



Eda kommun

Kommunrevisionen

2025-11-27

Till: Kommunstyrelsen

För kännedom: Kommunfullmäktige

Granskning av kommunens politiska organisation

Azets Revision & Rådgivning har av Eda kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kommunens politiska organisation. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2025.

Vår samlade bedömning är att styrelsen och nämnderna i allt väsentligt har säkerställt en ändamålsenlig styrning utifrån kommunens styrmodell, reglemente och övriga styrande dokument.

Bakgrunden till vår samlade bedömning är att granskningen visat att kommunen har antagit styrdokument, reglementen och delegationsordningar som reglerar en systematisk styrnings- och beslutsprocess utifrån den nämndsorganisationsstruktur som antogs år 2023. De processer vi tagit del av följer i allt väsentligt de upprättade riktlinjerna, och styrningen bedrivs med ett kommunövergripande perspektiv. Samtidigt visar granskningen att kommunikationen och förankringen av ansvar och roller kan utvecklas ytterligare, särskilt i fråga om samordning mellan kommunstyrelse och nämnder samt i hanteringen av tvärsektoriella frågor.

Däremot anser vi att det fortfarande finns utvecklingsområden avseende dokumentation och tillämpning av uppföljning och återrapportering. Granskningen visar även att samordningen mellan kommunstyrelse och nämnder, liksom strukturen för tvärsektoriell samverkan, kan stärkas ytterligare för att skapa tydligare ansvarsfördelning, ökad samsyn och mer effektiv styrning i hela organisationen.

Utifrån resultatet av vår granskning **rekommenderar vi kommunstyrelsen att:**

- Se över behovet av en formaliserad struktur för tvärsektoriell samverkan genom till exempel gemensamma beredningsgrupper eller samverkansforum för frågor som rör flera nämnder.
- Genomföra en översyn av arbetsprocesser för att säkerställa att rutiner för ärendeberedning, beslutsfattande och uppföljning är enhetligt beskrivna och tillämpas i hela organisationen.
- Genomföra en översyn av servicenämndens uppdrag och arbetsområden i relation till övriga nämnder och styrelsen för att tydliggöra ansvar och undvika överlapp.
- Stärka och dokumentera den löpande samordningen mellan kommunstyrelsen och nämnderna genom regelbundna samordningsmöten och gemensamma uppföljningar.



2025-11-27

Eda kommun

Kommunrevisionen

Övriga iakttagelser och övrig information kring granskningen redovisas i rapporten. Vi emotser svar om vilka dokumenterade åtgärder kommunen kommer att vidta med anledning av de i rapporten redovisade iakttagelserna. **Svar till revisionen önskas senast 2026-03-01.**

För revisorerna i Eda kommun,

Jarl Cassberg

Ordförande



Granskning av kommunens politiska organisation

Rapport

Eda kommun

2025-11-20

Antal sidor 15

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	Sammanfattning	3
2	Bakgrund	5
3	Syfte och revisionsfrågor	5
4	Avgränsning	6
5	Revisionskriterier	6
6	Metod	6
7	Resultat av granskningen	7
7.1	<i>Politisk organisation och styrning</i>	7
7.1.1	Reglemente	8
7.1.2	Delegationsordning	9
7.1.3	Intervjusvar	10
7.1.4	Bedömning	10
7.2	<i>Arbetsprocesser för beslut och uppföljning</i>	10
7.2.1	Dokumentstudier	10
7.2.2	Intervjusvar	11
7.2.3	Bedömning	12
7.3	<i>Samordning mellan styrelse och nämnder</i>	12
7.3.1	Dokumentstudier	12
7.3.2	Intervjusvar	12
7.3.3	Bedömning	13
7.4	<i>Tvärsektoriell samverkan och struktur</i>	13
7.4.1	Dokumentstudier	13
7.4.2	Intervjusvar	13
7.4.3	Bedömning	14
8	Samlad bedömning och rekommendationer	15

1 SAMMANFATTNING

Azets Revision & Rådgivning har av Eda kommuns revisorer fått i uppdrag att översiktligt granska kommunens politiska organisation.

Syftet med granskningen har varit att bedöma om styrelse och nämnderna säkerställt en ändamålsenlig styrning utifrån kommunens styrmodell, reglemente och övriga styrande dokument.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att styrelsen och nämnderna i allt väsentligt har säkerställt en ändamålsenlig styrning utifrån kommunens styrmodell, reglemente och övriga styrande dokument.

Bakgrunden till vår samlade bedömning är att granskningen visat att kommunen har antagit styrdokument, reglementen och delegationsordningar som reglerar en systematisk styrnings- och beslutsprocess utifrån den nämndsorganisationsstruktur som antogs år 2023. De processer vi tagit del av följer i allt väsentligt de upprättade riktlinjerna, och styrningen bedrivs med ett kommunövergripande perspektiv. Samtidigt visar granskningen att kommunikationen och förankringen av ansvar och roller kan utvecklas ytterligare, särskilt i fråga om samordning mellan kommunstyrelse och nämnder samt i hanteringen av tvärsektoriella frågor.

Däremot anser vi att det fortfarande finns utvecklingsområden avseende dokumentation och tillämpning av uppföljning och återrapportering. Granskningen visar även att samordningen mellan kommunstyrelse och nämnder, liksom strukturen för tvärsektoriell samverkan, kan stärkas ytterligare för att skapa tydligare ansvarsfördelning, ökad samsyn och mer effektiv styrning i hela organisationen.

I det följande redovisas våra samlade bedömningar av respektive revisionsfråga.

Nej Endast delvis I allt väsentligt Ja 	
Revisionsfråga	Bedömning
Är den politiska organisationen inom kommunen tydligt dokumenterad och kommunicerad? • Finns det aktuella organisationsscheman och rollbeskrivningar? • Finns det uppdaterade styrdokument, reglementen, arbetsordningar och delegationsordningar som stödjer den nya organisationen?	I allt väsentligt
Finns det ändamålsenliga och dokumenterade arbetsprocesser för beslutsfattande, ärendeberedning uppföljning och rapportering?	I allt väsentligt
Hur fungerar samordningen mellan kommunstyrelsen och dess nämnder i praktiken?	Endast delvis
Finns det en ändamålsenlig struktur för att hantera tvärsektoriella frågor och samverkan mellan olika verksamhetsområden?	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:

- Se över behovet av en formaliserad struktur för tvärsektoriell samverkan genom till exempel gemensamma beredningsgrupper eller samverkansforum för frågor som rör flera nämnder.
- Genomföra en översyn av arbetsprocesser för att säkerställa att rutiner för ärendeberedning, beslutsfattande och uppföljning är enhetligt beskrivna och tillämpas i hela organisationen.
- Genomföra en översyn av servicenämndens uppdrag och arbetsområden i relation till övriga nämnder och styrelsen för att tydliggöra ansvar och undvika överlapp.
- Stärka och dokumentera den löpande samordningen mellan kommunstyrelsen och nämnderna genom regelbundna samordningsmöten och gemensamma uppföljningar.

2 BAKGRUND

Azets Revision & Rådgivning har av Eda kommuns revisorer fått i uppdrag att översiktligt granska kommunens organisation. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2025.

För att säkerställa att den politiska organisationen fungerar ändamålsenligt är det av vikt att den är tydligt dokumenterad och kommunicerad till såväl förtroendevalda som tjänstepersoner och medborgare. En tydlig organisation bidrar till att skapa förutsättningar för ett effektivt beslutsfattande och en god intern kontroll.

Mot denna bakgrund har revisorerna beslutat att granska hur den politiska organisationen i Eda kommun är utformad och hur den fungerar i praktiken. Granskningen syftar till att identifiera eventuella brister som kan innebära risker för otydlig styrning, ineffektiv resursanvändning eller bristande ansvarsfördelning. En välfungerande politisk organisation förutsätter en tydlig struktur med aktuella organisationsscheman, rollbeskrivningar och styrdokument som stödjer beslutsfattandet. Avsaknad av dessa kan leda till osäkerhet kring mandat och roller, vilket i sin tur kan försvåra både strategisk ledning och operativt genomförande.

Vidare fokuserar granskningen på om det finns dokumenterade och ändamålsenliga arbetsprocesser för beslutsfattande, ärendeberedning, uppföljning och rapportering. Brister i dessa processer kan medföra risk för fördröjda beslut, bristande transparens och svårigheter att följa upp politiska mål.

En central aspekt i granskningen är hur samordningen mellan kommunstyrelsen och dess nämnder fungerar. Om denna samordning är svag finns risk för att nämndernas arbete inte sker i linje med kommunstyrelsens övergripande mål och strategier, vilket kan leda till dubbelarbete, ineffektivitet och målkonflikter. Det är också viktigt att det finns en struktur som möjliggör hantering av tvärssektoriella frågor och samverkan mellan olika verksamhetsområden – annars finns risk att komplexa samhällsutmaningar inte hanteras på ett samordnat och effektivt sätt.

Granskningen genomförs som en del av revisorernas uppdrag att pröva om verksamheten bedrivs på ett ändamålsenligt sätt och med en tillfredsställande intern kontroll, i enlighet med kommunallagen och god revisionssed.

3 SYFTE OCH REVISIONSFRÅGOR

Syftet med granskningen har varit att bedöma hur styrelse och nämnder säkerställer en ändamålsenlig styrning utifrån kommunens styrmodell, reglemente och övriga styrande dokument.

Granskningen har omfattat följande revisionsfrågor:

- Är den politiska organisationen inom kommunen tydligt dokumenterad och kommunicerad?
 - Finns det aktuella organisationsscheman och rollbeskrivningar?
 - Finns det uppdaterade styrdokument, reglementen, arbetsordningar och delegationsordningar som stödjer den nya organisationen?
- Finns det ändamålsenliga och dokumenterade arbetsprocesser för beslutsfattande, ärendeberedning, uppföljning och rapportering?
- Hur fungerar samordningen mellan kommunstyrelsen och dess nämnder i praktiken?

- Finns det en ändamålsenlig struktur för att hantera tvärsektoriella frågor och samverkan mellan olika verksamhetsområden?

4 AVGRÄNSNING

Granskningen har avgränsats till år 2025 och omfattar kommunstyrelsen, servicenämnden, bildningsnämnden, socialnämnden och myndighetsnämnden.

5 REVISIONSKRITERIER

I granskningen har revisionskriterierna utgjorts av:

- Kommunallagen 6 kap om Styrelsen och övriga nämnder
- Tillämpbara interna regelverk och policys.

6 METOD

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudier av
 - Reglementen
 - Arbetsordningar
 - Delegationsordningar
 - Verksamhetsplaner
- Intervjuer har genomförts med ordförande för respektive nämnd och styrelse, kommunchef och kommunsekreterare.

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



Rapporten är faktakontrollerad av samtliga intervjuade.

7 RESULTAT AV GRANSKNINGEN

7.1 Politisk organisation och styrning

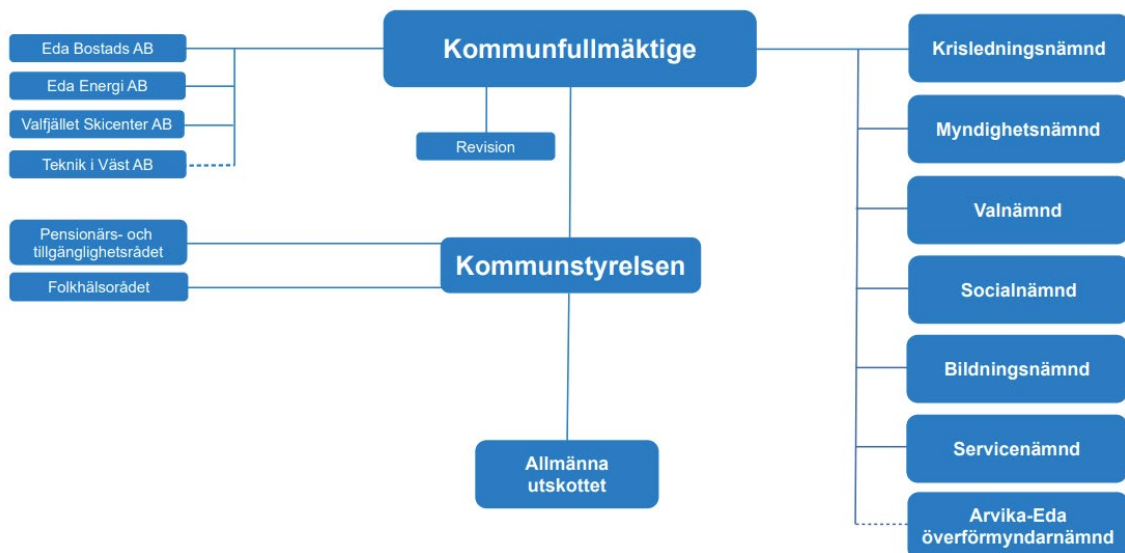
Eda kommun beslutade den 24 augusti 2022 (§135) att införa en nämndsorganisation. Beslutet fattades av kommunfullmäktige, efter en översyn av den politiska organisationen som genomförts under perioden november 2021 till mars 2022.

Syftet med översynen var att utvärdera den dåvarande organisationen och undersöka om Eda kommun borde genomföra en förändring, med målet att skapa en ännu effektivare politisk organisation.

Efter utredning och beredning beslutade kommunfullmäktige att införa en nämndorganisation som bland annat omfattar kommunstyrelse (med allmänt utskott och personalutskott), krisledningsnämnd, myndighetsnämnd, valnämnd, socialnämnd, bildningsnämnd och servicenämnd. Enligt beslutsunderlaget innebär detta att organisationen skulle ställa större krav på koordinering mellan nämnder och kommunstyrelse samt att ärendehantering kunde ta längre tid på grund av mer formella kommunikationskrav.

Den politiska organisationen i Eda kommun leds ytterst av kommunfullmäktige, som är det högsta beslutade organet. Under kommunfullmäktige finns kommunstyrelsen som samordnar kommunens verksamhet och ansvarar för övergripande styrning och utveckling. Till organisationen hör även olika råd och nämnder som har särskilda ansvarsområden. Utöver den kommunala organisationen finns även kommunägda bolag.

Politisk organisation



I kommunfullmäktiges arbetsordning¹ framgår hur det politiska arbetet ska bedrivas i kommunfullmäktige. Dokumentet beskriver fullmäktiges sammansättning, presidiets ansvar, nämndernas och beredningarnas roller samt hur beslut fattas och kommuniceras. När det gäller

¹ Reviderat av kommunfullmäktige 2023-01-01.

nämnder och beredningar framgår att dessa har ansvar för beredning av ärenden som ska upp till fullmäktige och att fullmäktige beslutar om omfattningen och formerna för deras återredovisning.

7.1.1 Reglemente

I kommunstyrelsens reglemente² framgår det att kommunstyrelsen har ansvar för hela kommunens utveckling och ekonomiska ställning. Kommunstyrelsen ska leda och samordna planeringen och uppföljningen av kommunens ekonomi och verksamheter samt ha uppsikt över övriga nämnders verksamhet, eventuella gemensamma nämnders verksamhet samt den verksamhet som sker i kommunalförbund och kommunala bolag.

Styrelsen ska leda kommunens verksamhet genom att utöva en samordnad styrning och i det arbetet ta fram styrdokument för kommunens verksamhet. Styrelsen ska följa de frågor som kan inverka på kommunens utveckling och ekonomiska ställning och fortlöpande följa upp de fastställda målen och åiterrapportera till fullmäktige.

Det framgår även av reglemente att styrelsen ska:

- Leda arbetet med och samordna utformningen av övergripande och strategiska mål, riktlinjer och ramar för styrningen av hela den kommunala verksamheten.
- Kontinuerligt följa verksamheten i övriga nämnder och utöva uppsikt över övriga nämnders och gemensamma nämnders beslut.

I Instruktion för kommunstyrelsens utskott³ beskrivs det att allmänna utskottet (KSAU) är inrättat för att bereda och besluta i frågor kopplade till kommunledningsstabens verksamhetsområde och kommunövergripande frågor. Allmänna utskottet ansvarar för förvaltning och utveckling inom flera övergripande områden i kommunen. Utskottet har ansvar för den ekonomiska planeringen och uppföljningen samt för frågor som rör ekonomisk förvaltning, inköp och upphandling. Det omfattar även näringslivsverksamhet, arkivverksamhet samt informationsverksamhet, marknadsföring och kommunikation. Vidare ingår ansvar för IT, data- och telekommunikation samt hantering av EU-frågor, internationella kontakter och vänortsutbyten.

I socialnämndens reglemente⁴ framgår nämndens uppgifter, ansvar och arbetsformer. Reglementet fastställer att socialnämnden ansvarar för kommunens uppgifter enligt socialtjänstlagen, hälso- och sjukvårdslagen, lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade och andra relevanta lagar. Det specificerar även verksamhetsområdena som försörjningsstöd, äldreomsorg, hemtjänst, socialpsykiatri, stöd och omsorg samt bostadsanpassning.

Bildningsnämndens reglemente⁵ anger nämndens uppdrag, ansvar och arbetsformer. Reglementet fastställer att bildningsnämnden ansvarar för kommunens uppgifter enligt bland annat skollagen, skolförordningen, bibliotekslagen och ett flertal förordningar som rör skolväsendet. Det preciserar verksamhetsområdena, förskola, grundskola, anpassad grundskola, vuxenutbildning, kulturskola och öppen förskola.

Servicenämndens reglemente⁶ anger nämndens uppdrag, ansvar och arbetsformer. Reglementet fastställer att servicenämnden ansvarar för kommunens uppgifter inom verksamhetsområdet samhällsbyggnad, vilket omfattar bland annat exploaterings- och planverksamhet,

² Reviderat av kommunfullmäktige 2024-09-18, § 131.

³ Antagen av kommunstyrelsen 2025-03-5, § 53.

⁴ Reviderad av kommunfullmäktige 2023-09-14, § 145.

⁵ Reviderad av kommunfullmäktige 2023-09-14, § 143.

⁶ Antagen av kommunfullmäktige 2023-09-14, § 145.

fastighetsförvaltning, anläggning, drift och underhåll av kommunens gator, vägar, parker och andra allmänna platser, vatten och avlopp, renhållning och avfallshantering, trafikfrågor samt bidrag till enskild väghållning. Nämnden ansvarar även för kostverksamheten, fordon, kommunens åtaganden inom arbetsmarknadsåtgärder och flyktingmottagande, liksom för förvaltning av kommunens skogar och mark, energiplanering, stöd till föreningslivet, kultur-, biblioteks- och fritidsverksamhet. Nämnden ansvarar för att dessa verksamheter bedrivs effektivt, säkert och med god kvalitet samt förvaltas på ett ekonomiskt och miljömässigt hållbart sätt.

7.1.2 Delegationsordning

En delegationsordning är ett centralt styrdokument som tydliggör ansvar och befogenheter inom nämndens verksamhetsområde. Den beskriver vilka beslut som får delegeras, vilka som enligt lag inte får delegeras samt till vilka politiska organ eller tjänstepersoner delegation kan ges.

I kommunstyrelsens delegationsordning⁷ framgår ansvar och befogenheter inom kommunen. Den anger vilka ärenden som kan delegeras, vilka som inte får delegeras samt vilka politiska organ eller tjänstepersoner som är delegater. Genom tabeller över olika ärendeområden exempelvis personal, ekonomi, upphandling och rättsfrågor så framgår det vilka roller som har beslutanderätt.

Socialnämndens delegationsordning⁸ anger vilka beslut som får delegeras, till vem och under vilka förutsättningar, samt vilka beslut som enligt lag måste fattas av nämnden själv.

Dokumentet omfattar beslut inom områden som ekonomiskt bistånd, individ- och familjeomsorg, äldreomsorg, funktionshinderomsorg, LSS, familjerätt, vård enligt LVU och LVM samt hälso- och sjukvård. Genom detaljerade tabeller specificeras ansvarsfördelningen mellan nämnd, ordförande, verksamhetschefer och handläggare.

Delegationsordningen beskriver också hantering av brådskande ärenden, vidaredelegering, dokumentation, anmälan av beslut samt skillnaden mellan delegation och ren verkställighet. Syftet är att tydliggöra roller, skapa rättssäkerhet och öka effektiviteten i beslutsfattandet.

Bildningsnämndens delegationsordning⁹ omfattar hela bildningsområdet, vilket innefattar förskola, grundskola, anpassad grundskola, fritidshem, gymnasieskola, anpassad gymnasieskola, kommunal vuxenutbildning, anpassad utbildning för vuxna samt kulturskola. Genom tabeller över olika ärendeområden, såsom personalfrågor, skolplikt, elevhälsa, ekonomi och överklaganden, framgår vem som har beslutanderätt.

Dokumentet fastställer också rutiner för hur beslut ska dokumenteras, anmälas och följas upp samt reglerar frågor om jäv, vidaredelegering och brådskande ärenden.

Servicenämndens delegationsordning¹⁰ omfattar ärenden inom service, fastigheter, IT, fordon, kost, lokalsvård, samhällsbyggnad, trafik, park och skog, avfall, fysisk planering samt arbetsmarknads- och flyktingverksamhet. Den innehåller också tabeller som visar beslutanderätt inom exempelvis upphandling, avtal, yttranden, arkivfrågor, ekonomi och brådskande ärenden.

Dokumentet reglerar även hur delegerade beslut ska dokumenteras och anmälas, hur jäv hanteras samt hur vidaredelegering får ske. Syftet är att fördela ansvar på ett tydligt, effektivt och rättssäkert sätt.

⁷ Antagen av kommunstyrelsen 2025-03-05, § 52.

⁸ Antagen av socialnämnden 2025-06-03, § 122.

⁹ Antagen av bildningsnämnden 2025-03-12, § 46.

¹⁰ Antagen av servicenämnden 2025-05-08, § 48.

7.1.3 Intervjusvar

Det framgår av intervjuerna att den politiska organisationen upplevs som relativt tydligt dokumenterad genom styrdokument, reglementen och arbetsordningar som ses över och uppdateras kontinuerligt. Det finns en struktur för hur den politiska organisationen ska fungera, vilket bidrar till tydlighet i ansvar och beslutsvägar. Samtidigt framkommer att kommunikationen kring roller och ansvar inte alltid är tillräckligt tydlig i praktiken. Flera upplever att införandet av nuvarande organisation skedde snabbt och att vissa rollfördelningar fortfarande kan uppfattas som oklara. Det finns därmed behov av att ytterligare förtydliga och förankra hur ansvar och mandat fördelas mellan politisk nivå, nämnder och tjänstepersoner. Det är inte i första hand de formella styrdokumenterna som upplevs otydliga – reglementen och delegationsordningar bedöms i huvudsak vara ändamålsenligt utformade – utan tillämpningen och den gemensamma förståelsen av dessa. I intervjuerna framkommer exempelvis att gränsdragningen mellan kommunstyrelsens och nämndernas ansvar i vissa ärendetyper uppfattas som otydlig, särskilt när frågor berör flera verksamhetsområden. Det lyfts även att erfarenhet visar att många av de frågor som ligger under Servicenämnden i praktiken behöver lyftas till kommunstyrelsen för beslut i fullmäktige, eller behöver beredas tillsammans med annan nämnd. Även tjänstepersoner beskriver en viss osäkerhet kring vilka instanser som ska bereda eller besluta i specifika frågor.

7.1.4 Bedömning

Vår bedömning är att den politiska organisationen inom kommunen i **allt väsentligt** är tydligt dokumenterad och kommunicerad.

Bedömningen grundas på att kommunen har en tydligt beskriven politisk organisation som framgår av aktuella styrdokument såsom reglementen, delegationsordningar och arbetsordningar för kommunfullmäktige, kommunstyrelsen och nämnderna. Dokumenten är omfattande, uppdateras löpande och anger ansvar och befogenheter på ett tydligt sätt. Den formella strukturen bedöms därmed vara ändamålsenlig och väl dokumenterad.

Samtidigt framgår av intervjuerna att kommunikationen kring roller och ansvar inte alltid är tillräckligt tydlig i praktiken. Införandet av nuvarande organisation har skett relativt snabbt, vilket medfört att vissa rollfördelningar och gränsdragningar mellan politisk nivå och tjänstepersoner fortfarande uppfattas som oklara. Kommunen bör därför ytterligare tydliggöra och förankra den politiska organisationens ansvarsfördelning.

7.2 ARBETSPROCESSER FÖR BESLUT OCH UPPFÖLJNING

7.2.1 Dokumentstudier

I den strategiska planen 2024–2026¹¹ framgår kommunens arbetsprocesser för budgetbeslut, uppföljning och rapportering. Det framgår att kommunen följer en årlig planeringscykel där budgetarbetet pågår från oktober till juni, med tydligt fastställda steg – budgetseminarier, nämndernas ramdiskussioner, KSAU:s beredning och beslut i kommunstyrelsen och kommunfullmäktige. Planen anger även fasta rutiner för uppföljning av ekonomi och verksamhet, där rapportering sker månadsvis samt vid tre större tillfällen varje år: efter mars (helårsprognos),

¹¹ Datering och beslut saknas

efter augusti (delårsbokslut) och efter december (årsbokslut). Rapportering ska ske månadsvis dels mellan verksamhetsområde och nämnd/styrelse, dels mellan nämnd/styrelse och kommunstyrelse samt kommunfullmäktige. Den övergripande styrmodellen för kommunens målstyrning framgår av den strategiska planen där vision, inriktning, finansiella mål samt drift- och investeringsramar för hela kommunen presenteras. Utifrån dessa ramar arbetar nämnderna fram sina verksamhetsplaner och internbudgetar.

Genom en gemensam planerings- och budgetprocess säkerställs att kommunens vision och prioriteringar genomsyrar alla delar av organisationen. Uppföljning av mål och ekonomi sker löpande under året, vilket ger möjlighet till analys, åtgärder och lärande.

Det framgår av samtliga nämnders verksamhetsplaner att kommunen har ett dokumenterat system för styrning, planering, beslutsprocess och uppföljning. Alla nämnder följer samma övergripande modell som definieras i Strategisk plan 2024–2026.

Det framgår av tjänsteskrivelse ekonomi- och verksamhetsuppföljning¹² att kommunen arbetar utifrån en systematisk och återkommande process för att följa upp ekonomi och verksamhet. Dokumentet visar att uppföljningen är integrerad i styrkedjan, med ansvarsnivåer och rapporteringstillfällen mellan verksamheter, nämnder och kommunstyrelse. Tjänsteskrivelsen fungerar som en mall för hur uppföljningen ska genomföras, vilket bidrar till en enhetlig och likvärdig uppföljning i hela organisationen. Tidigare var det nämndsekreterarna som ansvarade för att sammanställa uppföljningarna i protokollen. Mallen har tillkommit under senare tid och kan ses som ett led i kommunens arbete med att utveckla mer enhetliga och systematiska processer för styrning och uppföljning.

Det framgår av Checklista sammanträden¹³ att kommunen har en detaljerad beskrivning av arbetsmomenten kring politiska sammanträden – från förberedelse till arkivering. Dokumentet anger hur beredning av ärenden, utskick av handlingar, kvalitetsgranskning av beslutsunderlag, mötesgenomförande, protokollskrivning och publicering bör genomföras.

Checklistan indikerar att kommunen har en strukturerad administrativ process som syftar till att skapa ordning, spårbarhet och enhetlighet i hanteringen av politiska möten och beslut.

7.2.2 Intervjusvar

Av intervjuerna framgår att det finns etablerade och dokumenterade arbetsprocesser för ärendeberedning och beslutsfattande, bland annat genom fastställda rutiner, mallar och mötesstrukturer. Det finns även årshjul och återkommande uppföljningar som stödjer planeringen och rapporteringen. Dock framkommer att tillämpningen av dessa processer inte är helt enhetlig. Vissa delar av organisationen följer rutinerna väl, medan andra beskriver att processerna inte alltid efterlevs eller att ansvarsfördelningen vid beredning är otydlig. Skillnaderna tycks främst bero på att den nya organisationen fortfarande är under etablering och att arbetssätt och roller inte är fullt ut förankrade i alla delar av verksamheten. I intervjuerna framkommer också att det ibland finns viss osäkerhet kring var vissa ärenden ska beredas inom servicenämnden, till exempel om de ska hanteras där eller lyftas vidare till kommunstyrelsen eller andra nämnder. Detta, tillsammans med tidsbrist, kan göra att rutinerna tolkas på olika sätt. Detta kan leda till fördröjda beslut och

¹² Antagen 2025-11-10 av kommunledningsstaben.

¹³ Internt underlag

varierande kvalitet i underlagen. Samtidigt noteras att utvecklingsarbete pågår för att skapa en mer enhetlig och effektiv hantering. Sammantaget framgår att processerna finns, men att tillämpningen och samsynen kring dem behöver stärkas för att fullt ut vara ändamålsenliga.

7.2.3 Bedömning

Vår bedömning är att det **i allt väsentligt** finns ändamålsenliga och dokumenterade arbetsprocesser för beslutsfattande, ärendeberedning, uppföljning och rapportering.

Bedömningen grundas på att kommunen har dokumenterade arbetsprocesser för budgetbeslut, uppföljning och rapportering enligt den strategiska planen. Planen beskriver en tydlig årlig planeringscykel med fasta steg från budgetseminarier till beslut i kommunstyrelse och kommunfullmäktige. Det finns även rutiner för regelbunden uppföljning, med månadsvisa rapporter och tre större uppföljningstillfällen per år (mars, augusti och december). Samtliga nämnder följer i huvudsak samma styrmodell enligt Strategisk plan 2024–2026, och det finns etablerade årshjul, mötesstrukturer och mallar som stödjer styrning, beredning och rapportering.

Samtidigt visar granskningen enligt intervjuer att rutinerna i praktiken inte alltid tillämpas konsekvent i hela organisationen. Utvecklingsarbete pågår för att skapa mer enhetliga och effektiva processer, men dessa är ännu inte fullt implementerade.

7.3 SAMORDNING MELLAN STYRELSE OCH NÄMNDER

7.3.1 Dokumentstudier

I strategiska planen framgår en struktur för samordning mellan kommunstyrelsen och nämnderna. Kommunstyrelsens arbetsutskott (KSAU) har en central roll och samlar representanter från nämnderna, ekonomiavdelningen och verksamheterna vid flera tillfällen under våren. Nämnderna arbetar med sina preliminära budgetramar och redovisar konsekvenser av dessa i möten med KSAU, som sedan lämnar slutligt budget till kommunstyrelsen och vidare till fullmäktige.

Däremot finns det ingen beskrivning i dokumentet av hur samordningen fungerar i praktiken under året, till exempel vid genomförande av mål, löpande uppföljning eller gemensamma beslut. Planen redovisar alltså strukturen för formell dialog, men inte den praktiska funktionen.

7.3.2 Intervjusvar

Det framgår av intervjuerna att samordningen mellan kommunstyrelsen och nämnderna fungerar i huvudsak, men att det finns förbättringspotential. Det finns en formell struktur för samordning genom planeringsmöten, uppföljningar och rapportering, men den praktiska samordningen upplevs inte alltid som tillräckligt tydlig. Som ett led i samordningen hålls regelbundna ordförandemöten, där nämndsordförandena, kommunstyrelsens presidium och kommundirektören deltar. Dessa möten fyller en viktig funktion för informationsutbyte och gemensam lägesbild, men de är inte formellt reglerade eller dokumenterade. Vissa beskriver att kommunstyrelsen ibland går in i detaljfrågor som borde hanteras av nämnderna, medan andra uppfattar att nämnderna inte alltid rapporterar tillbaka i tillräcklig omfattning. Detta skapar viss otydlighet kring ansvarsfördelningen. Det beskrivs i intervjuer finnas en gemensam vilja att stärka dialogen och helhetssynen, men rutinerna för

återkoppling och samordning mellan nivåerna behöver utvecklas ytterligare för att skapa ett mer enhetligt arbetssätt.

7.3.3 Bedömning

Vår bedömning är att det **endast delvis** finns en ändamålsenlig samordning mellan kommunstyrelsen och dess nämnder i praktiken.

Bedömningen grundas på att det i den strategiska planen finns en tydlig formell struktur för samordning mellan kommunstyrelsen och nämnderna, där kommunstyrelsens arbetsutskott (KSAU) har en central roll. Processen för budgetberedning är väl beskriven och reglerad, med återkommande möten mellan KSAU, nämnder, ekonomiavdelning och verksamhetsföreträdare. Denna struktur säkerställer att samordning sker i samband med planering, budgetering och beredning inför beslut i kommunstyrelsen och kommunfullmäktige.

Samtidigt framgår det av granskningen att den praktiska samordningen under året inte är fullt utvecklad. Det saknas dokumenterade rutiner för hur samordningen ska ske vid genomförande av mål, löpande uppföljning och gemensamma beslut. Intervjuer visar att rollerna ibland upplevs som otydliga – kommunstyrelsen upplevs i vissa fall gå in i detaljfrågor som ligger inom nämndernas ansvar, medan nämnderna å sin sida inte alltid upplevs återrapportera tillräckligt omfattande till styrelsen. Detta skapar viss osäkerhet kring ansvarsfördelningen och försvårar en helt enhetlig styrning.

7.4 TVÄRSEKTORIELL SAMVERKAN OCH STRUKTUR

7.4.1 Dokumentstudier

I kommunstyrelsens reglemente framgår att de i sitt verksamhetsansvar och i beredning av ärenden ta hänsyn till och beakta tvärsektoriella perspektiv rörande folkhälsa, översiktsplanering, integration, jämställdhet, trygghet och säkerhetsfrågor, infrastruktur och medborgarfokus. Denna skrivning återfinns inte i övriga nämnders reglementen. Vi har inom ramen för granskningen inte tagit del av information om att det finns någon form av formella samverkansforum inom kommunen för dessa frågor. Undantaget är folkhälsorådet som även fungerar som ett trygghetsråd, och är ett rådgivande organ under kommunstyrelsen. Rådet fungerar som forum för samråd och informationsutbyte, men fattar inga formella beslut. I rådet ingår förtroendevalda och tjänstemän från olika nämnder samt representanter från vård och polis.

I verksamhetsplanerna framgår att det i dagsläget saknas en sammanhållen organisatorisk struktur eller formell modell för hur tvärsektoriella frågor – det vill säga frågor som berör flera verksamhetsområden och kräver samarbete mellan olika nämnder – ska hanteras. Samverkan beskrivs i huvudsak inom respektive nämnds sakområde, snarare än på en övergripande nivå.

7.4.2 Intervjusvar

Enligt intervjuerna finns en grundläggande struktur för samverkan mellan verksamhetsområden, men den upplevs som ojämnt utvecklad och till stor del beroende av personliga kontakter. Det finns exempel på välfungerande samarbete i vissa frågor och projekt, men någon tydligt formaliserad modell för hur tvärsektoriella frågor ska hanteras saknas i flera delar av organisationen. Exempel ges

på praktiska frågor som kräver beslut i mer än en nämnd parallellt. Flera framhåller att det behövs gemensamma forum, tydligare processer och bättre koordinering mellan verksamheter för att undvika dubbelarbete och skapa helhetsperspektiv i komplexa frågor. Sammanfattningsvis visar intervjuerna att samverkan fungerar i praktiken på flera håll, men att den inte är fullt ut systematiserad och därför inte kan anses vara helt ändamålsenlig i nuläget.

7.4.3 Bedömning

Vår bedömning är att det **endast delvis** finns en ändamålsenlig struktur för att hantera tvärsektoriella frågor och samverkan mellan olika verksamhetsområden.

Bedömningen grundas på att samverkan lyfts fram som en värdegrundsprincip och övergripande mål i kommunens verksamhetsplaner. Det framgår dock att det i dagsläget saknas en sammanhållen organisatorisk struktur eller formell modell för hur tvärsektoriella frågor ska hanteras på övergripande nivå. De flesta former av samverkan sker inom respektive nämnds ansvarsområde och är inte samordnade i en gemensam process eller funktion.

Av intervjuerna framgår att det finns en grundläggande vilja till samverkan och flera exempel på välfungerande samarbete i enskilda projekt och verksamheter. Samtidigt beskrivs tvärsektoriell samverkan som ojämnt utvecklad och i hög grad beroende av personliga kontakter och individuella initiativ. Avsaknaden av gemensamma forum, formaliserade processer och tydlig ansvarsfördelning gör att samarbetet riskerar att bli fragmenterat och svårstyrt.

8 SAMLAD BEDÖMNING OCH REKOMMENDATIONER

Syftet med granskningen har varit att bedöma om styrelse och nämnderna säkerställt en ändamålsenlig styrning utifrån kommunens styrmodell, reglemente och övriga styrande dokument.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att styrelsen och nämnderna i allt väsentligt har säkerställt en ändamålsenlig styrning utifrån kommunens styrmodell, reglemente och övriga styrande dokument.

Se inledning samt respektive rapportkapitel för en mer detaljerad beskrivning.

Utifrån våra iakttagelser och bedömningar rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Se över behovet av en formaliserad struktur för tvärsektoriell samverkan genom till exempel gemensamma beredningsgrupper eller samverkansforum för frågor som rör flera nämnder.
- Genomföra en översyn av arbetsprocesser för att säkerställa att rutiner för ärendeberedning, beslutsfattande och uppföljning är enhetligt beskrivna och tillämpas i hela organisationen.
- Genomföra en översyn av servicenämndens uppdrag och arbetsområden i relation till övriga nämnder och styrelsen för att tydliggöra ansvar och undvika överlapp.
- Stärka och dokumentera den löpande samordningen mellan kommunstyrelsen och nämnderna genom regelbundna samordningsmöten och gemensamma uppföljningar.

2025-11-20

Azets Revision & Rådgivning AB

Helena Hansson

Certifierad kommunal revisor

Matthew Matti

Verksamhetsrevisor