



Kommunstyrelsens uppsiktsplikt

Vetlanda kommun

Sept. 2025

Innehåll

Innehåll	1
Sammanfattning	2
1. Inledning	4
2. Granskningsresultat	6
Bilagor	18

Sammanfattning

Deloitte AB har av de förtroendevalda revisorerna i Vetlanda kommun fått uppdraget att genomföra en granskning kommunstyrelsen utövande av uppsiktsplikt över kommunens nämnder.

Revisionsfråga

Utövar kommunstyrelsen i Vetlanda kommun sin uppsiktsplikt över kommunens nämnder på ett ändamålsenligt och effektivt sätt?

Svar på revisionsfråga

Vår samlade revisionella bedömning är att kommunstyrelsen i Vetlanda kommun **till stor del** utövar sin uppsiktsplikt över kommunens nämnder på ett ändamålsenligt och effektivt sätt.

Väsentliga iakttagelser och slutsatser

Nedan redovisas de mest väsentliga iakttagelserna från granskningen. Samtliga iakttagelser och slutsatser i denna sammanfattning baseras på intervjuer, enkätsvar protokollgranskning och dokumentanalys.

- ▶ **Väl utvecklade ekonomiska styr- och rapporteringsprocesser**
Budgetprocess, prognoser, delårsrapporter och årsredovisningar följer en tydlig tidsplan och behandlas systematiskt på flera nivåer (KSAU, KS och KF). Detta säkerställer spårbarhet och ger fullmäktige en samlad bild av den ekonomiska utvecklingen.
- ▶ **Formaliserad struktur för internkontroll på nämndnivå**
Samtliga nämnder arbetar utifrån årliga internkontrollplaner som bygger på risk- och väsentlighetsanalys och följer en gemensam mall. Detta ger en stabil grund för systematiserad uppföljning och stärker kommunstyrelsens förutsättningar i sin uppsiktsroll.
- ▶ **Aktivt agerande vid ekonomiska avvikelser**
Kommunstyrelsen reagerar löpande på ekonomiska avvikelser genom krav på åtgärder och dialog med berörda nämnder. Detta visar på en fungerande förmåga att hantera brister inom det ekonomiska området, även om motsvarande systematik saknas på andra områden.
- ▶ **Exempel på bredare uppföljning finns men saknar samlad struktur**
Kommunstyrelsen har vid flera tillfällen tagit del av uppföljningar som rör områden utanför ekonomin, exempelvis hållbarhetsredovisningen och vissa kvalitetsindikatorer. Dessa inslag visar att en bredare uppföljning förekommer, men avsaknaden av en gemensam struktur och återkommande rutiner gör att de inte systematiskt integreras i uppsiktsarbetet.
- ▶ **Brist på formell definition och tydliggörande av uppsiktsplikten**
Kommunstyrelsen har inte upprättat någon särskild policy eller formell dokumentation som tydligt definierar uppsiktsplikten. Ansvarsområdet är i stor utsträckning underförstått och integrerat i det ordinarie arbetet, vilket skapar risk för olika tolkningar och otydlighet bland ledamöterna.
- ▶ **Systematisk och aktiv uppföljning koncentrerad till ekonomiområdet**
Kommunstyrelsens uppföljning är mest utvecklad och systematisk inom ekonomin, där budget, prognoser och årsredovisningar behandlas regelbundet och avvikelser hanteras aktivt. Övriga delar av uppsiktsplikten, såsom måluppfyllelse, kvalitet och regelefterlevnad, hanteras mer sporadiskt och passivt.
- ▶ **Bristande riskbaserat och dokumenterat arbetssätt**
Även om det finns formella internkontrollplaner och riskbedömningar, är kopplingen till kommunstyrelsens uppföljning ofta svag och bristfälligt dokumenterad. Riskhanteringen sker till stor del informellt och saknar en tydlig och systematisk struktur.

- ▶ **Otillräcklig dokumentation och transparens utanför ekonomiområdet**
Dokumentationen är god och tydlig inom ekonomiområdet men mer begränsad och yttlig inom andra områden. Bristande spårbarhet och avsaknad av samlad dokumentation försvårar insyn och effektiv granskning av kommunstyrelsens uppsiktsarbete i sin helhet.
- ▶ **Åtgärder och rekommendationer vidtas främst inom ekonomi**
Kommunstyrelsen agerar och ställer krav på åtgärder vid ekonomiska avvikelser, medan åtgärder inom andra områden sker i mindre omfattning och ofta utan systematisk uppföljning. Detta kan leda till att brister inte åtgärdas fullt ut.
- ▶ **Behov av ökad tydlighet, utbildning och proaktivitet**
I intervjuer framkommer att flera ledamöter, särskilt från oppositionen och kommunledningen, efterfrågar tydligare riktlinjer och en gemensam definition av uppsiktsplikten. Det framhålls också att kommunstyrelsen skulle stärkas av mer utbildning och ett mer proaktivt arbetssätt. Detta visar på ett behov av att utveckla både kapacitet och samsyn för att fullt ut kunna leva upp till uppdraget.
- ▶ **Begränsad uppföljning av effekter av vidtagna åtgärder**
Kommunstyrelsen följer i liten utsträckning upp om vidtagna åtgärder leder till avsedd effekt. Detta gör att lärande och långsiktiga förbättringar inte alltid säkerställs.
- ▶ **Begränsad kollektiv delaktighet i uppsiktsutövningen**
Uppsiktsplikten utövas i stor utsträckning av presidiet och arbetsutskottet, medan hela kommunstyrelsen inte fullt ut involveras i arbetet, vilket begränsar övriga ledamöters delaktighet och ansvarstagande.

Rekommendationer

Mot bakgrund av granskningens slutsatser lämnas följande rekommendationer till kommunstyrelsen:

- ▶ **Att tydliggöra och definiera uppsiktsplikten**, så att innebörd, omfattning och ansvar framgår på ett enhetligt sätt.
- ▶ **Att utveckla ett systematiskt och riskbaserat arbetssätt**, där urvalet av uppföljningsområden grundas på dokumenterade risk- och väsentlighetsbedömningar.
- ▶ **Att bredda uppföljningen utöver ekonomi**, så att även måluppfyllelse, kvalitet, personalfrågor, intern kontroll och regelefterlevnad följs upp på ett systematiskt sätt.
- ▶ **Att stärka dokumentationen och kommunikationen av uppföljningar**, både internt och till kommunfullmäktige, för att säkerställa spårbarhet och transparens.
- ▶ **Att formalisera rutiner för åtgärder och uppföljning**, så att brister inte bara hanteras ad hoc utan leder till tydliga åtgärdsplaner och återrapportering.
- ▶ **Att etablera en struktur för effektuppföljning**, så att det regelbundet framgår om vidtagna åtgärder fått önskad verkan och lett till förbättringar i verksamheten.
- ▶ **Att säkerställa att uppsiktsplikten utövas av hela kommunstyrelsen**, genom former som stärker alla ledamöters delaktighet, ansvarstagande och tillgång till information i uppsiktsarbetet.

Jönköping den 2025-09-10

DELOITTE AB



Revsul Dedic
Certifierad kommunal revisor



Ghenoa Abbas
Verksamhetskonsult

1. Inledning

Syfte och avgränsning

Granskningen omfattar kommunstyrelsens arbete under år 2024, med fokus på hur kommunstyrelsen utövar sin uppsiktsplikt gentemot kommunens nämnder.

Kommunala bolag och externa verksamheter exkluderas.

Revisionsfråga

Utövar kommunstyrelsen i Vetlanda kommun sin uppsiktsplikt över kommunens nämnder på ett ändamålsenligt och effektivt sätt?

Underliggande frågeställningar

- Har KS definierat och tydliggjort innebörden och omfattningen av sin uppsiktsplikt gentemot kommunens nämnder och verksamheter samt säkerställt att det finns tillräcklig medvetenhet och förmåga/kapacitet inom kommunstyrelsen för att utöva uppdraget?
- Finns ett tydligt, systematiskt och riskbaserat arbetssätt för att följa upp nämndernas verksamhet, mål och resultat?
- Är KS uppföljning av nämnderna bred och omfattar, utöver ekonomi, även områden som måluppfyllelse, kvalitet, personalfrågor, intern kontroll samt regelefterlevnad?
- Dokumenteras och kommuniceras resultatet av uppföljningarna tydligt och ändamålsenligt, både internt och till kommunfullmäktige?
- Vidtar KS vid behov åtgärder eller lämnar rekommendationer för att rätta till identifierade brister hos nämnderna?
- Följer KS regelbundet upp att vidtagna åtgärder får önskad effekt och leder till förbättringar i verksamheten?

Metod och granskningsinriktning

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier, statistiska analyser, enkätundersökning, protokollgranskning samt genom intervjuer med följande befattningshavare ordf. kommunstyrelsen, 1:e vice ordf kommunstyrelsen, 2:e vice ordf. kommunstyrelsen, kommundirektör och ekonomichef

Granskningen genomfördes i flera faser, med början i planering av intervjuer och insamling av fakta och underlag. Det insamlade materialet analyserades och kompletterades vid behov för att säkerställa en heltäckande bild. Utifrån analysen identifierades viktiga iakttagelser och rekommendationer, som låg till grund för att besvara revisionsfrågorna. Därefter sammanställdes resultaten i en rapport som sakavstämades, presenterades för revisorerna och efter godkännande skickades till berörda nämnder och revisorer.

Beskrivning av bedömningskala och bedömningskriterier som används i denna granskning presenteras i bilaga 3.

Enkätundersökning

Som en del av granskningen har en webbenkät genomförts riktad till samtliga ordinarie ledamöter och ersättare i kommunstyrelsen. Syftet med enkäten har varit att fånga ledamöternas syn på kommunstyrelsens uppsiktsplikt, hur den förstås, tillämpas, dokumenteras och kommuniceras. Frågorna i enkäten har utformats i anslutning till granskningens underliggande frågeställningar och omfattade både skalfrågor och öppna svarsalternativ (se bilaga för mer info).

Av kommunstyrelsens 26 ledamöter (13 ordinarie och 13 ersättare) besvarade 17 enkäten, vilket motsvarar en svarsfrekvens på 65 procent. Bland de svarande fanns både ordinarie ledamöter (9 personer) och ersättare (8 personer), samt representanter

från både majoritet och opposition. Även ledamöter i kommunstyrelsens arbetsutskott deltog i enkäten. Enkäten ska ses som ett komplement till övriga delar av granskningen och utgör en av flera informationskällor. De slutsatser och bedömningar som redovisas i rapporten baseras på en samlad analys av enkätsvar, intervjuer med politiker och tjänstepersoner samt genomgång av relevanta dokument och protokoll.

Protokollgranskning

Som en del av granskningen har kommunstyrelsens protokoll från samtliga ordinarie sammanträden under perioden januari–december 2024 gått igenom. Syftet har varit att kartlägga i vilken utsträckning uppsiktsrelaterade ärenden behandlats, hur ofta de förekommer, vilka områden som dominerar samt på vilket sätt detta dokumenteras i protokollen. Protokollgranskningen används därmed som ett belägg för frekvens och innehåll i kommunstyrelsens formella ärendehantering. (mer info i Bilaga 2).

Resultatet från protokollgenomgången utgör ett kompletterande underlag i förhållande till intervjuer, enkäter och andra dokument. De slutliga slutsatserna i rapporten baseras på en samlad bild från alla dessa källor. Det bör noteras att protokollen i många fall är kortfattade och begränsade till formella beslut, exempelvis att rapporter lagts till handlingarna.

Protokollen återger därför främst vilka beslut som fattats, men inte alltid den diskussion eller de överväganden som föregått besluten. Vår analys bygger således på den dokumentation som varit tillgänglig och vår tolkning av vad denna visar, med insikten att den faktiska praktiken kan vara mer omfattande än vad som framgår i protokollen.

Revisionskriterier och bedömningsgrunder

Granskningen utgår från bestämmelserna i kommunallagen (2017:725), särskilt 6 kap. 1 § där det anges att kommunstyrelsen ska leda och samordna kommunens verksamhet samt ha uppsikt över nämnder och kommunala bolag. Vidare beaktas kommunstyrelsens eget reglemente samt andra styrande dokument som reglerar ansvarsfördelning, uppföljning och intern kontroll. Även principer för god intern styrning och kontroll samt god kommunal revisionssed utgör en del av bedömningsgrunden.

Bedömningen görs mot följande frågeställning: om kommunstyrelsen i Vetlanda kommun utövar sin uppsiktsplikt på ett ändamålsenligt och effektivt sätt. För att besvara detta har granskningen prövats utifrån sex underliggande frågeställningar som rör bland annat tydlighet i definition och ansvar, systematik och riskbaserad, bredd i uppföljningen, dokumentation och kommunikation, hantering av brister samt uppföljning av åtgärdernas effekter.

Slutsatserna redovisas med stöd av den bedömningskala som används inom den kommunala revisionen: *inte, till viss del, till stor del, i huvudsak, ja*. Detta innebär att iakttagelser och analyser vägs samman till en helhetsbedömning av hur väl kommunstyrelsen uppfyller lagens krav och de förväntningar som följer av god intern styrning och kontroll.

Kvalitetssäkring

Kvalitetssäkring har skett genom Deloitte's interna kvalitetssäkringssystem. Rapporten har även kvalitetssäkrats av de intervjuade personerna.

2. Granskningsresultat

Utifrån genomförda intervjuer, enkätsvar och granskat material presenteras en övergripande beskrivning av uppsiktsplikten i Vetlanda kommun. De iakttagelser som framkommit till följd av intervjuer, enkätsvar och dokumentstudier redogörs under den rubrik som ansetts mest lämplig.

2.1 Har KS definierat och tydliggjort innebörden och omfattningen av sin uppsiktsplikt gentemot kommunens nämnder och verksamheter samt säkerställt att det finns tillräcklig medvetenhet och förmåga/kapacitet inom kommunstyrelsen för att utöva uppdraget?

Iakttagelser dokumentstudier

Kommunstyrelsen i Vetlanda kommun har inte upprättat en policy som särskilt formaliserar uppsiktsplikten och dess innebörd. *Kommunstyrelsen reglemente* upprättades 1999-01-01 av kommunkansliet och är fastställt av fullmäktige. Reglementet reviderades senast 2023-02-22 och gäller tills vidare. Kommunstyrelsens reglemente tydliggör styrelsens ledande roll och helhetsansvar över kommunens verksamheter, utveckling samt ekonomiska ställning. Reglementet redogör för kommunstyrelsens uppsiktsplikt över samtliga nämnder, verksamheter samt kommunala förbund- och bolag.

Enligt styrelsens reglemente inkluderar uppföljningsansvaret i uppsiktsplikten genom att styrelsen ska bevaka frågor som kan inverka på kommunens utveckling och ekonomiska ställning. Reglementet tydliggör uppföljningsansvaret med att understryka kommunstyrelsens roll att se till så kommunen uppfyller fastställda mål samt att åiterrapporteringen till fullmäktige sker på ett ändamålsenligt sätt. Reglementet redogör för kommunstyrelsens ordförandes ansvarsområden varav uppsikt över kommunens nämndförvaltning understryks.

Vetlanda kommun har upprättat ett *reglemente för intern kontroll* daterad 2022-08-26 vars syfte är att säkerställa kommunens upprätthåller en tillfredställande intern

kontroll. Reglementet redogör för hur kommunstyrelsen och dess nämnder ska arbeta för att efterleva befintliga riktlinjer, lagar och föreskrifter. Intern kontrollen ska även verka för god redovisning och uppföljning av samtliga verksamheter, kommunens ekonomi samt ändamålsriktighet.

Kommunstyrelsens roll med arbetet inom internkontroll tydligt framgår som ledningsövergripande med ansvar att vidta beslutsåtgärder när behov uppstår. Styrelsen ska inom sitt ansvarsområde säkerställa att reglementet för intern kontroll efterlevs inom samtliga förvaltningar samt utvärdera kommunens samlade intern kontroll. Arbetet med intern kontroll ska även innefatta riskbedömningar som kommunstyrelsen ska beakta och arbeta för riskminimering. Noterbart är att syftet med reglementet för intern kontroll inte förankras på ett tydligt sätt till uppsiktsplikten.

Iakttagelser från intervjuer

Vid intervjuerna med presidietts företrädare framhålls att uppsiktsplikten ses som en självklar del av kommunstyrelsens ledningsansvar och därför inte har behandlats eller definierats som ett separat område. En del av presidiet menar att det ordinarie budget- och uppföljningsarbetet fungerar väl som grund för uppsikten och att det inte finns något akut behov av ytterligare formalisering.

Andra representanter i presidiet instämmer i att uppsikten är integrerad i styrelsens dagliga arbete, men framhåller samtidigt att kommunikationen inom styrelsen kan utvecklas och att samsynen kring uppsiktsplikten kan stärkas. Det förs också fram att avsaknaden av en gemensam och formell definition kan innebära att ledamöterna

tolkar ansvaret på olika sätt, även om det samtidigt finns en medvetenhet om vikten av samarbete med tjänstemannaorganisationen som stöd i uppsiktsarbetet.

Från kommunledningen framhålls att uppsiktsplikten i praktiken är underförstådd och inarbetad i vardagsarbetet, men att den inte är formellt fastställd eller dokumenterad. Behovet av att ta fram riktlinjer och genomföra utbildningsinsatser för att tydliggöra uppsiktspliktens betydelse och omfattning betonas. Det påtalas också att kommunstyrelsen inte ger några särskilda styr signaler kopplade till uppsiktsplikten, utan att ekonomifunktionen i huvudsak styrs av den ordinarie ekonomistyrningen och budgetprocessen.

Det framkommer även att kommunens förtroendevalda under 2023 erbjöds en politikerutbildning där uppsiktsplikten berördes på en övergripande nivå. Det är dock oklart hur stort deltagandet var och i vilken utsträckning utbildningen bidragit till att stärka medvetenheten inom kommunstyrelsen.

Iakttagelser från enkätsvar

Enkätsvaren på frågor som rör kommunstyrelsens förståelse och syn på uppsiktsplikten, visar följande resultat.

Fråga	Medelvärde	Spann (min-max)
Tydlighet i KS uppdrag	3,5	2-5
Egen bild av uppsiktsplikten	4,0	2-5
Samsyn inom KS	3,3	1-5
Kommunikation inom KS	3,1	1-5
Koppling till KF:s mål	3,4	1-5
Skillnad styrning/uppsikt	3,1	1-5

Enkätsvaren på frågor visar medelvärden mellan 3,1 och 4,0. Den högsta skattningen gäller den egna förståelsen av uppsiktsplikten (medelvärde 4,0), medan lägre värden ges för samsyn inom kommunstyrelsen (3,3) samt skillnaden mellan styrning och uppsiktsplikt (3,1). Här framträder en motsägelse: flera respondenter upplever att de själva har en tydlig bild av uppsiktsplikten, men är mer osäkra på om uppdraget är gemensamt definierat och kommunicerat inom styrelsen. Detta bekräftas även av lägre

skattningar för tydligheten i kommunstyrelsens uppdrag (3,5) och kommunikationen kring uppsiktsplikten (3,1). Svaren uppvisar generellt en relativt stor spridning mellan lägsta och högsta värde (1-5) i samtliga frågor.

I de öppna svaren framkommer att flera respondenter betonar vikten av att följa lagar, mål och riktlinjer samt att vara påläst och aktiv i dialog. Det uttrycks även önskemål om tydligare riktlinjer och större samsyn kring uppsiktspliktens innebörd.

Bedömning och kommentarer

Vår samlade revisionella bedömning är att kommunstyrelsen i Vetlanda kommun till viss del har definierat och tydliggjort innebörden och omfattningen av sin uppsiktsplikt.

Vår samlade revisionella bedömning är att ansvarsfördelningen mellan kommunstyrelsen och tekniska nämnden i **huvudsak** är tydligt uttryckt i gällande reglementen och delegationsordningar.

Det finns en formell struktur som i grunden klargör ansvar, roller och mandat. Samtidigt noterar vi att det i den praktiska tillämpningen – särskilt i mer komplexa ärenden – kvarstår vissa otydligheter som kan påverka styrning och samverkan.

Det finns grundläggande förutsättningar för att utöva uppdraget, men att dessa i dagsläget är otillräckligt formaliserade och varierar i förståelse och tillämpning.

Vår bedömning baseras på nedanstående iakttagelser, kommentarer och slutsatser:

2.2 Finns ett tydligt, systematiskt och riskbaserat arbetssätt för att följa upp nämndernas verksamhet, mål och resultat?

Iakttagelser från dokumentstudier

Reglementet för intern kontroll anger att samtliga nämnder årligen ska fastställa en internkontrollplan, med utgångspunkt i en risk- och väsentlighetsanalys. Dessa planer ska redogöra för vilka processer och kontrollmoment som ska följas upp, ansvarsfördelning, kontrollmetoder, frekvens, samt vart resultatet ska rapporteras. Samtliga nämnder ansvarar för att planerna genomförs, och kommunstyrelsen har möjlighet att göra tillägg till nämndernas internkontrollplaner. Resultat från uppföljning

av intern kontroll ska återrapporteras till kommunstyrelsen, som även ansvarar för att göra en samlad bedömning av nämndernas arbete.

De granskade internkontrollplanerna för 2024 följer en gemensam mall, där exempelvis kontrollmoment, ansvarsfördelning och riskklassificering ska anges. Det framgår att flera kommunövergripande planer har utarbetats av centrala funktioner, bland annat inom ekonomi, HR och kommunikation. Riskbedömningar anges i form av klassificering (låg, medel, hög), men det är inte tydligt vilket underlag eller metodik som legat till grund för denna klassificering.

Utöver internkontrollplanerna har kommunens ekonomiavdelning tagit fram en gemensam tidsplan som omfattar hela den årliga styrprocessen – inklusive budgetarbete, målformulering, delårsrapportering, årsredovisning och bolagsstyrning. Tidplanen anger när olika steg i uppföljningsarbetet ska ske, vilka instanser som ska behandla ärendena och vilka underlag som krävs. Detta gäller främst ekonomi och mål, men utgör samtidigt en övergripande struktur för återkommande uppföljningspunkter.

Vidare används digitala verktyg, såsom Hypergene och Raindance, för att effektivisera och samordna uppföljning, rapportering och analys av verksamhetsdata. Det framgår att dessa system används för ekonomistyrning, men det är inte dokumenterat i vilken utsträckning de även används för riskbaserad uppföljning av andra områden än ekonomi.

Dokumentstudien visar även att vissa nämndövergripande funktioner, t.ex. ekonomi- och HR-avdelningen, har utformat gemensamma kontrollplaner som ska integreras i nämndernas arbete. Detta tyder på att det finns ett visst centralt stöd och samordning i framtagandet av kontrollmoment. Det framgår dock inte om det finns särskilda rutiner eller metoder för hur identifierade risker från kommunövergripande nivå ska vägas in i kommunstyrelsens prioriteringar av uppföljningsområden.

Sammantaget visar dokumentationen att det finns ett formaliserat system för intern kontroll på nämndnivå, samt vissa samordnade planerings- och uppföljningsprocesser inom ekonomi och mål. Det saknas däremot dokumenterade strukturer som visar hur kommunstyrelsen på ett övergripande plan arbetar med riskidentifiering och urval av uppföljningsområden utifrån sitt samlade uppsiktsansvar.

Vid dokumentgranskningen har inga styrdokument identifierats som visar hur kommunstyrelsen på ett övergripande plan identifierar risker eller prioriterar uppföljningsområden inom ramen för sitt uppsiktsansvar. Det har inte heller framkommit dokumenterade rutiner som beskriver hur dessa delar ska hanteras inom ramen för kommunstyrelsens arbete.

Iakttagelser från intervjuer

I intervjuerna beskrivs kommunstyrelsens uppföljningsarbete av flera som huvudsakligen reaktivt snarare än riskbaserat. Det framhålls att det saknas en tydlig och dokumenterad struktur för riskanalyser och prioriteringar av vilka områden som bör följas upp. Vissa risker fångas visserligen upp genom presidietts arbete och dialoger, men flera intervjuade menar att det finns ett behov av ett mer systematiskt och dokumenterat riskarbete, bland annat för att stärka transparensen.

Samtidigt beskriver företrädare i presidiet att riskbedömningar är en naturlig del av det löpande arbetet, även om dessa sällan dokumenteras formellt. De betonar presidietts viktiga roll i att identifiera och diskutera risker inför sammanträden och menar att dialogerna samt de ekonomiska uppföljningarna bidrar till ett riskmedvetet arbetssätt. Några ser därför inte ett stort behov av ytterligare formalisering.

Även representanter från kommunledningen menar att kommunstyrelsens arbete inte är tillräckligt systematiskt eller riskbaserat. De pekar på att det finns inslag av riskanalyser inom tjänstemannaorganisationen, men att dessa inte alltid kopplas till kommunstyrelsens uppföljning. Behovet av att utveckla strukturer som ger styrelsen bättre underlag för att prioritera uppföljningen utifrån risk lyfts fram.

Från ekonomifunktionens sida framhålls att analyser och uppföljningar som lyfter fram ekonomiska risker tas fram, men att de inte alltid används av kommunstyrelsen i ett strukturerat och riskbaserat uppföljningsarbete. Det förs även fram att arbetet kan utvecklas genom att riskanalyserna kopplas tydligare till kommunstyrelsens prioriteringar och beslut.

Iakttagelser från enkätsvar

Enkätsvaren på frågor, där respondenterna bedömde kommunstyrelsens arbetssätt utifrån balans mellan proaktivt och reaktivt arbete, redovisas i tabellen nedan.

Fråga	Medelvärde	Spann (min–max)
Balans mellan proaktivt och reaktivt arbete	3,2	2–4
Kommunstyrelsens proaktiva arbete	3,2	1–5
Kommunstyrelsens reaktiva arbete	3,3	2–4

Enkätsvaren på frågor 9–11 visar medelvärden mellan 3,2 och 3,3. Svaren för balans mellan kommunstyrelsens proaktiva och reaktiva arbete har ett medelvärde på 3,2 (spann 2–4), medan frågorna om det proaktiva respektive reaktiva arbetet skattas till 3,2 respektive 3,3. Resultaten uppvisar en viss variation, men samtliga ligger kring mellannivån.

En motsägelse framträder i att det proaktiva arbetet får både de lägsta och de högsta enskilda skattningarna (1–5), medan bedömningen av det reaktiva arbetet ligger mer samlat inom intervallet 2–4. Detta visar att uppfattningarna om kommunstyrelsens förmåga att arbeta proaktivt är mer splittrade än synen på det reaktiva arbetet. I de öppna svaren framkommer exempel på både proaktivt och reaktivt arbetssätt.

Som proaktivt arbete nämns regelbundna redovisningar av planerade åtgärder samt tidiga kontakter och möten när avvikelser upptäcks. Det reaktiva arbetet beskrivs främst i form av månadsrapporter eller uppföljningar som görs när problem redan har inträffat. Några svar är kortfattade eller osäkra, men ett exempel som nämns är uppföljningen av LOV:en.

Iakttagelser från protokollgranskningen (jan–dec 2024)

Genomgången av kommunstyrelsens protokoll för 2024 visar att ekonomiska uppföljningsärenden återkommer vid varje ordinarie sammanträde, ofta som en del av års- och delårsprocesserna eller i anslutning till lagstadgade krav. Utöver detta förekommer andra typer av uppföljningsärenden, såsom verksamhetsrapporter och särskilda redovisningar, men dessa hanteras mer oregelbundet och utan en tydlig återkommande struktur. I protokollen framträder ingen dokumenterad riskanalys eller riskbaserad metod för att avgöra vilka frågor som tas upp. Istället framgår att flera uppföljningsärenden tillkommer som reaktion på specifika händelser eller avvikelser. Sammantaget visar protokollen att kommunstyrelsens uppsiktsutövning i stor

utsträckning bygger på återkommande moment inom ekonomi och lagstadgade processer, medan tecken på en bredare och mer formaliserad riskstyrning saknas.

Bedömning och kommentarer

Vår samlade revisionella bedömning är det **till stor del** finns ett tydligt, systematiskt och riskbaserat arbetssätt för att följa upp nämndernas verksamhet, mål och resultat.

Det finns vissa strukturella förutsättningar – främst genom internkontrollarbetet samt den årliga tidsplanen för budget och uppföljning – men tillämpningen på kommunstyrelsenivå är ojämn och systematiken otillräcklig. Därmed lever kommunstyrelsen enligt vår uppfattning delvis upp till kraven i 6 kap. 1–2 §§ kommunallagen om att utöva uppsikt över nämndernas verksamhet.

Vår bedömning baseras på nedanstående iakttagelser, kommentarer och slutsatser:

Vi konstaterar att kommunens reglemente för intern kontroll ställer tydliga krav på att varje nämnd ska upprätta årliga internkontrollplaner, med utgångspunkt i risk- och väsentlighetsbedömningar. Planerna ska tydliggöra kontrollmoment, ansvar, metoder och rapporteringsvägar. Det ger enligt vår uppfattning en formell struktur för ett riskbaserat arbetssätt – men i huvudsak på nämndnivå. De granskade planerna för 2024 visar att en gemensam mall används, och att centrala stödfunktioner tagit fram kommunövergripande internkontrollplaner inom exempelvis ekonomi, HR och kommunikation. Detta utgör en styrka i den operativa strukturen, men det framgår inte hur kommunstyrelsen säkerställer ett systematiskt utnyttjande av dessa i sin uppsiktsroll.

Vi noterar samtidigt att kommunstyrelsen inte har någon egen dokumenterad struktur eller metodik för riskanalys och uppföljning som omfattar hela dess ansvar enligt kommunallagen. Det saknas exempelvis styrdokument eller rutiner som anger hur risker ska identifieras, värderas och påverka val av uppföljningsområden på kommunstyrelsenivå. Vi har heller inte kunnat identifiera några dokument som visar hur kommunstyrelsen använder tidsplanen för mål- och ekonomistyrning, delårsrapporter eller årsredovisningar i ett samlat riskbaserat uppföljningsarbete. Enligt vår bedömning innebär detta att kommunstyrelsen inte fullt ut uppfyller kraven i

6 kap. 2 § kommunallagen om att utöva uppsikt över att nämndernas verksamhet genomförs enligt fullmäktiges mål och riktlinjer.

Intervjuer med ledande politiker och tjänstemän visar att arbetet med risker i kommunstyrelsens uppföljning till stor del sker informellt, och ofta via presidiets arbete och dialoger. Det finns ingen dokumentation av riskbedömningar, och flera intervjuade lyfter behovet av att utveckla en tydligare struktur för att säkerställa likvärdighet och transparens. Samtidigt menar vissa företrädare att den informella modellen fungerar tillräckligt väl. Denna spännvidd i uppfattningar bekräftar, enligt vår uppfattning, en bristande samsyn om vad uppsikten ska omfatta och hur den ska utövas.

Enkätsvaren stödjer bilden av variation och osäkerhet. Det proaktiva arbetet ges både låga och höga skattningar, vilket indikerar splittrade erfarenheter av kommunstyrelsens uppföljning. Respondenterna uppfattar att någon form av uppföljning sker, men ofta utan enhetliga strukturer eller systematiskt riskperspektiv. Det framstår som att arbetet i stor utsträckning är person- och situationsberoende.

Protokollgranskningen visar att kommunstyrelsens uppföljning är relativt etablerad inom det ekonomiska området, där budget- och prognosfrågor behandlas kontinuerligt. Det kan tolkas som att kommunstyrelsen uppfyller delar av sitt ansvar enligt 11 kap. 8 § kommunallagen, där det framgår att nämnderna ansvarar för att intern kontroll genomförs och att kommunstyrelsen ska ha uppsikt över detta. Däremot sker uppföljning av andra styrningsområden, såsom måluppfyllelse, verksamhetskvalitet och regelefterlevnad, mer oregelbundet och med begränsat djup. Det framgår sällan av protokollen om det finns någon dokumenterad riskbedömning bakom valen av vad som följs upp, eller hur uppföljningen påverkar fortsatt styrning.

Sammanfattningsvis anser vi att det finns grundläggande strukturer för riskbaserad uppföljning, främst genom nämndernas internkontrollplaner, återkommande ekonomiska styr- och rapporteringsprocesser samt presidiets löpande riskarbete. Dessa delar innebär att en betydande del av kriterierna för ett systematiskt och riskbaserat arbetssätt är uppfyllda. Samtidigt saknar kommunstyrelsen en egen tydlig och dokumenterad struktur som säkerställer en likvärdig och transparent tillämpning

över tid. För att uppfylla kommunallagens krav fullt ut krävs därför en mer formaliserad modell för styrning, riskhantering och resultatuppföljning

2.3 Är KS uppföljning av nämnderna bred och omfattar, utöver ekonomi, även områden som måluppfyllelse, kvalitet, personalfrågor, intern kontroll samt regelefterlevnad?

Iakttagelser från dokumentstudier

I de granskade dokumenten framgår att kommunstyrelsen och nämnderna följer en årlig planerings- och uppföljningscykel där budget, mål och ekonomi är centrala delar. Ekonomiavdelningen har tagit fram en tidsplan som anger de olika momenten i processen, inklusive omvärldsanalys, budgetdagar och beredningsmöten där nämnder, politiska grupper och tjänstepersoner deltar. Budget och mål beslutas successivt i KSAU, KS och KF under våren och försommaren.

Varje nämnd har dessutom en egen process för att fastställa mål och detaljbudget, som löper parallellt med kommunstyrelsens. Dessa beslut fattas under hösten och rapporteras till kommunfullmäktige i december. Kommunstyrelsen har en motsvarande process för sina egna mål och budget.

Delårsbokslutet per 31 augusti utgör en del av denna struktur. Bokslutet behandlas i KSAU, KS och KF och innehåller en samlad uppföljning av ekonomin samt redovisning av måluppfyllelse. Även årsredovisningen fungerar som ett dokument där både ekonomiska och verksamhetsmässiga resultat redovisas.

Utöver ekonomin redovisas i styrmodellen att verksamhetsmål följs upp genom nyckeltal och indikatorer. Dokumentationen visar också att kommunen använder digitala system (Raindance, Hypergene) som ska stödja uppföljningen och ge tillgång till underlag för analyser.

Förutom dessa processer finns särskilda rapporter som breddar uppföljningen till fler områden. I hållbarhetsredovisningen 2024 redovisas indikatorer kopplade till kommunfullmäktiges hållbarhetsmål, såsom skolresultat, folkhälsa, miljöarbete och äldreomsorg. Här framgår också att förvaltningarna årligen redovisar sina insatser och resultat kopplade till hållbarhetsmålen. Dokumenten visar därmed att det sker

uppföljning inom flera sektorer, även om den huvudsakligen är knuten till årsvisa rapporteringar.

Det framgår även av dokumentationen att särskilda satsningar har genomförts under året, exempelvis inom kompetensutveckling, digitalisering och hållbarhet. Dessa lyfts fram som delar av uppföljningen av kommunens mål och prioriterade utvecklingsområden.

Iakttagelser från intervjuer

I intervjuerna framhålls en samstämmig bild av att kommunstyrelsens uppföljning i huvudsak är inriktad på ekonomin. Både politiska företrädare och tjänstepersoner beskriver att andra frågor, såsom kvalitet, måluppfyllelse, arbetsmiljö och regelefterlevnad, hanteras mer sporadiskt och utan samma systematik eller dokumentation som för ekonomin. Från oppositionens håll beskrivs detta som ett tydligt förbättringsområde och det lyfts fram att kommunstyrelsen bör bredda sin uppföljning till fler områden.

Även representanter från kommunledningen delar bilden av att ekonomin dominerar. Det påtalas att uppföljning av andra frågor sker mer sporadiskt och utan samma struktur, vilket enligt dem kan innebära en risk för att viktiga aspekter inte får tillräcklig uppmärksamhet. Från ekonomifunktionens sida framhålls att stödet till kommunstyrelsen i princip enbart gäller det ekonomiska uppföljningsarbetet, och att andra områden i stort sett inte involverar enheten. Det betonas att en breddning av uppföljningen, exempelvis till kvalitet och arbetsmiljö, också är betydelsefullt för kommunens långsiktiga ekonomiska hållbarhet.

Presidiets representanter beskriver samtidigt att även om ekonomin är det mest framträdande området, så tas vid behov även andra frågor upp, såsom måluppfyllelse eller kvalitet inom specifika verksamheter. Presidiets roll i att initiera dessa uppföljningar när det bedöms nödvändigt framhålls som central. Några uttrycker att det nuvarande arbetssättet fungerar tillräckligt väl och ser därför inte något behov av ytterligare formalisering.

Iakttagelser från enkätsvar

Enkätsvaren på fråga där respondenterna fick ange vilka områden kommunstyrelsen främst uppmärksammar i sin uppföljning, visar följande fördelning.

Område som kommunstyrelsen uppmärksammar i sin uppföljning	Antal svar
Ekonomi	16
Måluppfyllelse	10
Intern kontroll	6
Kvalitet	4
Personalfrågor inkl. arbetsmiljö	1
Regelefterlevnad	1

Enkätsvaren på denna fråga visar att ekonomi är det område som flest respondenter anser att kommunstyrelsen lägger störst fokus på (16 av svarande). Därefter följer måluppfyllelse (10 svar) och intern kontroll (6 svar). Kvalitet nämns av fyra respondenter, medan personalfrågor inklusive arbetsmiljö och regelefterlevnad endast anges av en respondent vardera. Resultaten visar därmed på en tydlig koncentration kring ekonomiska frågor i kommunstyrelsens uppföljning, medan andra delar av uppsiktsplikten förekommer mer sporadiskt.

Iakttagelser från protokollgranskningen (jan–dec 2024)

Genomgången av kommunstyrelsens protokoll för 2024 visar att ekonomiska frågor dominerar uppföljningen. Budget, prognoser och bokslut återkommer regelbundet under året och behandlas på ett systematiskt sätt vid varje ordinarie sammanträde. När det gäller övriga områden är bilden en annan.

Måluppfyllelse tas upp i samband med års- och delårsrapporter, men behandlas inte löpande. Frågor om verksamhetskvalitet hanteras mer sporadiskt och i regel i samband med enskilda ärenden. Personalfrågor och arbetsmiljö förekommer endast undantagsvis. Intern kontroll och regelefterlevnad återfinns i protokollen, men främst genom formella beslut om internkontrollplaner eller policydokument. Dessa områden behandlas betydligt mer sällan och ofta utan tecken på mer omfattande diskussion eller kravställning.

Bedömning och kommentarer

Vår samlade revisionella bedömning är att kommunstyrelsens uppföljning av nämnderna till stor del bred och omfattar utöver ekonomi även områden såsom måluppfyllelse, kvalitet, personalfrågor, internkontroll samt regelefterlevnad.

Uppföljningen av måluppfyllelse, kvalitet, personalfrågor, intern kontroll och regelefterlevnad sker i begränsad omfattning och utan tydlig systematik. Sammantaget innebär detta att kommunstyrelsen till delvis lever upp till kraven i kommunallagen 6 kap. 1–2 §§ samt 11 kap. 1 § och 11 kap. 8 §.

Vår bedömning baseras på nedanstående iakttagelser, kommentarer och slutsatser:

Vi konstaterar att det finns en tydlig och formaliserad struktur för ekonomiuppföljning. Budgetprocessen är omfattande, med omvärldsanalyser, beredningsmöten och beslut i KSAU, KS och KF. Prognoser, delårsrapporter och årsredovisning behandlas återkommande och dokumenteras i både ärendeberedning och protokoll. Detta är en styrka och innebär att kommunstyrelsen kan utöva en relativt systematisk uppsikt över ekonomin.

Samtidigt noterar vi att måluppfyllelse i huvudsak behandlas i samband med års- och delårsrapporter. Protokoll visar att dessa frågor sällan diskuteras löpande, och intervjuer bekräftar att det finns en uppfattning om att målfrågor inte prioriteras i samma utsträckning som ekonomin. Kvalitet, personalfrågor och regelefterlevnad hanteras ännu mer sporadiskt. Enkätsvaren visar att 16 respondenter lyfter fram ekonomin som det huvudsakliga uppföljningsområdet, medan endast 10 nämner måluppfyllelse, 6 intern kontroll, 4 kvalitet och 1 vardera personalfrågor och regelefterlevnad. Detta tyder på att dessa delar inte är integrerade i ett återkommande och systematiskt arbetssätt.

Denna begränsade bredd i uppföljningen hänger också samman med våra tidigare iakttagelser. Som framkom i 2.1 råder det en otydlighet kring uppsiktspliktens innebörd och omfattning, vilket försvagar förutsättningarna för en enhetlig och likvärdig uppföljning utanför det ekonomiska området. Vidare visade 2.2 att kommunstyrelsen saknar en dokumenterad och riskbaserad struktur för uppföljning, vilket innebär att urvalet av områden inte styrs av gemensamma principer. Tillsammans bidrar dessa faktorer till att uppföljningens bredd blir begränsad och varierande över tid.

Vi noterar dock att det finns exempel på uppföljning utanför ekonomin. Kommunens hållbarhetsredovisning 2024 innehåller indikatorer kopplade till bland annat folkhälsa, utbildning, miljö och social hållbarhet. Även enskilda kvalitetsindikatorer och verksamhetsmått förekommer. Vår bedömning är dock att dessa delar inte är systematiskt integrerade i kommunstyrelsens löpande prioriteringar, utan snarare kompletterar den ekonomiska rapporteringen.

Intervjuer och protokoll bekräftar denna bild. Presidiets företrädare menar att frågor om kvalitet eller måluppfyllelse ibland tas upp vid behov, men utan formella rutiner eller återkommande rapportering. Oppositionens företrädare lyfter särskilt att detta gör uppföljningen mindre transparent och mer beroende av enskilda initiativ.

Sammantaget bedömer vi att kommunstyrelsen i stor utsträckning följer upp nämndernas verksamhet, mål och resultat genom etablerade processer för ekonomi, delårs- och årsrapporter samt särskilda rapporter som hållbarhetsredovisningen. Dessa exempel visar att uppföljningen omfattar fler områden än enbart ekonomin och att en betydande del av kriterierna är uppfyllda. Samtidigt sker uppföljningen av frågor som kvalitet, arbetsmiljö och regelefterlevnad mer sporadiskt och utan enhetlig systematik, vilket innebär att bredden i praktiken blir ojämn. För att fullt ut motsvara kommunallagens krav krävs en tydligare struktur som integrerar även dessa delar i uppföljningsarbetet

2.4 Dokumenteras och kommuniceras resultatet av uppföljningarna tydligt och ändamålsenligt, både internt och till kommunfullmäktige?

Iakttagelser från intervjuer

I intervjuerna framkommer att det finns olika uppfattningar om dokumentationen och kommunikationen av kommunstyrelsens uppföljningsarbete. Flera beskriver att den nuvarande dokumentationen i grunden fungerar, men att strukturen kan förbättras för att underlätta spårbarhet och ge en tydligare samlad bild. Det framhålls särskilt att kommunstyrelsen ofta förlitar sig på muntlig återkoppling och informella diskussioner, något som upplevs fungera väl i praktiken men som samtidigt kan försvåra efterhandsgranskning.

Från oppositionens sida framförs en mer kritisk syn där dokumentationen beskrivs som bristfällig och utan en tydlig och samlad struktur. Det påtalas att mycket av åiterrapporteringen sker muntligt under möten, vilket gör det svårt att visa hur kommunstyrelsen utövat sin uppsiktsplikt och därmed minskar transparensen. Liknande synpunkter förs fram av kommunledningen, där det betonas att dokumentationen är splittrad och inte ger en helhetsbild av tillsynsarbetet. Från kommunledningen framhålls att dokumentationen upplevs som splittrad och inte ger en helhetsbild av tillsynsarbetet.

Ekonomifunktionens representanter framhåller att den ekonomiska dokumentationen är tydlig, välfungerande och utgör ett stöd i kommunstyrelsens arbete. Samtidigt påpekas att motsvarande samlad dokumentation saknas för övriga delar av uppföljningen. Detta gör det svårt att visa på ett heltäckande sätt hur kommunstyrelsen hanterar frågor som inte är direkt kopplade till ekonomi.

Presidiets företrädare menar att muntliga återkopplingar och dialoger ofta är tillräckliga i praktiken, men medger att det finns ett behov av att utveckla dokumentationen för att underlätta uppföljning och spårbarhet. Några framhåller att en tydligare struktur skulle kunna göra det enklare att följa beslut och åiterrapportering till kommunfullmäktige, utan att det behöver innebära en omfattande förändring av arbetsformerna.

Iakttagelser från enkätsvar

Enkätsvaren på frågor som rör dokumentationen av uppföljningsarbetet inom kommunstyrelsen samt kommunikationen av resultaten till kommunfullmäktige, visar följande resultat.

Fråga	Medelvärde	Spann (min-max)
Dokumentation inom kommunstyrelsen	3,1	1-4
Kommunikation av uppföljningen till KF	3,4	1-5

Enkätsvaren på dessa två frågor visar medelvärden mellan 3,1 och 3,4. Den lägre skattningen gäller dokumentationen inom kommunstyrelsen (3,1), medan kommunikationen av uppföljningen till fullmäktige får något högre värde (3,4). Båda frågorna uppvisar spridning mellan lägsta och högsta betyg (1-4 respektive 1-5).

Resultaten visar en skillnad mellan de två områdena: dokumentationen internt skattas lägre än kommunikationen till fullmäktige. I några svar framhålls att kommunikationen till KF fungerar bättre än den interna dokumentationen.

Iakttagelser från protokollgranskningen (jan-dec 2024)

Genomgången av kommunstyrelsens protokoll för 2024 visar att uppföljningsärenden dokumenteras genom beslutsparagrafer. Dokumentationen är ofta formell och begränsad till att notera att en rapport lagts till handlingarna eller godkänts. Protokollen återger i regel varken den diskussion som förts eller de slutsatser som dragits. I flera fall framgår endast att en rapport presenterats utan ytterligare beskrivning av innehåll eller uppföljning.

I ärenden som rör delegationer, arbetsutskottets beslut och internkontrollrapporter framgår inte i protokollen hur dessa har analyserats eller kommunicerats. Protokollen visar att kommunstyrelsen formellt tar emot rapporter och fattar beslut om att lägga dem till handlingarna eller godkänna dem, men utan närmare redovisning av diskussioner eller slutsatser.

Bedömning och kommentarer

Vår samlade revisionella bedömning är att resultatet av kommunstyrelsens uppföljningar till viss del dokumenteras och kommuniceras på ett tydligt och ändamålsenligt sätt, både internt och till kommunfullmäktige.

Ekonomiska uppföljningar är väl dokumenterade och systematiskt kommunicerade, men för övriga områden är dokumentationen splittrad, ofta beroende av muntlig återkoppling och utan en samlad struktur. Sammantaget lever kommunstyrelsen endast delvis upp till kraven i kommunallagen 6 kap. 1-2 §§ samt 11 kap. 8 §.

Vår bedömning baseras på nedanstående iakttagelser, kommentarer och slutsatser:

Vi konstaterar att den ekonomiska rapporteringen är en tydlig styrka.

Budgetuppföljningar, prognoser, delårsrapporter och årsredovisning behandlas

återkommande i både arbetsutskottet, kommunstyrelsen och kommunfullmäktige. Underlagen dokumenteras, rapporteras i rätt tid och återges i protokoll, vilket ger en rimlig grad av spårbarhet och gör att fullmäktige får en samlad bild av kommunens ekonomiska utveckling.

Samtidigt noterar vi att dokumentation och kommunikation utanför ekonomiområdet är betydligt svagare. Intervjuer visar att kommunstyrelsen i stor utsträckning förlitar sig på muntliga återkopplingar och informella diskussioner, vilket upplevs fungera i praktiken men försvårar efterhandsgranskning och transparens. Oppositionens företrädare och delar av kommunledningen framhåller att det saknas en tydlig och samlad struktur för dokumentation, vilket gör det svårt att spåra hur uppföljningsresultat har diskuterats, värderats och lett till åtgärder.

Enkätsvaren bekräftar denna bild. Den interna dokumentationen bedöms svagare (medelvärde 3,1, spann 1–4) än kommunikationen till fullmäktige (3,4, spann 1–5). Vi tolkar detta som att kommunstyrelsen ofta lyckas leverera sammanhållen återrapportering uppåt, men att den interna beredningen och dokumentationen av uppföljning är mer osystematisk. Motsägelsen mellan lägre värden för intern dokumentation och något högre värden för kommunikationen till fullmäktige pekar på en obalans: kommunstyrelsen klarar formellt av att rapportera, men utan ett tillräckligt strukturerat internt arbete i botten.

Protokollgranskningen stärker denna slutsats. Även om uppföljningsärenden återkommer, visar protokollen ofta enbart formella noteringar – exempelvis att en rapport "lagts till handlingarna" eller "godkänts" – utan att redovisa diskussioner, slutsatser, ansvar eller uppföljningsbeslut. I ärenden som rör delegationer, arbetsutskottets beslut eller internkontrollrapporter är spårbarheten särskilt begränsad. Det är därför svårt för en utomstående att följa hur resultaten av uppföljningar hanterats vidare.

Denna bristande dokumentation och kommunikation hänger också samman med iakttagelser från tidigare underliggande frågeställningar. Som framkom i 2.1 råder det en otydlighet kring uppsiktspliktens innebörd, vilket minskar förutsättningarna för en enhetlig dokumentations- och kommunikationspraxis. I 2.2 konstaterades att

kommunstyrelsen saknar en dokumenterad och riskbaserad metod för att avgöra vad som ska följas upp och hur det ska dokumenteras, vilket gör arbetet fragmenterat. Vidare visade 2.3 att ekonomin i praktiken dominerar uppföljningen, medan frågor om kvalitet, måluppfyllelse, arbetsmiljö och regelefterlevnad inte dokumenteras eller kommuniceras med samma systematik. Sammantaget förstärker dessa faktorer bilden av en uppföljningspraxis som endast delvis är ändamålsenlig.

Sammanfattningsvis anser vi att kommunstyrelsen till viss del lever upp till kraven på tydlig och ändamålsenlig dokumentation och kommunikation. Det finns en välfungerande dokumentations- och kommunikationskedja för ekonomi, men övriga delar av uppsiktsplikten hanteras mer fragmentariskt, muntligt och utan enhetliga rutiner. För att stärka regelefterlevnad och spårbarhet behöver kommunstyrelsen etablera en samlad dokumentations- och kommunikationsrutin som omfattar alla uppföljningsområden, och säkerställa att protokoll och beslut löpande redovisar slutsatser, åtgärder, ansvar och uppföljning i linje med kommunallagens krav.

2.5 Vidtar KS vid behov åtgärder eller lämnar rekommendationer för att rätta till identifierade brister hos nämnderna?

Iakttagelser från intervjuer

I intervjuerna framhålls att kommunstyrelsen agerar när brister uppmärksammas, särskilt vid ekonomiska avvikelser. Det beskrivs som vanligt att styrelsen tydliggör sina förväntningar på nämnderna och ställer krav på åtgärder genom dialoger och beslut. Presidiets representanter menar att detta arbetssätt i huvudsak fungerar väl och att det inte finns något omedelbart behov av omfattande förändringar. Samtidigt medger några att processen kring formalisering kan utvecklas, exempelvis genom tydligare rutiner för åtgärdsplaner.

Från oppositionens sida lyfts en mer kritisk syn. Även om brister och behov av åtgärder diskuteras, framhålls att detta inte alltid leder till tydliga formella beslut eller skriftliga krav på åtgärdsplaner. Flera intervjuade menar att avsaknaden av tydliga beslut eller skriftliga krav på åtgärdsplaner gör det svårt att följa upp arbetet i efterhand

Liknande synpunkter förs fram av kommunledningen. Det påtalas att kommunstyrelsen ibland vidtar åtgärder, men att det saknas fasta rutiner för hur dessa beslut fattas, dokumenteras och följs upp. Avsaknaden av enhetliga rutiner anses leda till en ojämn hantering av brister och riskerar att försvåra möjligheten att säkerställa att åtgärderna verkligen får avsedd effekt.

Även ekonomifunktionens representanter framhåller att enheten ofta bidrar med underlag för att identifiera ekonomiska brister och behov av åtgärder. De menar dock att kommunstyrelsen inte alltid följer upp dessa insatser på ett enhetligt och dokumenterat sätt, vilket gör det svårt att bedöma effekten av de åtgärder som faktiskt vidtas.

Iakttagelser från enkätsvar

I de öppna svaren som rör kommunstyrelsens agerande vid identifierade brister samt vilka krav som bör ställas på nämnderna framkommer olika uppfattningar om kommunstyrelsens agerande vid brister. Några respondenter beskriver arbetet som tydligt och effektivt, medan andra efterfrågar mer proaktivitet och större fokus på verksamhetsfrågor utöver ekonomi. Flera anger att uppföljningen i praktiken sker genom återkoppling från nämnder och förvaltningar.

När det gäller vilka krav kommunstyrelsen bör ställa på nämnderna betonas behovet av mer regelbundna informations- och uppföljningsmöten samt tydligare krav på rapportering, exempelvis halvårsvis. Det framkommer även önskemål om att uppföljningen ska omfatta fler områden än enbart ekonomi, särskilt måluppfyllelse, regelefterlevnad och kvalitet.

Några svar lyfter vikten av dialog, närhet till verksamheterna och snabb åtgärd av identifierade brister. En respondent beskriver att arbetet fungerar väl vid ekonomiska brister, men efterfrågar tydligare rutiner för verksamhetsfrågor.

Iakttagelser från protokollgranskningen (jan–dec 2024)

Genomgången av kommunstyrelsens protokoll för 2024 visar att brister och avvikelser främst behandlas inom det ekonomiska området. I dessa fall dokumenteras ofta att kommunstyrelsen tagit del av informationen, godkänt rapporten eller noterat att uppföljning ska ske vid ett senare tillfälle. Det förekommer exempel där

kommunstyrelsen beslutat om åtgärder, framför allt i samband med ekonomiska avvikelser eller större policyfrågor. I protokollen från 2024 återfinns endast ett fåtal fall där styrelsen beslutat om att nämnderna ska ta fram åtgärdsplaner eller återrapportera särskilda brister. För övriga områden framgår sällan att beslut fattats om konkreta åtgärder eller systematisk uppföljning.

Bedömning och kommentarer

Vår samlade revisionella bedömning är att kommunstyrelsen **till stor del vidtar åtgärder eller lämnar rekommendationer för att rätta till identifierade brister hos nämnderna.**

Arbetet är mest utvecklat inom det ekonomiska området, där avvikelser följs upp och åtgärder ibland beslutas. För andra delar av uppsiktsplikten – som måluppfyllelse, kvalitet, arbetsmiljö och regelefterlevnad – sker hanteringen mer oregelbundet och utan tydliga rutiner. Sammantaget innebär detta att kommunstyrelsen delvis lever upp till kraven i kommunallagen 6 kap. 1–2 §§ samt 11 kap. 8 §.

Vår bedömning baseras på nedanstående iakttagelser, kommentarer och slutsatser:

Vi konstaterar att det finns en etablerad praxis för att agera vid ekonomiska avvikelser. Protokoll visar exempel på att kommunstyrelsen i samband med delårsrapporter eller särskilda ärenden har beslutat om åtgärder, begärt återrapportering eller tydliggjort förväntningar på nämnderna. Ekonomifunktionen bidrar återkommande med underlag för att identifiera brister, och flera intervjupersoner beskriver hur ekonomiska problem hanteras relativt snabbt genom dialoger och beslut. Detta indikerar att det finns en fungerande mekanism för ekonomistyrning och uppföljning.

Samtidigt visar intervjuer med både majoritet och opposition att motsvarande systematik saknas i andra styrningsområden. Presidiets representanter menar att dialoger och muntliga överenskommelser ofta fungerar väl i praktiken, men de medger att dokumentation och formella rutiner är svaga. Oppositionens företrädare och delar av kommunledningen framhåller att detta gör det svårt att följa upp om åtgärder verkligen får avsedd effekt. Enkätsvaren ger en splittrad bild: några respondenter beskriver kommunstyrelsens agerande som tydligt och effektivt, medan andra

efterfrågar mer proaktivitet, särskilt på områden som måluppfyllelse, kvalitet och regelefterlevnad.

Protokollgranskningen stärker denna iakttagelse. Även om ekonomiska brister ibland leder till formella beslut, visar protokollen få exempel på att kommunstyrelsen ställt krav på åtgärdsplaner eller uttryckligen beslutat om uppföljning utanför ekonomiområdet. I många fall dokumenteras endast att en rapport har presenterats eller "lagts till handlingarna", utan någon tydligare redovisning av hur identifierade brister ska hanteras. Detta begränsar både spårbarhet och transparens.

Vi bedömer att detta mönster hänger nära samman med våra tidigare iakttagelser. I 2.1 konstaterades att otydligheten kring uppsiktspliktens innebörd minskar klarheten i vilket ansvar kommunstyrelsen har när brister identifieras. 2.2 visade att frånvaron av en dokumenterad och riskbaserad uppföljningsstruktur gör att urvalet av åtgärdsområden blir situationsstyrt snarare än principstyrt.

Vidare framkom i 2.3 att uppföljningen domineras av ekonomi, vilket innebär att brister i andra delar av styrningen inte alltid fångas upp. Slutligen visade 2.4 att dokumentation och kommunikation ofta sker på en formell och ytlig nivå, vilket innebär att beslut om åtgärder inte alltid blir spårbara för fullmäktige eller revisionen. Sammantaget förklarar dessa faktorer varför kommunstyrelsens arbete med åtgärder och rekommendationer i dagsläget endast delvis är ändamålsenligt.

Sammantaget bedömer vi att kommunstyrelsen i betydande utsträckning vidtar åtgärder eller ställer krav när brister identifieras, framför allt inom det ekonomiska området. Detta visar att en stor del av kriterierna är uppfyllda. Samtidigt saknas en enhetlig struktur för att säkerställa att åtgärder dokumenteras, följs upp och omfattar även verksamhetsfrågor utanför ekonomin. För att motsvara kommunallagens krav fullt ut krävs en mer systematisk modell för beslut, åtgärdsplaner och uppföljning av resultat.

2.6 Följer KS regelbundet upp att vidtagna åtgärder får önskad effekt och leder till förbättringar i verksamheten?

Iakttagelser från intervjuer

I intervjuerna framkommer en samstämmig bild av att kommunstyrelsens uppföljning av effekterna av vidtagna åtgärder sker mer sporadiskt och behovsstyrt än enligt någon fastställd struktur. Det uppges saknas en tydlig process som säkerställer att åtgärderna regelbundet följs upp för att visa om de lett till förbättringar.

Flera företrädare i kommunledningen beskriver detta som en tydlig svaghet i kommunstyrelsens arbete med uppsiktsplikten. Uppföljningen beskrivs som varken tillräckligt organiserad eller dokumenterad, utan sker ofta informellt och utan etablerade rutiner. Detta anses göra det svårt att skapa en samlad bild och att säkerställa att resultaten omsätts i förbättringar.

Presidiets företrädare framhåller samtidigt att uppföljning i praktiken sker genom löpande dialoger, återkopplingar och rapporteringar i olika sammanhang. De menar att detta arbetssätt fungerar tillräckligt väl för att ge kontroll, men medger att mer formella strukturer skulle kunna utvecklas för att öka systematiken. Några ser dock inte avsaknaden av fasta rutiner som ett stort problem, eftersom de upplever att uppföljningen i praktiken fungerar även utan omfattande dokumentation.

Från ekonomifunktionens håll betonas att uppföljningen av ekonomiska åtgärder fungerar relativt väl, med etablerade rutiner för rapportering och analys. Däremot konstateras att det saknas en tydlig och systematisk struktur för att utvärdera effekterna av åtgärder i andra delar av uppsikten, såsom måluppfyllelse, kvalitet eller regelefterlevnad. Det framhålls att mer utvecklade rutiner och dokumentation vore värdefullt för att skapa en samlad bild av om åtgärder leder till önskade resultat i verksamheterna.

Iakttagelser från enkätsvar

Enkäten innehöll ingen specifik fråga som direkt belyser kommunstyrelsens uppföljning av åtgärders effekter. Iakttagelserna för detta område baseras därför främst på intervjuer, dokumentstudier och protokollgenomgång. Det innebär att underlaget på denna punkt är mindre brett än i andra frågeställningar, vilket behöver beaktas i bedömningen.

Iakttagelser från protokollgranskningen (jan–dec 2024)

Genomgången av kommunstyrelsens protokoll för 2024 visar att det endast i begränsad omfattning finns exempel på ärenden där effekterna av tidigare beslut eller åtgärder följs upp. Protokollen innehåller återkommande ekonomiska rapporter, men det framgår sällan någon systematisk uppföljning av om tidigare beslutade åtgärder har lett till önskade resultat. I de flesta fall stannar dokumentationen vid att rapporter godkänts eller lagts till handlingarna, utan att effekter eller resultat redovisas.

Detta mönster bekräftar iakttagelser från tidigare frågeställningar: precis som i 2.1 saknas en dokumenterad och riskbaserad metod för uppföljning, vilket gör att arbetet blir situationsstyrt snarare än systematiskt. Som i 2.4 visar protokollen ofta en formell hantering utan utförligare slutsatser eller uppföljningsbeslut, vilket begränsar spårbarheten. Sammantaget framträder en bild av att kommunstyrelsen har en viss praxis för ekonomiska åtgärder, men att det i övrigt saknas en etablerad struktur för att regelbundet utvärdera om vidtagna åtgärder faktiskt leder till förbättringar.

Bedömning och kommentarer

Vår samlade revisionella bedömning är att kommunstyrelsen till viss del följer upp vidtagna åtgärder för att önskad effekt och leder till förbättringar inom verksamheterna.

Viss praxis finns, särskilt inom det ekonomiska området, men arbetet är i övrigt sporadiskt och behovsstyrt, utan en fastställd struktur för effektuppföljning. Sammantaget innebär detta att kommunstyrelsen endast delvis lever upp till kraven i 6 kap. 1–2 §§ kommunallagen om uppsikt och i 11 kap. 8 § om intern kontroll.

Vår bedömning baseras på nedanstående iakttagelser, kommentarer och slutsatser:

Vi konstaterar att kommunstyrelsens uppföljning i praktiken ofta sker genom muntliga återkopplingar och löpande dialoger, vilket enligt presidietts företrädare fungerar tillräckligt väl i vardagen. Den ekonomiska uppföljningen stöds av etablerade rutiner och dokumentation, och här finns exempel på att åtgärder följs upp och analyseras. Samtidigt bekräftar kommundirektören och ekonomifunktionen att det saknas en tydlig och systematisk process för att säkerställa att åtgärder inom andra områden – såsom måluppfyllelse, kvalitet eller regelefterlevnad – verkligen får avsedd effekt.

Intervjuer och protokollgranskning visar samstämmigt att uppföljningen ofta stannar vid att rapporter ”läggs till handlingarna” eller noteras, utan att det framgår om tidigare åtgärder har lett till förbättringar. Detta innebär att spårbarheten är begränsad och att det är svårt att skapa en samlad bild av effekterna av kommunstyrelsens uppsiktsarbete.

Vi ser här ett mönster som återkommer från tidigare underliggande frågeställningar: den otydlighet kring uppsiktspliktens innebörd som framkom i 2.1 försvårar samsynen kring vad som ska följas upp; den brist på riskbaserad systematik som identifierades i 2.2 gör att uppföljningen blir situationsstyrd; den dominans av ekonomin som noterades i 2.3 innebär att andra områden inte följs upp på samma sätt; den svaga dokumentationen i 2.4 gör att åtgärder inte blir spårbara; och avsaknaden av tydliga rutiner för åtgärdsplaner i 2.5 leder till att uppföljning av effekter blir oregelbunden. Sammantaget förstärker dessa faktorer bilden av att kommunstyrelsen ännu inte har etablerat en ändamålsenlig modell för effektuppföljning.

Sammanfattningsvis anser vi att kommunstyrelsen endast till viss del följer upp att vidtagna åtgärder får önskad effekt och leder till förbättringar. För att kunna fullgöra uppsiktsplikten enligt kommunallagen krävs en mer formaliserad struktur där uppföljning av åtgärder sker regelbundet, dokumenteras tydligt och omfattar fler områden än enbart ekonomi. Detta skulle stärka både spårbarhet, transparens och förmågan att säkerställa att beslutsfattande åtgärder leder till faktisk verksamhetsutveckling.

Bilagor

Bilaga 1 – Enkät om kommunstyrelsens uppsiktsplikt

Syfte

Syftet med enkäten har varit att komplettera intervjuer och dokumentstudier genom att samla in kommunstyrelsens ledamöters och ersättares syn på uppsiktsplikten. Frågorna har utformats för att belysa de underliggande frågeställningarna i granskningen.

Målgrupp och genomförande

Enkäten riktades till samtliga ordinarie ledamöter (13) och ersättare (13) i kommunstyrelsen, totalt 26 personer. Den genomfördes som en webbenkät (Google Forms) under maj-juni 2025

Enkätens struktur

Enkäten var uppdelad i följande avsnitt:

- Bakgrundsfrågor
- Förståelse och syn på uppsiktsplikten
- Krav och förväntningar
- Tillämpning och praktiskt arbete
- Dokumentation
- Engagemang och ansvar
- Övriga synpunkter

Frågorna ställdes främst på en femgradig skala (1–5), kompletterat med öppna fritextsvar.

Frågor

Nedan redovisas enkäten i sin helhet:

Bakgrund

- Vilken roll har du i kommunstyrelsen? (ordinarie/ersättare)
- Vilket block tillhör du? (majoritet/opposition)
- Ingår du i kommunstyrelsens arbetsutskott? (ja/nej)

Förståelse och syn på uppsiktsplikten

- Hur tydligt anser du att kommunstyrelsen definierat och formaliserat uppsiktsplikten? (1 = Helt otydligt, 5 = Mycket tydligt)
- Hur tydlig är din egen bild av vad uppsiktsplikten innebär? (1 = Helt otydlig, 5 = Mycket tydlig)
- Hur väl anser du att uppsiktsplikten kopplats till kommunfullmäktiges mål och beslut? (1 = Mycket bristfälligt, 5 = Mycket väl)
- Hur stor samsyn råder det inom kommunstyrelsen om uppsiktsplikten? (1 = Ingen samsyn, 5 = Mycket stor samsyn)

- Hur väl har uppsiktsplikten kommunicerats internt och externt? (1 = Mycket bristfälligt, 5 = Mycket väl)

Krav och förväntningar

- Vilka krav tycker du bör ställas på kommunstyrelsens uppsiktsarbete? (öppen fråga)
- Hur väl anser du att dessa krav uppfylls i praktiken? (1 = Mycket bristfälligt, 5 = Mycket väl)

Tillämpning och praktiskt arbete

- Hur väl tycker du att kommunstyrelsen arbetar proaktivt? (1 = Mycket bristfälligt, 5 = Mycket väl)
- Hur väl tycker du att kommunstyrelsen arbetar reaktivt? (1 = Mycket bristfälligt, 5 = Mycket väl)
- Hur tycker du att balansen mellan proaktivt och reaktivt arbete fungerar? (1 = Mycket bristfälligt, 5 = Mycket väl)
- Hur väl utövas uppsiktsplikten i praktiken? (1 = Mycket bristfälligt, 5 = Mycket väl)
- Hur väl kommuniceras uppföljningen av nämndernas åtgärder till fullmäktige? (1 = Mycket bristfälligt, 5 = Mycket väl)
- Kan du ge exempel på proaktivt respektive reaktivt arbete? (öppen fråga)

Dokumentation

- Hur väl används dokumentationen som stöd i arbetet? (1 = Mycket bristfälligt, 5 = Mycket väl)
- Hur god är dokumentationen? (1 = Mycket bristfällig, 5 = Mycket god)
- Hur tillgänglig och begriplig är dokumentationen för externa aktörer? (1 = Mycket bristfällig, 5 = Mycket god)

Engagemang och ansvar

- Hur aktivt ansvar tar kommunstyrelsen som kollektiv? (1 = Mycket bristfälligt, 5 = Mycket väl)
- Hur aktivt ansvar tar du som enskild ledamot? (1 = Mycket bristfälligt, 5 = Mycket väl)
- Hur ser du på det stöd och den utbildning du fått för uppsiktsplikten? (1 = Mycket bristfälligt, 5 = Mycket väl)

Övrigt

- Finns det något ytterligare du vill framföra? (öppen fråga)

BILAGA 2 - Mall för granskning av protokoll – KS uppsiktsplikt

Syfte

Denna mall ska användas för att systematiskt dokumentera och analysera kommunstyrelsens protokoll under perioden mån-20xx och mån 20xx, i syfte att bedöma frekvens och kvalitet i kommunstyrelsens uppsiktsutövning.

Uppsiktsområden:

- ▶ **Ekonomi:** Budgetuppföljning (samlad eller per nämnd), prognoser och avvikelseanalyser, beslut om åtgärder kopplat till ekonomisk obalans, internkontrollplaner och ekonomiska granskningsrapporter.
- ▶ **Måluppfyllelse och Kvalitet:** Uppföljning av kommunfullmäktiges mål, tematiska rapporter kring kvalitet (ex. skola, socialtjänst), redovisningar av brukarundersökningar eller kvalitetsmätningar.
- ▶ **Arbetsmiljö/personalfrågor:** Redovisningar kring arbetsmiljö, sjukfrånvaro, kompetensförsörjning.
- ▶ **Intern kontroll/regelefterlevnad** (Uppföljning av internkontrollplaner (samlad och nämndspecifik), hantering av revisionsrapporter och granskningsrapporter, rapportering om Lex Sarah, klagomål, avvikelser).
- ▶ **Övrigt** (till exempel särskilda uppföljningar): Särskilda ärenden där KS utövar uppsikt genom att begära redovisningar eller besluta om åtgärder p.g.a. avvikelser, ärenden där KS explicit påtalar uppsikt, krav på förbättring eller styrning.

Exempel på matris/checklista

Datum	Ärendenummer / rubrik	Uppsiktsområde	Kort notering om innehåll	Kvalitet på uppsikt (1-3)	Kommentar om uppsiktens kvalitet
2024-03-05	Budgetuppföljning Q1	Ekonomi	KS informerades om prognosavvikelse, ingen åtgärd beslutad	1	Ytlig hantering, ingen åtgärdsdiskussion
2024-05-10	Internkontrollplan uppföljning	Intern kontroll	KS godkände rapport utan diskussion om brister	1	Formalia, ingen tydlig uppföljning

Bilaga 3 - Bedömningskriterier

Kvalitet på uppsikt: För varje ärende – fundera på:

- ▶ Diskuterades innehållet på ett sätt som visade att KS utövade aktiv uppsikt.
- ▶ Fanns reflektioner kring brister, risker, behov av åtgärder?
- ▶ Ledde ärendet till något beslut, krav på åtgärd eller återrapportering?
- ▶ Var handlingarna tillräckligt informativa för att möjliggöra uppsikt?

Använd skala för bedömning av kvalitet på uppsikt:

- 1 = Formalia, ingen diskussion eller åtgärd
- 2 = Viss diskussion men ingen konkret åtgärd
- 3 = Aktiv uppsikt med beslut, krav på åtgärd eller tydlig återrapportering

Frekvens

- ▶ Räkna antalet ärenden som kan kopplas till uppsiktsplikt.
- ▶ Analysera spridning: förekommer dessa regelbundet eller koncentrerat till vissa möten?
- ▶ Kolla balans: handlar ärendena nästan bara om ekonomi, eller finns bredd?

Att observera vid granskning

- ▶ Förekom ärenden som tydligt kopplas till uppsiktsplikt?
- ▶ Hur ofta förekommer sådana ärenden (frekvens)?
- ▶ Hur varierar innehållet (balans mellan olika uppsiktsområden)?
- ▶ Hur aktivt utövade KS sin uppsikt – diskussion, beslut, krav på åtgärder?
- ▶ Dokumenterades och kommunicerades resultatet på ett tydligt sätt?

BEDÖMNING	KRITERIER
<p>Är ...</p> <ul style="list-style-type: none"> → ... ändamålsenlig → ... tillfredställande ur ekonomisk synpunkt → ... tillfredställande intern kontroll. 	<p>Mer <u>än 90 %</u> i granskningen använda revisionskriterier uppfyllda.</p>
<p>I huvudsak</p> <ul style="list-style-type: none"> → ... ändamålsenlig → ... tillfredställande ur ekonomisk synpunkt → ... tillfredställande intern kontroll 	<p>Mellan <u>70-90 %</u> i granskningen använda revisionskriterier uppfyllda eller vid några få <u>lindriga avvikelser/brister</u>.</p>
<p>Till stor del</p> <ul style="list-style-type: none"> → ... ändamålsenlig → ... tillfredställande ur ekonomisk synpunkt → ... tillfredställande intern kontroll 	<p>Mellan <u>40-69 %</u> i granskningen använda revisionskriterier uppfyllda eller vid några få <u>kännbara avvikelser/brister</u>.</p>
<p>Till viss del</p> <ul style="list-style-type: none"> → ... ändamålsenlig → ... tillfredställande ur ekonomisk synpunkt → ... tillfredställande intern kontroll 	<p>Mellan <u>20-39 %</u> i granskningen använda revisionskriterier uppfyllda eller vid några få <u>allvarliga avvikelser/brister</u>.</p>
<p>Ej</p> <ul style="list-style-type: none"> → ... ändamålsenlig → ... tillfredställande ur ekonomisk synpunkt → ... tillfredställande intern kontroll 	<p>Mindre <u>än 20 %</u> i granskningen använda revisionskriterier uppfyllda eller vid några få <u>mycket allvarliga avvikelser/brister</u>.</p>



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the “Deloitte organization”). DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more.

Deloitte provides industry-leading audit and assurance, tax and legal, consulting, financial advisory, and risk advisory services to nearly 90% of the Fortune Global 500® and thousands of private companies. Our professionals deliver measurable and lasting results that help reinforce public trust in capital markets, enable clients to transform and thrive, and lead the way toward a stronger economy, a more equitable society and a sustainable world. Building on its 175-plus year history, Deloitte spans more than 150 countries and territories. Learn how Deloitte’s more than 415,000 people worldwide make an impact that matters at www.deloitte.com.

Our advice is prepared solely for the use of the client. You may not disclose it or its contents to any other person without our prior written consent. No other person may rely on the advice and we accept no responsibility to any other person.

© 2025 For more information, contact Deloitte AB.