade då programmets målområden.

Programansvarig ansvarar för implementeringen av program för äldrevänlig kommun, rollen omfattar att informera och påminna berörda verksamheter om programmets innehåll samt ge stöd i genomförande och implementeringen av programmets intentioner. Intervjuade beskriver att implementeringsarbetet tenderar att präglas av en avvägning mellan olika förutsättningar och behov, då förvaltningarna har varierande möjligheter att integrera programmets mål och aktiviteter i sina verksamheter. Intervjupersonerna beskriver att för att programmet ska få avsedd effekt krävs det att förvaltningarna förstår programmets innehåll och inte enbart genomför åtgärderna i handlingsplanen för att ha det ska göras. Intervjuade förklarar vidare att det finns intressekonflikter kopplat till prioriteringar och att avvägningen mellan intressen kan vara en utmaning kopplat till vad som är faktiskt genomförbart.

6.4.2 Bedömning

Vår bedömning är att kommunstyrelsen **i allt väsentligt** har säkerställt att det sker en ändamålsenlig implementering av styrdokumenten, att de görs kända och omhändertas i organisationen.

Som framgår av tidigare avsnitt är de övergripande programmen integrerade i kommunens ordinarie styr- och ledningsprocesser, vilket enligt vår bedömning skapar förutsättningar för att programmens målsättningar och inriktningar görs kända och beaktas i kommunens styrning och beslutsfattande.

[14] Näringslivsrådet är ett rådgivande organ för kommunens näringslivsarbete. Näringslivsrådet består av förtroendevalda samt externa ledamöter från företag och organisationer i Uppsala. Näringslivsrådet - Uppsala kommun

Vi konstaterar att det genom rutinen finns en etablerad struktur som stödjer förankringen och implementeringen av programmen och handlingsplaner. Rutinen klargör ansvarsförhållanden för integreringen av programmens innehåll och lyfter programansvarigas ansvar att tillse att programmen kommer ut i verksamheterna.

För att skapa en än tydligare styrning av implementeringsarbetet kan styrelsen överväga att etablera en gemensam struktur för hur program ska implementeras. En sådan struktur kan säkerställa en likvärdig grundnivå i genomförandet utan att begränsa behovet av verksamhets- eller programspecifika arbetssätt.

6.5 UPPFÖLJNING

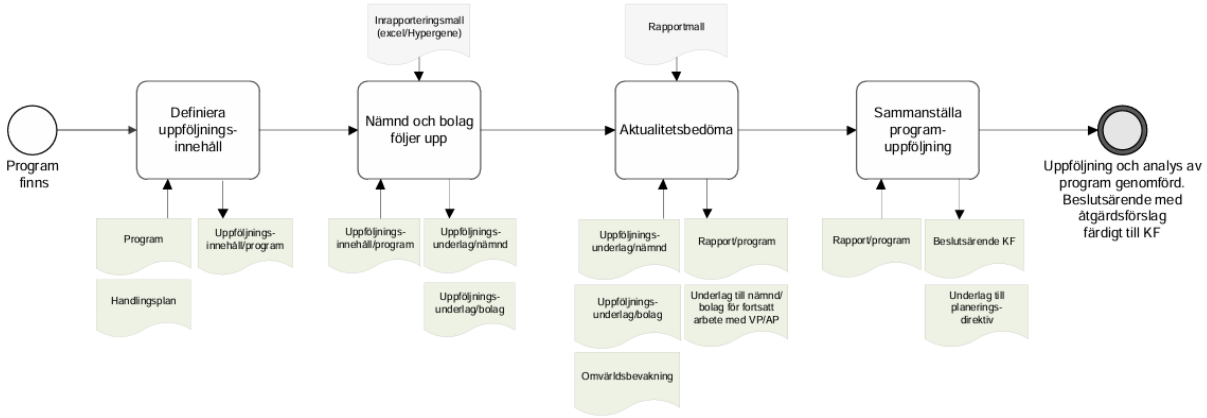
Enligt kommunstyrelsens reglemente ska styrelsen övervaka att fullmäktiges fastställda kvalitetskrav, mål, riktlinjer och program för verksamheten samt ekonomi följs upp i nämnderna. Styrelsen ska tre gånger per år rapportera till fullmäktige hur samtliga av kommunens verksamheter utvecklas mot bakgrund av fastställda mål och hur den ekonomiska ställningen är under budgetåret. Program och kommungemensamma handlingsplaner ska, enligt Mål och budget, följas upp och aktualitetsbedömmas årligen per augusti. Uppföljningsrapporten ska lämnas till kommunstyrelsen som beslutar om eventuella revideringar.

6.5.1 Rutin för att följa upp program och handlingsplaner

För att säkerställa att program och handlingsplaner följs upp på ett korrekt och ändamålsenligt sätt har styrdokumentgruppen tagit fram en rutin för att Följa upp program och handlingsplaner[15]. I rutinen beskrivs uppföljningsprocessen, hur aktualitetsbedömningen ska genomföras samt vad rapporten för programuppföljningen ska innehålla. Rutinen beskriver även ansvarsfördelningen mellan de roller som ingår i uppföljningen. Ansvaret för att leda och samordna uppföljningen av kommun- och koncernövergripande program åligger kommunstyrelsen. Nämnder och bolagsstyrelser ansvarar för att rapportera in ett underlag till programansvariga. Det framgår av rutinen att programansvarig ska beskriva behovet av eventuella revideringar i den rapport som upprättas vid aktualitetsbedömningen. Rutinen beskriver även att program och handlingsplaner som har tagits fram under innevarande år eller är under revidering undantas från uppföljning.

[15] Avdelningschef kvalitet och planering, 2024-12-02.

Processen för att följa upp program och handlingsplaner beskrivs enligt följande:



Källa: Följa upp program och handlingsplaner, 2024-12-02.

Vid aktualitetsbedömning av programmen används symboler och text som anger hur måluppfyllelsen och styrningen i programmen. Symbolerna redovisas enligt följande i uppföljningsrapporten:

Måluppfyllelse

- Nämnder och bolagsstyrelser bidrar till måluppfyllelse enligt plan.
- Nämnder och bolagsstyrelser kommer att kunna bidra till måluppfyllelse, men behöver göra mer eller annorlunda jämfört med plan.
- Nämnder och bolagsstyrelser kommer inte att kunna bidra till måluppfyllelse.

Styrning

- Styrningen i program/handlingsplan är ändamålsenlig och behovet av styrning inom området finns kvar. Programmet/handlingsplanen är rätt form av styrsignal. Inga eller mycket små förändringar är nödvändiga.
- Styrningen i program/handlingsplan är i stort ändamålsenlig och behovet av styrning inom området finns kvar, men styrningen bör revideras.
- Styrningen i program/handlingsplan är inte ändamålsenlig. Det finns inte längre något behov av styrning inom området eller annan styrning har ersatt programmets relevans/aktualitet. Programmet föreslås ses över, upphävas eller inte förnyas.

Källa: Uppföljning av program och handlingsplaner 2025, 2025-11-24.

6.5.2 Uppföljning av program och handlingsplaner 2025

Av protokoll framgår att program och handlingsplaner 2025 har följts upp av kommunstyrelsen i december 2025[16] och av kommunfullmäktige i januari 2026[17]. Aktualitetsbedömningarna har bilagts beslutsärendet till fullmäktige.

Fullmäktige har beslutat om revidering av fyra program/planer. Av de program som valts ut för granskningen är det enbart Näringslivsprogrammet som har följts upp. De övriga tre programmen har inte aktualitetsbedömts då de har reviderats under 2025[18]. Vid granskning av protokoll vi kan konstatera att de inte heller följdes upp 2024[19] med hänvisning till att de är i beslutsprocess, är under revidering eller nyligen har beslutats och håller på att implementeras[20].

I uppföljningsrapporten framgår den översiktliga bedömningen av Näringslivsprogrammets måluppfyllelse och huruvida programmet fungerar som styrsignal. Vidar beskrivs att nämnder och bolagsstyrelser bidrar till måluppfyllelse, men att genomförandet behöver intensifieras för att säkerställa måluppfyllelse inom utsatt tid. Styrningen i programmet bedöms som ändamålsenlig men behöver öka, tydligare omhändertas samt integreras i nämnder och bolags ordinarie planering, uppföljning och återrapportering. Vi konstaterar att Näringslivsprogrammet följts upp i enlighet med beslutad rutin.

Vid en översiktlig granskning av kommunens resterande program och handlingsplaner i uppföljningsrapporten kan vi konstatera att aktualitetsbedömningarna följer samma strukturella upplägg. I underlagen finns information om bakgrund och uppföljningsunderlag samt bedömning av måluppfyllelse, styrning och förslag till beslut.

6.5.3 Bedömning

Vår bedömning är att kommunstyrelsen **endast delvis** säkerställt att det sker en strukturerad uppföljning och utvärdering (när så är relevant) av styrdokumenten.

Vi konstaterar att det finns en särskild process för uppföljning och utvärdering av styrdokument. Av granskningen av utvalda program framgår att uppföljning och utvärdering i huvudsak sker i enlighet med fastställd rutin samt att kommunstyrelsen har följt upp programmen i enlighet med sitt reglementerade ansvar.

Däremot kan vi, utifrån de underlag vi tagit del av, inte tydligt följa hur program som inte är föremål för uppföljning har hanterats. Vi noterar även att handlingsplanerna hänvisar till olika processer för uppföljning, där vissa kopplas till planerings- och uppföljningsprocessen

[16] Kommunstyrelsen 2025-12-16.
[17] Kommunfullmäktige 2026-01-26.
[18] Kommunstyrelsen 2025-10-15.
[19] Kommunstyrelsen 2024-12-11.
[20] Kommunfullmäktige 2022-01-31, 2023-02-27.

medan andra hänvisar till ordinarie programuppföljning. För att stärka tydligheten, transparensen och jämförbarheten i uppföljningsarbetet bör styrelsen överväga att harmonisera formerna för uppföljning av handlingsplaner, samtidigt som utrymme lämnas för programspecifika behov.

7 SAMLAD BEDÖMNING OCH REKOMMENDATIONER

Syftet med granskningen är att bedöma om kommunstyrelsen utövar en ändamålsenlig styrning och ledning med utgångspunkt i strategier och andra övergripande styrande dokument, samt att detta sker med tillräcklig intern kontroll.

Vi bedömer sammantaget att kommunstyrelsen i allt väsentligt har säkerställt att fullmäktiges styrdokument beaktas i mål- och budgetprocessen samt att det finns etablerade strukturer för implementering av program och handlingsplaner. Granskningen visar att styrdokumenten i huvudsak är integrerade i kommunens ordinarie styrning och ledning. När det gäller uppföljning och utvärdering bedömer vi att kommunstyrelsen endast delvis har säkerställt en strukturerad hantering. Även om uppföljning i huvudsak sker enligt fastställda rutiner är det inte tydligt hur program som inte ska följas upp hanteras.

Se inledning samt respektive rapportkapitel för en mer detaljerad beskrivning.

Utifrån våra iakttagelser och bedömningar rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- överväga att fastställa gemensamma övergripande principer för implementering av program och handlingsplaner för att säkerställa en likvärdig grundnivå i genomförandet samtidigt som utrymme lämnas för verksamhets- och programspecifika anpassningar
- tydliggöra hur program som inte är föremål för uppföljning ska hanteras och dokumenteras inom ramen för kommunens ordinarie programuppföljning inklusive rapportering till berörda nämnder
  säkerställa en tydlig och spårbar dokumentation av uppföljning, återrapportering och hantering av program som inte följs upp

Datum som ovan

Azets Revision & Rådgivning AB

Jörn Wahlroth	Mikael Lind
Certifierad kommunal revisor	*Certifierad kommunal revisor och kvalitetssäkrare*
Helena Olsson	Cecilia Gunnarsson
Verksamhetsrevisor	*Verksamhetsrevisor*

8 BILAGOR

8.1 ETAPPMÅL MILJÖ- OCH KLIMATPROGRAM

Mål Miljö- och klimatprogram	
Övergripande målområden	**Etappmål**
Giftfri miljö 2050 och hållbara resursflöden.	- Uppsala kommun ska minska förekomsten av miljö- och hälsofarliga ämnen i upphandlade och inköpta varor, tjänster och entreprenader. - Livsmedel inköpta av verksamheter finansierade av Uppsala kommun utgörs 2023 av 100 procent ekologiska livsmedel. Klimatpåverkan ska vara högst 1,25 kilo CO2e per kilo inköpt livsmedel år 2030. - Uppsala kommuns nya varor med plastinnehåll ska 2030 innehålla enbart återvunnen eller förnybar plast. - Uppsala kommun ska varje år minska sina utsläpp av växthusgaser från genomförda projekt inom bygg och anläggning för att säkerställa klimatneutralitet 2030. Målet handlar både om kommunens egna projekt och projekt som genomförs genom markanvisning.
Klimatneutralt Uppsala 2030 för klimatpositivt Uppsala senast 2050.	- Inom Uppsala kommuns geografiska område ska cirka 100 megawatts effekt solenergi installeras till år 2030. Uppsala kommun ska säkerställa att kommunkoncernägda fastigheter har solceller på sina tak år 2025, där så är möjligt. - Kommunens egen fordons- och maskinpark och upphandlade transporter är fossilbränslefria 2023. Upphandlade entreprenader är fossilbränslefria 2027. - Uppsala kommun ska varje år minska sin direkta energianvändning genom energieffektiviseringsansatser för fastigheter och verksamheter för att säkerställa klimatneutralitet 2030. - Uppsala kommun ska varje år minska sina utsläpp av växthusgaser från genomförda projekt inom bygg och anläggning för att säkerställa klimatneutralitet 2030. Målet handlar både om kommunens egna projekt och projekt som genomförs genom markanvisning.
Klimatanpassat Uppsala.	Målet saknar etappmål, har enbart åtgärder.

8.2 DELMÅL LANDSBYGDSPROGRAM

Mål Landsbygdsprogram	
Utvecklingsområden	**Delmål**
Lokalt engagemang och aktivt stöd för utveckling av hållbara landsbygder i en klimatneutral kommun.	- Det finns livskraftiga föreningar som tar ett särskilt ansvar för sin bygds hållbara utveckling och som lockar alla åldrar - Det finns ett effektivt internt samarbete mellan olika förvaltningar och bolag, samt med aktörer såsom Region Uppsala och Länsstyrelsen, för att underlätta genomförandet av landsbygdsprogrammet och möta föreningars, invånares och näringslivets behov på landsbygderna - Uppsala kommun är närvarande och aktiva på landsbygderna och har en pågående god dialog med de som bor och verkar där
Vitalt och inkluderande kulturliv samt idrotts- och fritidsaktiviteter i landsbygderna.	- Det finns goda förutsättningar för kulturliv, idrotts- och fritidsaktiviteter på landsbygderna - Det finns goda förutsättningar för innovativa och gemensamma mötesplatser på landsbygderna där människor kan mötas över generationsgränserna och oavsett funktionsförmåga - Det finns goda förutsättningar för kulturella och kreativa näringars verksamheter på landsbygderna - Det finns goda förutsättningar för tillgängligt och hållbart resande till och från kultur, idrotts- och fritidsaktiviteter inom landsbygderna - Det finns goda förutsättningar för positiv social interaktion och delaktighet på landsbygderna
Livskraftig kommersiell och offentlig service i samarbete.	- Det finns servicelösningar och tjänster som ger god servicenivå i hela kommunen och som är tillgängliga för alla. - Det finns bra spridning av servicepunkter i hela kommunens geografi. - Det finns en god samverkan mellan Uppsala kommun och andra offentliga aktörer (som till exempel Region Uppsala, Tillväxtverket och Polisen) för att underlätta en god offentlig service på landsbygderna. - Det finns en väl utbyggd och robust digital infrastruktur i hela kommunen, med väl utvecklade digitala tjänster från kommunen - Offentliga och kommersiella lokaler används effektivt och i samverkan.
Varierat bostadsutbud och hållbar mobilitet.	- Det finns planering och förutsättningar för att bostäder med varierande upplåtelse- och boendeformer ska kunna tillskapas i samarbete med lokala aktörer, i syfte att främja flyttkedjor och göra det möjligt för till exempel äldre att bo kvar i sin bygd. - Det finns goda förutsättningar att etablera pendlarparkeringar och andra kollektivtrafik- och mobilitetslösningar tillsammans med lokala aktörer för att främja ett hållbart- och kollektivt resande mellan och inom landsbygderna. - Det finns ett gott samarbete med aktörer såsom Trafikverket och Region Uppsala för att hantera utmaningar inom mobilitet, trafiksäkerhet och kollektivt resande.

Hållbara energilösningar för landsbygderna och hållbara lokala livsmedelskedjor.	- Det finns goda förutsättningar för samverkan mellan olika aktörer runt hållbar energiproduktion på landsbygderna - Uppsala kommun har hållbara lokala livsmedelskedjor för livsmedelsförsörjning, näringsliv på landsbygderna, biologisk mångfald och livsmedelskvalitet. - Det finns ett vatten- och avloppssystem som i samarbete med lokala aktörer bidrar till återföring av näringsämnen till livsmedelproduktionen och som möjliggör byggande av bostäder och verksamhetslokaler i tätorterna. - Landsbygdsföretag deltar i Uppsala kommuns gemensamma klimatarbete.

8.3 LANDSBYGDSPROGRAMMETS TILLÄMNING I FULLMÄKTIGES MÅL OCH BUDGET

Mål och budget 2026	**Kommunstyrelsens verksamhetsplan**	**Program**	**Handlingsplan**
Fokusmål	**Åtgärder**	**Mål**	**Åtgärder**
Jobben - Uppsala ska ha ett välmående näringsliv och skapa fler jobb.	Se över möjligheterna att utveckla en multihub i ett utpekat område på landsbygderna.	Livskraftig kommersiell och offentlig service i samarbete.	Se över möjligheterna att utveckla en multihub i ett utpekat område på landsbygderna.
	Verka för att stärka digital infrastruktur och konnektivitet i hela kommunen utifrån Region Uppsalas handlingsplan.	Varierat bostadsutbud och hållbar mobilitet.	Verka för att stärka digital infrastruktur och konnektivitet i hela kommunen utifrån Region Uppsalas handlingsplan.
	Öka kunskapen hos kommunen om hur Uppsala kommun och lokala aktörer kan samverka för att öka ungdomars delaktighet i bygdernas hållbara utveckling.	Lokalt engagemang och aktivt stöd för utveckling av hållbara landsbygder i en klimatneutral kommun.	Öka kunskapen hos kommunen om hur Uppsala kommun och lokala aktörer kan samverka för att öka ungdomars delaktighet i bygdernas hållbara utveckling.
	Undersöka hur Uppsala kommunen kan stödja initiativ som stärker landsbygdernas förmåga till reducerad klimat- och miljöpåverkan.	Lokalt engagemang och aktivt stöd för utveckling av hållbara landsbygder i en klimatneutral kommun.	Undersöka hur Uppsala kommunen kan stödja initiativ som stärker landsbygdernas förmåga till reducerad klimat- och miljöpåverkan
	Utöka samverkan mellan angränsande kommuner,	Lokalt engagemang och	Utöka samverkan mellan angränsande kommuner,

	Region Uppsala, Uppsala kommun och Länsstyrelsen i Uppsala län genom ökad dialog samt formulering av gemensamma mål och aktiviteter för landsbygdsutveckling.	aktivt stöd för utveckling av hållbara landsbygder i en klimatneutral kommun.	Region Uppsala, Uppsala kommun och Länsstyrelsen i Uppsala län genom ökad dialog samt formulering av gemensamma mål och aktiviteter för landsbygdsutveckling.
	Skapa och genomför en plan för representanter från kommunens olika förvaltningar och bolag (och Region Uppsala) att gemensamt och regelbundet besöka utvalda orter på landsbygderna för samtal och rådgivning samt undersöka hur man kan öka tillgängligheten till samhällsdialoger och möten.	Lokalt engagemang och aktivt stöd för utveckling av hållbara landsbygder i en klimatneutral kommun.	Skapa och genomför en plan för representanter från kommunens olika förvaltningar och bolag (och Region Uppsala) att gemensamt och regelbundet besöka utvalda orter på landsbygderna för samtal och rådgivning samt undersöka hur man kan öka tillgängligheten till samhällsdialoger och möten.
	Verka för att servicepunkterna bibehåller relevans och är tillgängliga för alla kommuninvånare samt se över vilka orter där det finns behov och förutsättningar för att skapa nya.	Livskraftigt kommersiell och offentlig service i arbete.	Verka för att servicepunkterna bibehåller relevans och är tillgängliga för alla kommuninvånare samt se över vilka orter där det finns behov och förutsättningar för att skapa nya.
	Skapa förutsättningar för servicepunkterna att samla och skicka in invånares synpunkter och förslag på hur kommunen kan öka kvalitén i landsbygdsutvecklingen och förankrade medborgardialoger.	Livskraftigt kommersiell och offentlig service i arbete.	Skapa förutsättningar för serviceprodukterna att samla och skicka in invånarnas synpunkter och förslag på hur kommunen kan öka kvaliteten i landsbygdsutvecklingen och förankrade medborgardialoger.
	Skapa förutsättningar för servicepunkterna att erbjuda tillfällen där invånare kan tala med kommunrepresentanter via telefon eller digitala möten.	Livskraftigt kommersiell och offentlig service i arbete.	Skapa förutsättningar för servicepunkterna att erbjuda tillfällen där invånare kan tala med kommunrepresentanter via telefon eller digitala möten.
	Intensifiera samverkan med offentliga aktörer (som till exempel Region Uppsala, Länsstyrelsen i Uppsala län,	Livskraftigt kommersiell och offentlig service i arbete.	Intensifiera samverkan med offentliga aktörer (som till exempel Region Uppsala, Länsstyrelsen i Uppsala län, Tillväxtverket

	Tillväxtverket och polisen) rörande lokal service.		och polisen) rörande lokal service.
	Utveckla dialoger med offentliga och kommersiella ägare av lokaler (såsom lokaler för pedagogisk verksamhet) för att möjliggöra användning av lokaler för andra verksamheter.	Livskraftigt kommersiell och offentlig service i arbete.	Utveckla dialoger med offentliga och kommersiella ägare av lokaler (såsom lokaler för pedagogisk verksamhet) för att möjliggöra användning av lokaler för andra verksamheter.
	Utveckla samverkan och dialog med lokala marknadsaktörer och andra relevanta aktörer såsom Post- och telestyrelsen (PTS), Sveriges Kommuner och regioner (SKR) och Region Uppsala.	Varierat bostadsutbud och hållbar mobilitet.	Utveckla samverkan och dialog med lokala marknadsaktörer och andra relevanta aktörer såsom Post- och telestyrelsen (PTS), Sveriges Kommuner och regioner (SKR) och Region Uppsala.
	Utveckla dialogen inom kommunkoncernen för att förbättra infrastrukturen för hållbart resande, och för att öka användningen av mobilitetstjänster.	Varierat bostadsutbud och hållbar mobilitet.	Utveckla dialogen inom kommunkoncernen för att förbättra infrastrukturen för hållbart resande, och för att öka användningen av mobilitetstjänster.
	Förbättra förutsättningarna för hållbart resande för alla invånare på landsbygderna till och från kultur, idrotts- och fritidsaktiviteter.	Vitalt och inkluderande kulturliv samt idrotts- och fritidsaktiviteter i landsbygderna.	Förbättra förutsättningarna för hållbart resande för alla invånare på landsbygderna till och från kultur, idrotts- och fritidsaktiviteter.
	Verka för en utökad kultur- och fritidsverksamhet på landsbygderna.	Vitalt och inkluderande kulturliv samt idrotts- och fritidsaktivitetern a i landsbygderna.	-

8.4 NÄRINGSLIVSPROGRAMMETS TILLÄMPNING I FULLMÄKTIGES MÅL OCH BUDGET

Mål och budget 2206	**Kommunstyrelsens verksamhetsplans**	**Program**	**Handlingsplan**
Fokusmål	**Åtgärder**	**Mål**	**Åtgärder**
Jobben - Uppsala ska ha ett välmående näringsliv och skapa fler jobb.	Lyfta fram, stärka och synliggöra Uppsalas styrkor och fokusbranscher.	Attraktionskraft.	Lyfta fram, stärka och synliggöra Uppsalas styrkor och fokusbranscher.

	Vidareutveckla stadskärnan och samverka för ett attraktivt city för boende, verksamheter och besökare.	Attraktionskraft.	Vidareutveckla stadskärnan och samverka för ett attraktivt city för boende, verksamheter och besökare.
	Höga ambitioner kring växande verksamhetsområden där flera fokusbranscher har sin hemvist, exempelvis Främre Boländerna och Uppsala Business Park, ska ta plats i marknadsföringen.	Attraktionskraft.	Ambitionerna kring växande verksamhetsområden där flera fokusbranscher har sin hemvist, exempelvis Främre Boländerna och Uppsala Business Park, ska ta plats i marknadsföringen.
	Stärka Uppsalas fokusbranscher och kluster och främja gränsöverskridande utveckling.	Innovations- och tillväxt.	Stärka Uppsalas fokusbranscher och kluster och främja gränsöverskridande utveckling.
	Arbeta med hållbar och innovativ affärsutveckling i nära samverkan med akademi, näringsliv och det offentliga samt det innovationsstödjande systemet.	Innovations- och tillväxt.	Arbeta med hållbar och innovativ affärsutveckling i nära samverkan med akademi, näringsliv och det offentliga samt det innovationsstödjande systemet.
	Uppsala kommun ska ge en samordnad, rådgivande, rättssäker, effektiv företagsservice och ett gott bemötande i kontakterna med näringslivet.	Företagsservice.	Uppsala kommun ska ge en samordnad, rådgivande, rättssäker, effektiv företagsservice och ett gott bemötande i kontakterna med näringslivet.
	Uppsala kommun ska vara ledande inom digitala tjänster och arbeta med ett datadrivet beslutsfattande för att säkerställa en enkel, rättssäker och effektiv företagsservice för hela näringslivet.	Företagsservice.	Uppsala kommun ska vara ledande inom digitala tjänster och arbeta med ett datadrivet beslutsfattande för att säkerställa en enkel, rättssäker och effektiv företagsservice för hela näringslivet.
	Skapa förutsättningar för mer byggbar mark för olika typer av verksamheter i olika lägen i kommunen genom tidig dialog med näringslivet.	Markberedskap och infrastruktur.	Skapa förutsättningar för mer byggbar mark för olika typer av verksamheter i olika lägen i kommunen genom tidig dialog med näringslivet.

	Arbeta för att kommunen i snitt har en portfölj om cirka 45 hektar verksamhetsmark i olika lägen med färdig detaljplan vilket ger beredskap att möta marknadens behov.	Markberedskap och infrastruktur.	Arbeta för att kommunen i snitt har en portfölj om cirka 45 hektar verksamhetsmark i olika lägen med färdig detaljplan vilket ger beredskap att möta marknadens behov.
	Uppsala kommun ska vara ledande inom upphandling som ett strategiskt verktyg för utveckling, och skapa möjligheter för företag oavsett storlek och bransch.	Upphandling.	Uppsala kommun ska vara ledande inom upphandling som ett strategiskt verktyg för utveckling, och skapa möjligheter för företag oavsett storlek och bransch.
	Uppsala kommun ska kännetecknas av dialog och tillgänglighet när det gäller upphandling.	Upphandling.	Uppsala kommun ska kännetecknas av dialog och tillgänglighet när det gäller upphandling.
	Arbeta med att skapa förutsättningar kring teknisk försörjning (el, vatten, värme etc.) för befintligt näringsliv och etableringar.	Markberedskap och infrastruktur.	Arbeta med att skapa förutsättningar kring teknisk försörjning (el, vatten, värme etc.) för befintligt näringsliv och etableringar.
	Aktivt tillvarata och attrahera nationell och internationell kompetens genom möten och kongresser samt evenemang.	Kompetensförsörjning.	Aktivt tillvarata och attrahera nationell och internationell kompetens genom möten och kongresser samt evenemang.
	Fortsätta utveckla Uppsala International Hub och där igenom ge service till företag med behov av internationell kompetens.	Kompetensförsörjning.	Fortsätta utveckla Uppsala International Hub och där igenom ge service till företag med behov av internationell kompetens.

Uppsala kommun

Datum:
2026-11-05

Diarienummer:
KRN-2026-00066

Kommunrevisionen
Missiv

Mottagare:
Kommunstyrelsen

För kännedom:
Kommunfullmäktige

Översiktlig granskning av delårsrapport per 2026-08-31

Kommunens revisorer har med stöd av Azets Revision & Rådgivning genomfört en översiktlig granskning av delårsrapporten per 2026-08-31. Kommunens revisorer ska enligt 12 kap KL bedöma om resultatet i delårsrapporten är förenligt med de mål som fullmäktige beslutat och pröva om räkenskaperna är rättvisande. Revisorernas uttalande avges i *Revisorernas bedömning av delårsrapporten per 2026-08-31, Uppsala kommun* med tillhörande bilagor.

- Bilaga 1 – Översiktlig granskning, delår 2026, Uppsala kommun.
- Bilaga 1a – Yttrande om delårsrapport 2026-08-31, Uppsala kommun.

Revisionen emotser yttrande från kommunstyrelsen **senast 2027-01-30** på vilka åtgärder kommunstyrelsen har för avsikt att vidta med anledning av de förbättringsområden och rekommendationer som framgår av revisorernas bedömning och av bifogad revisionsrapport.

Yttrande ska inkomma till kommunrevisionen@uppsala.se samt till de sakkunniga biträdena mikael.lind@azets.com och hannah.klarkner@azets.com.

För kommunrevisionen i Uppsala kommun.

Berit Danielsson
Ordförande

Kajsa Wejryd
Vice ordförande

Postadress: Uppsala kommun, kommunrevisionen, 753 75 Uppsala
Telefon: 018-727 11 32 (Kansli)
E-post: kommunrevisionen@uppsala.se
www.uppsala.se

Översiktlig granskning Delårsrapport per 2026-08-31

Uppsala kommun

2026-10-23

Azets Revision & Rådgivning har av Uppsala kommuns revisorer fått i uppdrag att granska delårsbokslut och delårsrapport per 31 augusti 2026. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2026.

Syftet med granskningarna har varit att bedöma om kommunens delårsrapport har upprättats i enlighet med kommunallag, lag om kommunal bokföring och redovisning samt god redovisningssed i kommuner och regioner.

Syftet är även att bedöma om resultatet är förenliga med de av fullmäktige beslutade målen för god ekonomisk hushållning samt att de är förenliga med balanskravet.

Som del av en revision enligt Standard för kommunal räkenskapsrevision använder vi professionellt omdöme och har en professionellt skeptisk inställning under hela revisionen.

Uppsala den 23 oktober 2026

Kristoffer Bodin
Auktoriserad revisor

Mikael Lind
Certifierad kommunal revisor

Utöver denna granskningsrapport avlämnas av den auktoriserade revisorn även *Det sakkunniga biträdets yttrande* som omfattar räkenskapsrevisionen.



Innehåll

01 Sammanfattning 3
02 Inledning 7
03 Granskningsresultat- Räkenskapsrevision 14
04 Granskningsresultat- God ekonomisk hushållning 18
05 Granskningsresultat- Balanskravsresultat 22

Sammanfattning

01

Sammanfattning

Azets Revision & Rådgivning har av Uppsala kommuns revisorer fått i uppdrag att granska delårsbokslut och delårsrapport per 31 augusti 2026. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2026. Syftet med granskningarna har varit att bedöma om kommunens delårsrapport har upprättats i enlighet med kommunallag, lag om kommunal bokföring och redovisning samt god redovisningssed i kommuner och regioner.

Delårsrapportens räkenskaper

Grundat på vår översiktliga granskning, med undantag för punkterna på sid. 15, har det inte kommit fram några omständigheter som ger oss anledning att anse att den bifogade delårsrapportens resultaträkning, balansräkning, kassaflödesanalys samt noter inte, i allt väsentligt, är upprättad i enlighet med LKBR.

God ekonomisk hushållning

Finansiella mål

Grundat på vår översiktliga granskning av delårsrapporten har det inte framkommit några omständigheter som ger oss anledning att anse att det redovisade prognostiserade resultatet inte skulle vara förenligt med de finansiella mål som fullmäktige fastställt i budget 2026.

Verksamhetsmål

Resultatutfall saknas för merparten av verksamhetsmålen i samband med delåret 2026-08-31, varpå det ej går att bedöma om resultatet är förenligt med fullmäktiges beslutade målsättning. En samlad utvärdering och bedömning av måluppfyllelsen kan först göras när resultaten för hela året finns tillgängliga.

Med anledning av detta konstaterar vi att avrapporteringen av målen i delårsrapporten saknar tillräcklig helhet och som en följd av detta är det inte möjligt för oss att bedöma om det prognostiserade resultatet är förenligt med de mål som fullmäktige beslutat om.

Balanskravsresultat

Vi konstaterar, utifrån den helårsprognos som lämnas i delårsrapporten, att kommunstyrelsen bedömer att det lagstadgade balanskravet kommer att uppfyllas. Vi ser ingen anledning till att göra en annan bedömning, beaktat de osäkerhetsfaktorer som en prognos innebär.

Sammanfattning - Revisionsfrågor

Räkenskapsrevision

- Har delårsrapporten upprättats enligt lagens krav och god redovisningssed?

God ekonomisk hushållning

- Är resultatet i delårsrapporten förenligt med de finansiella mål som fullmäktige beslutat, som är av betydelse för god ekonomisk hushållning?
- Är resultatet i delårsrapporten förenligt med de verksamhetsmål som fullmäktige beslutat, som är av betydelse för god ekonomisk hushållning?

Balanskravsresultat

- Kommer kommunen att efterleva balanskravet och har åtgärder presenterats vid ett eventuellt prognostiserat negativt balanskravsresultatet?

Sammanfattning - Rekommendationer

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att följande:

Räkenskapsrevision

Färdigställa översyn och bedömning av samtliga hyresavtal för att säkerställa att räkenskaperna följer lag och god redovisningssed.

God ekonomisk hushållning

Inga rekommendationer föranleds av den genomförda granskningen.

Balanskravsresultat

Inga rekommendationer föranleds av den genomförda granskningen.

Inledning

02

Inledning

Vi har av Uppsala kommuns revisorer fått i uppdrag att granska delårsbokslutet per 31 augusti 2026. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2026.

Av 13 kap. 1§ lag om kommunal bokföring och redovisning (2018:597), hädanefter LKBR, framgår att kommuner ska upprätta minst en delårsrapport som ska omfatta en period av minst hälften och högst två tredjedelar av räkenskapsåret, det vill säga minst sex månader och högst åtta månader.

Det är även den rapport som faller inom ramen för denna period som ska behandlas av kommunfullmäktige och som revisorerna ska göra en bedömning av.

Kommunens revisorer ska enligt 12 kap. 2§ kommunallagen (2017:275), hädanefter KL bedöma om resultatet i delårsrapporten är förenligt med de mål som fullmäktige beslutat. Revisorernas uttalanden avges i revisorernas bedömning av delårsrapporten.

Resultatet av vår granskning utgör underlag för revisorernas utformning av utlåtandet till kommunfullmäktige.

Delårsrapporten granskas enligt Standard för kommunal räkenskapsrevision. Standarden ska tillämpas av de sakkunniga som utför räkenskapsrevision på uppdrag av förtroendevalda revisorer i kommuner, regioner, kommunalförbund och samordningsförbund.

Standarden består av:

- Ramverk
- Anvisningar för tillämpning i kommunal räkenskapsrevision av International Standards on Auditing (ISA) samt International Standard on Review Engagements (ISRE 2410)
- Instruktion för granskning av sammanställda räkenskaper
- Instruktion för granskning av förvaltningsberättelse
- Instruktion för granskning av drift- och investeringsredovisning

Följande moment regleras inte av standarden utan tillkommer i enlighet med SKR:s God revisionssed i kommunal verksamhet 2022:

- Granskningen av utfallet rörande verksamhetsmålen med betydelse för god ekonomisk hushållning samt själva bedömningen av huruvida resultaten i delårsrapporten är förenliga med verksamhetsmålen samt de finansiella målen.
- Bedömning om kommunen efterlever balanskravet samt eventuellt åberopande av synnerliga skäl omfattas inte av Standard för kommunal räkenskapsrevision.

Syfte och revisionsfrågor

Vårt uppdrag är att granska delårsrapporten i syfte att ge revisorerna ett tillräckligt underlag för utlåtandet respektive revisionsberättelsen.

Syftet med granskningen är att bedöma om kommunens delårsrapport har upprättats i enlighet med kommunallag, lag om kommunal bokföring och redovisning samt god redovisningssed i kommuner och regioner.

Syftet är även att bedöma om resultatet är förenliga med de av fullmäktige beslutade målen för god ekonomisk hushållning samt att de är förenliga med balanskravet.

Granskningen av delårsrapporten ska besvara följande revisionsfrågor:

Räkenskapsrevision

- Har delårsrapporten upprättats enligt lagens krav och god redovisningssed?

God ekonomisk hushållning och balanskravsresultat

- Är resultatet i delårsrapporten förenligt med de av kommunfullmäktige fastställda målen för god ekonomisk hushållning, det vill säga finns förutsättningar att målen kommer att uppnås?
- Kommer kommunen att efterleva balanskravet och har åtgärder presenterats vid ett eventuellt prognostiserat negativt balanskravsresultatet?



Avgränsning

Vår granskning omfattar delårsrapporten per 2026-08-31, antagen av kommunstyrelsen den 2026-10-21.

Vår granskning av räkenskaperna har utförts i den omfattning som krävs enligt Standard för kommunal räkenskapsrevision. Den översiktliga granskningen har en annan inriktning och en betydligt mindre omfattning än den inriktning och omfattning som en revision enligt International Standard on Audit, ISA, har. En översiktlig granskning är begränsad i omfattning och riktar i huvudsakligen in sig på intervjuer och analyser. De granskningsåtgärder som vidtas gör det inte möjligt att sammantaget skaffa en sådan säkerhet kring alla viktiga omständigheter som skulle kunna ha blivit identifierade om en fullständig revision utförts. Den uttalade slutsatsen grundad på en översiktlig granskning har därför inte den säkerhet som en uttalad slutsats grundad på en revision har.

Vår granskning av redovisningen utgår från en bedömning av väsentlighet och risk. Granskningen har inte som syfte att identifiera brottsliga handlingar, till exempel förskingring.

I delårsrapporten har vi översiktligt granskat förvaltningsberättelse, resultat- och balansräkning samt tillhörande noter. Övriga delar har enbart granskats med utgångspunkt från att informationen är förenlig med informationen i de finansiella delarna.

Granskningen av måluppfyllelse och bedömning av balanskravet har utförts enligt SKRs God revisionssed i kommunal verksamhet 2022. Vad gäller mål och riktlinjer för god ekonomisk hushållning samt efterlevnad av balanskrav så har granskningen utförts enligt Skyrevs (Föreningen Sveriges Kommunala Yrkesrevisorer) rekommendation R5 Granskning av delårsrapport och årsredovisning.

Denna rapport sammanfattar främst i avvikelseform våra väsentligaste iakttagelser från granskningen.

Revisionskriterier

Bedömningsgrund för våra bedömningar avseende delårsrapportens räkenskaper bygger på följande revisionskriterier:

- Kommunallag (KL) och lag om kommunal bokföring och redovisning (LKBR)
- God redovisningssed, definierad av Rådet för Kommunal Redovisning (RKR)

Bedömningsgrund för våra bedömningar avseende god ekonomisk hushållning och balanskravsresultat bygger på följande revisionskriterier:

- God redovisningssed i kommunal verksamhet 2022 (SKR)
- Rekommendation R5 Granskning av delårsrapport och årsredovisning (Skyrev)
- Interna regelverk och instruktioner
- Fullmäktigebeslut

Prövning av oberoende

- Vi har i enlighet med vårt regelverk, Standard för kommunal räkenskapsrevision samt Skyrevs rekommendationer prövat vårt oberoende. Vi har inte funnit några sådana omständigheter som tyder på att vårt oberoende och integritet kan ifrågasättas.

Metod

Revisionen har genomförts genom bland annat:

- Beaktande av relevanta dokument
- Dialog med berörda tjänstepersoner
- Översiktlig analys och granskning av balans- och resultaträkningen samt resultatprognos
- Översiktlig analys av nyckeltal för verksamhet och ekonomi i den omfattning som krävs för att bedöma om resultatet är förenligt med de av fullmäktige beslutade målen

Ansvarig styrelse

- Granskningen avser kommunstyrelsens delårsrapport som enligt 11 kap. 16§ KL ska behandlas av kommunfullmäktige.

- Rapporten är faktakontrollerad av ekonomiavdelningen.



Bedömningsnivåer

Bedömningsnivåerna skiljer sig åt baserat på granskningsområde, givet att bedömning utgår ifrån olika lagar, regelverk och rekommendationer.

Räkenskapsrevision	Bedömningsnivå	Bedömningssymbol
De bedömningar som lämnas i rapporten avseende räkenskapsrevision baseras på följande nivåer	I allt väsentligt	
	Endast delvis	
	Nej	

God ekonomisk hushållning	Bedömningsnivå	Bedömningssymbol
De bedömningar som lämnas i rapporten avseende god ekonomisk hushållning baseras på följande nivåer och utgår från Skyrevs rekommendation *nr. 5 Granskning av delårsrapport och årsredovisning*	Förenligt med fullmäktiges beslut	
	Delvis förenligt med fullmäktiges beslut	
	Ej förenligt med fullmäktiges beslut	
	Otydligt eller ostrukturerat, går ej att bedöma	

Balanskravsresultat	Bedömningsnivå	Bedömningssymbol
De bedömningar som lämnas i rapporten avseende balanskravsresultat baseras på följande nivåer	Uppfylls	
	Uppfylls ej	

Granskningsresultat - Räkenskapsrevision

03

Delårsrapportens räkenskaper

Enligt 13 kap. 2§ LKBR ska en delårsrapport innehålla en resultaträkning, en balansräkning och en förenklad förvaltningsberättelse. RKR preciserar i rekommendation RKR R17 Delårsrapport vad förvaltningsberättelsen ska innehålla minimum för att motsvara kraven på en förenklad förvaltningsberättelse.

Utöver vad som preciseras gällande den förenklade förvaltningsberättelsen ska en delårsrapport även innehålla resultaträkning, balansräkning, översiktlig beskrivning av kommunens drift- och investeringsverksamhet samt noter.

Kommunen gör i delårsrapporten avsteg från lag och god sed avseende följande:

- Kommunen har per 2026-08-31 redovisat samtliga interna leasingkontrakt som operationell leasing.

  Hyreskontrakt och leasing av bilar och fastigheter ses normalt som finansiell leasing vilket innebär att en fiktiv anläggningstillgång och skuld ska redovisas och skrivas av över återstående hyresperiod. Kommunen hanterar samtliga interna hyresavtal som operationell leasing vilket enligt vår bedömning sannolikt är ett avsteg från RKR R5 och god redovisningssed. Upplysning om avsteget görs emellertid i delårsrapporten i Not 1 Redovisningsprinciper.

Bedömning

Räkenskapsrevision

Revisionsfråga	Bedömning	Bedömningsnivå
• Har delårsrapporten upprättats enligt lagens krav och god redovisningssed?	Grundat på vår översiktliga granskning, med undantag för punkterna på sid. 15, har det inte kommit fram några omständigheter som ger oss anledning att anse att den bifogade delårsrapportens resultaträkning, balansräkning, kassaflödesanalys samt noter inte, i allt väsentligt, är upprättad i enlighet med LKBR. Förenklad förvaltningsberättelse har upprättats i enlighet med LKBR. Översiktlig beskrivning av kommunens drift- och investeringsverksamhet har upprättats. Sammanställda räkenskaper har upprättats i enlighet med LKBR.	

Rekommendationer

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Färdigställa översyn och bedömning av samtliga hyresavtal för att säkerställa att räkenskaperna följer lag och god redovisningssed.

Granskningsresultat – God ekonomisk hushållning

04

God ekonomisk hushållning

Kommuner och regioner ska ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet och i sådan verksamhet som bedrivs genom sådana juridiska personer som avses i KL 10 kap. 2-6 §§ (hel- och delägda kommunala bolag, stiftelser och föreningar).

I KL stadgas även att kommunerna ska ha en god ekonomisk hushållning, vilket får ses som ett överordnat krav och innebär i de allra flesta fall att det inte räcker med att intäkterna enbart täcker kostnaderna, eftersom det på längre sikt urholkar kommunernas ekonomi. Enligt kommunallagens bestämmelser ska fullmäktige i budgeten ange finansiella mål och verksamhetsmål som har betydelse för god ekonomisk hushållning. Revisorerna ska bedöma om resultatet i delårsrapporten är förenligt med de av fullmäktige beslutade målen.

Kommunfullmäktige i Uppsala kommun har genom *Mål och budget 2026 med plan för 2027-2028* (KF 2025-11-03) beslutat om tre långsiktiga finansiella mål samt nio verksamhetsmål med betydelse för god ekonomisk hushållning. De finansiella målen återfinns även i de av kommunfullmäktige antagna *Riktlinjer för god ekonomisk hushållning samt hantering av resultatreserv och resultatutjämningsreserv* (KF 2024-11-04) . Verksamhetsmålen som bedömts ha betydelse för god ekonomisk hushållning finns ej angivna i riktlinjerna.

God ekonomisk hushållning (forts.)

Finansiella mål	Målsättning
Ekonomiskt resultat, Uppsala kommun som andel av skatter, generella statsbidrag och utjämning (%)	2,0 %
Ekonomiskt resultat för kommunkoncernen som andel av verksamhetens intäkter inklusive skatter, generella statsbidrag och utjämning (%)	2,0 %
Soliditet kommunkoncern, inklusive pensionsåtaganden (%)	27 %

Verksamhetsmål
Andelen gymnasieelever med examen inom tre år ska överstiga det ovägda medlet för kommunerna i resultatnätverket R12.
Kvalitetsindex för LSS boenden och daglig verksamhet ska överstiga det ovägda medlet för kommunerna i resultatnätverket R12.
Kvalitetsindex för äldreomsorgen ska överstiga det ovägda medlet för kommunerna i resultatnätverket R12.
Index för hållbart medarbetarengagemang (HME) ska överstiga det ovägda medlet för kommunerna i resultatnätverket R12.
Sjukfrånvaron totalt bland kommunens anställda ska understiga det ovägda medlet för kommunerna i resultatnätverket R12.
Företagarnas helhetsbedömning av servicen i myndighetsutövningen ska överstiga det ovägda medlet för kommunerna i resultatnätverket R12.
Andelen arbetslösa ska understiga det ovägda medlet för kommunerna i resultatnätverket R12.
Utsläppen av växthusgaser från kommunkoncernen ska under planperioden minska med 18–22 procent per år.
Andelen av befolkningen som bor i områden med socioekonomiska utmaningar (områdestyp 1 och 2) ska understiga det ovägda medlet för kommunerna i resultatnätverket R12.

God ekonomisk hushållning (forts.)

I *Mål- och budget 2026 med plan för 2027-2028* framgår att målsättningen för verksamhetsmålen för god ekonomisk hushållning är att Uppsala kommuns utfall ska vara bättre än det ovägda medlet för jämförbara kommuner i resultatnätverket R12, där jämförelse är möjlig. I R12 ingår Eskilstuna, Gävle, Helsingborg, Jönköping, Linköping, Lund, Norrköping, Södertälje, Umeå, Uppsala, Västerås och Örebro.

Ett verksamhetsmål, *Utsläppen av växthusgaser från kommunkoncernen ska minska med 18-22 procent*, mäts genom egen uppföljning. Målsättningen för detta verksamhetsmål är en årlig minskningstakt och att kommunkoncernen ska ha en tillräcklig minskningstakt för att nå klimatmålen och ligga i linje med Parisavtalet.

Kommunstyrelsens uppföljning av de finansiella målen:

I Uppsala kommuns delårsrapport per sista augusti 2026 framgår en prognos av måluppfyllelsen av kommunfullmäktiges beslutade finansiella mål, vilket redogörs för nedan. Kommunstyrelsens bedömning är att samtliga tre finansiella mål prognosticeras att uppfylla målvärdet vid helåret 2026. Vidare framgår att målen över tid bedöms vara uppfyllda.

Finansiellt mål	Kommunstyrelsens prognos
Ekonomiskt resultat, Uppsala kommun som andel av skatter, generella statsbidrag och utjämning (2,0 %)	4,0 %
Ekonomiskt resultat för kommunkoncernen som andel av verksamhetens intäkter inklusive skatter, generella statsbidrag och utjämning (2,0 %)	3,7 %
Soliditet kommunkoncern, inklusive pensionsåtaganden (27 %)	27 %

God ekonomisk hushållning (forts.)

Kommunstyrelsens uppföljning av verksamhetsmålen:

Av delårsrapporten framgår en uppföljning av de verksamhetsmål som bedömts ha betydelse för god ekonomisk hushållning. Uppföljningen inkluderar dels resultat per målvärde, dels kompletteras med en kvalitativ analys av respektive verksamhetsmål. Därtill återfinns även jämförelsevärden från 2025 års resultat. Vidare framgår att för de verksamhetsmål där utfall för 2026 inte är tillgängliga/publicerade vid augustibokslutet så har senaste tillgängliga värde används och uppges med aktuellt år inom parantes.

Verksamhetsmål (målsättning inom parantes)	Uppsala 2026
Andelen gymnasieelever med examen inom tre år ska överstiga det ovägda medlet för kommunerna i resultatnätverket R12 (72,3)	74,4 (2025)
Kvalitetsindex för LSS boenden och daglig verksamhet ska överstiga det ovägda medlet för kommunerna i resultatnätverket R12. (62)	70 prel. (2025)
Kvalitetsindex för äldreomsorgen ska överstiga det ovägda medlet för kommunerna i resultatnätverket R12. (43)	45 prel. (2025)
Index för hållbart medarbetarengagemang (HME) ska överstiga det ovägda medlet för kommunerna i resultatnätverket R12. (80)	80 (2025)
Sjukfrånvaron totalt bland kommunens anställda ska understiga det ovägda medlet för kommunerna i resultatnätverket R12. (7,0)	7,0 (2025)
Företagarnas helhetsbedömning av servicen i myndighetsutövningen ska överstiga det ovägda medlet för kommunerna i resultatnätverket R12. (75)	78 prel.
Andelen arbetslösa ska understiga det ovägda medlet för kommunerna i resultatnätverket R12. (6,7)	5,0 (2025)
Utsläppen av växthusgaser från kommunkoncernen ska under planperioden minska med 18–22 procent per år. (18-22)	5 (2025)
Andelen av befolkningen som bor i områden med socioekonomiska utmaningar (områdestyp 1 och 2) ska understiga det ovägda medlet för kommunerna i resultatnätverket R12. (18,2)	13,5 (2024)

God ekonomisk hushållning (forts.)

Kommunstyrelsens samlade bedömning av god ekonomisk hushållning:

Kommunstyrelsens bedömning är att Uppsala kommun, utifrån uppföljning av finansiella mål och verksamhetsmål, i hög grad har en god ekonomisk hushållning.

Se vidare kommunstyrelsens måluppföljning avseende god ekonomisk hushållning på sidorna 45-49 i kommunens delårsrapport.

God ekonomisk hushållning (forts.)

Iakttagelser avseende god ekonomisk hushållning:

Kommunfullmäktige har i *Mål och budget 2026 med plan för 2027-2028* beslutat om såväl finansiella mål som verksamhetsmål som bedömts ha betydelse för god ekonomisk hushållning, vilket är en positiv utveckling från tidigare år. De finansiella målen återfinns även i kommunens *Riktlinjer för god ekonomisk hushållning*, medan verksamhetsmålen ej återfinns i riktlinjerna. I kommunstyrelsens yttrande (2025-01-02) från 2025 års granskning av delårsrapporten framgår att styrelsen avvaktar revidering av riktlinjerna givet att fullmäktige beslutat om verksamhetsmål för god ekonomisk hushållning inom ramen för mål- och budget.

Förvaltningsberättelsen innehåller en redovisning av måluppfyllelsen för de finansiella målen respektive verksamhetsmålen som bedömts ha betydelse för god ekonomisk hushållning. Samtliga tre finansiella mål prognosticeras att uppnås under 2026.

När det gäller verksamhetsmålen för god ekonomisk hushållning konstateras att uppföljningen innehåller både resultatutfall i relation till fastställda målnivåer samt jämförelser från tidigare år. För merparten av verksamhetsmålen saknas dock resultatutfall per augusti 2026. Därmed går det vid delårsuppföljningen inte att bedöma om resultaten är förenliga med de mål som fullmäktige har beslutat om. En samlad utvärdering och bedömning av måluppfyllelsen kan först göras när resultaten för hela året finns tillgängliga.

Däremot kan vi konstatera att både strukturen för uppföljningen och formerna för uppföljning av verksamhetsmålen har utvecklats jämfört med tidigare år, vilket vi bedömer som positivt. Vår bedömning är att den nuvarande strukturen skapar goda förutsättningar för en ändamålsenlig uppföljning av verksamhetsmålen i samband med årsredovisningen, när årets resultatutfall finns tillgängliga.

Bedömning

God ekonomisk hushållning

Revisionsfråga	Bedömning	Bedömningsnivå
• Är resultatet i delårsrapporten förenligt med de av kommunfullmäktige fastställda finansiella målen för god ekonomisk hushållning, det vill säga finns förutsättningar att målen kommer att uppnås? • Är resultatet i delårsrapporten förenligt med de av kommunfullmäktige fastställda verksamhetsmålen för god ekonomisk hushållning, det vill säga finns förutsättningar att målen kommer att uppnås?	Grundat på vår översiktliga granskning av delårsrapporten har det inte framkommit några omständigheter som ger oss anledning att anse att det redovisade prognostiserade resultatet inte skulle vara förenligt med de finansiella mål som fullmäktige fastställt i budget 2026. Resultatutfall saknas för merparten av verksamhetsmålen i samband med delåret 2026-08-31, varpå det ej går att bedöma om resultatet är förenligt med fullmäktiges beslutade målsättning. En samlad utvärdering och bedömning av måluppfyllelsen kan först göras när resultaten för hela året finns tillgängliga. Med anledning av detta konstaterar vi att avrapporteringen av målen i delårsrapporten saknar tillräcklig helhet och som en följd av detta är det inte möjligt för oss att bedöma om det prognostiserade resultatet är förenligt med de mål som fullmäktige beslutat om.	 

Rekommendationer

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Inga rekommendationer föranleds av granskningen.

Granskningsresultat – Balanskravsresultat

05

Balanskravsresultat

En kommun ska enligt KL göra en avstämning av balanskravet och detta ska redovisas i förvaltningsberättelsen.

Eventuella negativa resultat som uppkommer ska enligt KL regleras inom tre år. Om det föreligger synnerliga skäl finns emellertid möjlighet att inte reglera ett negativt resultat. RKR har lämnat information om beräkning och redovisning av balanskravet utifrån tolkning av förarbeten till reglerna om balanskrav i LKBR och KL.

Kommunen har inga negativa balanskravsresultat att återställa.

Tabell 16. Balanskravsutredning. Belopp i miljoner kronor.[10]

	Prognos 2026	2025	2024	2023	2022
Årets resultat enligt resultaträkningen	**684**	**441**	**194**	**222**	**701**
Realisationsvinster	-50	-22	-29	-63	-3
Justering för realisationsvinster enligt undantagsmöjlighet	-	-	-	-	-
Justering för realisationsförluster enligt undantagsmöjlighet	-	-	-	-	-
Orealiserade vinster och förluster i värdepapper*	-64	-21	-70	-	-
Återföring av orealiserade vinster och förluster i värdepapper*	-	82	-	-	-
Årets resultat efter balanskravsjusteringar	**570**	**481**	**95**	**159**	**698**
Reservering av medel till resultatutjämningsreserv	-	-	-	-4	-75
Återföring av medel från resultatutjämningsreserv	-	-	-	-	-
Reservering av medel till resultatreserv	-375	-275	0	-	-
Återföring av medel från resultatreserv	0	0	0	-	-
Synnerliga skäl					
Balanskravsresultat	**195**	**206**	**95**	**155**	**623**

*) avser innehav i Uppsala läns pensionsstiftelse

Efter justering för realisationsvinster från försäljning av tillgångar och före avsättning av medel till resultatreserv (RER) uppgår prognostiserat helårsresultat till 570 miljoner kronor.

Bedömning

Balanskravsresultat

Revisionsfråga	Bedömning	Bedömningsnivå
• Kommer kommunen att efterleva balanskravet och har åtgärder presenterats vid ett eventuellt prognostiserat negativt balanskravsresultatet?	Vi konstaterar, utifrån den helårsprognos som lämnas i delårsrapporten, att kommunstyrelsen bedömer att det lagstadgade balanskravet kommer att uppfyllas. Vi ser ingen anledning till att göra en annan bedömning, beaktat de osäkerhetsfaktorer som en prognos innebär.	

Rekommendationer

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Inga rekommendationer föranleds av den genomförda granskningen.

Tack för ert förtroende!

azets.com/sv-se

Yttrande om delårsrapport

Till revisorerna i Uppsala Kommun, Org.nr 212000-3005

Inledning

Vi har utfört en översiktlig granskning av utfall och ställning i delårsrapportens resultaträkning, balansräkning, kassaflödesanalys samt noter för Uppsala Kommun för perioden 2026-01-01-2026-08-31, avgiven av kommunstyrelsen den 2026-10-21. Det är styrelsen som har ansvaret för att upprätta och presentera denna delårsrapport i enlighet med lagen om kommunal bokföring och redovisning. Vårt ansvar är att uttala en slutsats grundad på vår översiktliga granskning.

Den översiktliga granskningens inriktning och omfattning

Med undantag för att vad som framgår av stycket Grund för en slutsats med reservation har vi utfört vår översiktliga granskning i enlighet med Standard för kommunal räkenskapsrevision, Översiktlig granskning av delårsrapport. En översiktlig granskning består av att göra förfrågningar, i första hand till personer som är ansvariga för finansiella frågor och redovisningsfrågor, att utföra analytisk granskning och att vidta andra översiktliga granskningsåtgärder. En översiktlig granskning har en annan inriktning och en betydligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt Standard för kommunal räkenskapsrevision har. De granskningsåtgärder som vidtas vid en översiktlig granskning gör det inte möjligt för oss att skaffa oss en sådan säkerhet att vi blir medvetna om alla viktiga omständigheter som skulle kunna ha blivit identifierade om en revision utförts. Den uttalade slutsatsen grundad på en översiktlig granskning har därför inte den säkerhet som en uttalad slutsats grundad på en revision har.

Det sakkunniga biträdets granskning av den förenklade förvaltningsberättelsen och den översiktliga beskrivningen av kommunens drift- och investeringsverksamhet inklusive sammanställda räkenskaper

Vår granskning har skett enligt ”Instruktion för granskning av förvaltningsberättelse” och ”Instruktion för granskning av drift- och investeringsredovisning” samt i tillämpliga delar ”Instruktion för granskning av sammanställda räkenskaper” i Standard för kommunal räkenskapsrevision. Detta innebär att vår granskning av den förenklade förvaltningsberättelsen och den översiktliga beskrivningen av kommunens drift- och investeringsverksamhet samt de sammanställda räkenskaperna har en annan inriktning och betydligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt Standard för kommunal räkenskapsrevision har. Vi anser att denna granskning ger oss tillräcklig grund för våra uttalanden.

Grund för en uttalad slutsats med reservation

Hyreskontrakt och leasing av bilar och fastigheter ses normalt som finansiell leasing vilket innebär att en anläggningstillgång och skuld skall redovisas och skrivas av över återstående hyresperiod. Kommunen hanterar alla interna leasingkostnader som operationell leasing. Enligt vår bedömning är kommunens hantering av leasingavtal i delårsrapporten ett avsteg från Rådet för kommunal redovisnings rekommendation RKR R5 Leasing och god redovisningssed.

Penneo dokumentnyckel: Q42XN-DNH2T-K5Q02-QJV79-UYM3W-3NSZJ

Slutsats med reservation

Grundat på vår översiktliga granskning har det, med reservation för den omständighet som beskrivits i föregående stycke, inte framkommit några omständigheter som ger oss anledning att anse att den bifogade delårsrapportens resultaträkning, balansräkning, kassaflödesanalys samt noter inte, i allt väsentligt, är upprättad i enlighet med lagen om kommunal bokföring och redovisning.

En förenklad förvaltningsberättelse har upprättats i enlighet med lagen om kommunal bokföring och redovisning.

En översiktlig beskrivning av kommunens drift- och investeringsverksamhet har upprättats.

Sammanställda räkenskaper har upprättats i enlighet med lagen om kommunal bokföring och redovisning.

Uppsala, datum enligt elektronisk signatur

Azets Revision & Rådgivning AB

_____

Kristoffer Bodin

Auktoriserad revisor/Sakkunnigt biträde

Penneo dokumentnyckel: Q42XN-DNH2T-K5Q02-QJV79-UYM3W-3NSZJ

PENNEO

Signaturerna i detta dokument är juridiskt bindande. Dokumentet är signerat genom Penneo™ för säker digital signering. Tecknarnas identitet har lagrats, och visas nedan.

"Med min signatur bekräftar jag innehållet och alla datum i detta dokumentet."

Yngve Roger Kristoffer Bodin
Undertecknare
Serienummer: 0a6fb105ff7c07c[…]fb670372d4c2b2
IP: 37.123.xxx.xxx
2026-10-30 09:05:41 UTC



Penneo dokumentnyckel: Q42XN-DNH2T-K5Q02-QJV79-UYM3W-3NSZJ

Detta dokument är undertecknat digitalt via **Penneo.com**. De signerade uppgifternas integritet är validerad med hjälp av ett beräknat hashvärde för originaldokumentet. Alla kryptografiska bevis är inbäddade i denna PDF, vilket säkerställer både autenticitet och möjlighet till framtida validering.

Detta dokument är försett med ett kvalificerat elektroniskt sigill. För mer information om Penneos kvalificerade betrodda tjänster, se **https://eutl.penneo.com**.

Så här verifierar du dokumentets äkthet:
När du öppnar dokumentet i Adobe Reader kan du se att det är certifierat av **Penneo A/S**. Detta bekräftar att dokumentets innehåll förblir oförändrat sedan tidpunkten för undertecknandet. Bevis för de enskilda undertecknarnas digitala signaturer bifogas dokumentet.

De kryptografiska bevisen kan kontrolleras med hjälp av Penneos validator, **https://penneo.com/validator**, eller andra valideringsverktyg för digitala signaturer.