



Svar till kommunrevisionen

Grundläggande granskning 2025

Sammanfattning

Azets revision och rådgivning har av Nora kommuns revisorer fått i uppdrag att göra en grundläggande granskning av kommunens nämnder och styrelser. Syftet med granskningen är att bedöma huruvida styrelse och nämnder har en tillräcklig struktur för styrning, uppföljning och kontroll av verksamheten så att fullmäktiges mål och beslut efterlevs. Revisionens samlade bedömning utifrån granskningen är att kommunstyrelsen, socialnämnden och bildningsnämnden endast delvis har en tillräcklig struktur för styrning, uppföljning och kontroll av verksamheten.

Kommunstyrelsen har genom sin uppsiktsplikt ansvaret för att följa upp att styrning och kontrollsysteem fungerar, även i autonoma nämnder. Det gäller såväl att verksamheten genomförs i enlighet med gällande lagstiftning och lokala styrprinciper och med en ekonomi i balans. Kommunrevisionen har önskat svar på sin granskning från de två verksamhetsnämnderna bildningsnämnd och socialnämnd och från kommunstyrelsen. Med hänvisning till kommunstyrelsen samlade ansvar för uppsikt och kontroll svarar Kommunstyrelsen för kommunen som helhet, verksamhetsnämnderna inkluderat.

Kommunstyrelsen delar kommunrevisionens uppfattning om att det finns behov av utveckling gällande strukturen för styrning, uppföljning och kontroll och har därför vidtagit en rad åtgärder. Kommunstyrelsen avger här Nora kommuns samlade svar med konkreta åtgärder och tidplan:

Kommunrevisionens rekommendationer

Kommunrevisionen har utifrån sin granskning rekommenderat kommunstyrelsen och nämnderna

att utveckla systematik och metod i uppföljningen av målen som även inkluderar en bedömning av måluppfyllelsen och

att utveckla systematik och metod för utformning och uppföljning av den interna kontrollen.

För bildningsnämnden rekommenderar kommunrevisionen särskilt

att nämnden vidtar åtgärder som säkerställer att nämnden bedriver sin verksamhet inom fastställda ekonomiska ramar.

Kommunstyrelsens svar

Utveckling av systematik och metod i uppföljning av mål som även inkluderar en bedömning av måluppfyllelse

Kommunstyrelsen delar kommunrevisionens bedömning om att systematik och metod för uppföljning behöver utvecklas. Revisionen är gjord av 2025 års bokslut. Som kommunrevisionen noterar har ett stort utvecklingsarbete gjorts de senaste åren gällande mål och måluppfyllelse. Sedan några år tillbaka finns verksamhetsplaner i samtliga verksamheter, vilka samtliga utgår från de av kommunfullmäktige beslutade målen. I det utvecklingsarbetet identifierades behovet av ett gemensamt systemstöd och en tydligare koppling till ekonomi. Det upphandlade verksamhetsledningssystemet Stratsys användes som en första grund och en god hjälp för att skapa en tydlighet i målkedjan kopplat till olika beslutsnivåer. Dock var systemet inte anpassat i sin uppbyggnad till kommunens befintliga ekonomisystem. Detta gjorde att kommunledningskontoret under 2025, då befintligt avtal med systemleverantören löpte ut, valde att gå ut i ny upphandling. Under året tecknades avtal med en ny systemleverantör och arbetet med att sätta upp och implementera det nya systemet påbörjades hösten 2025.

Verksamhetsledningssystemet, Hypergene knyter samman ekonomisystem, HR-system och internkontrollsystem och genom detta kommer all systematik och uppföljning underlättas. Härigenom kommer all verksamhetsplanering och uppföljning att göras av kommunens samtliga chefer och all uppföljning till nämnderna kan ske på rätt nivå. Implementeringen av systemet har pågått under våren 2026 och tas i bruk till verksamhetsplaneringen *hösten 2026*. Systemet för internkontroll tas i bruk under 2027.

För att fånga upp de brister kopplade till verksamhetsuppföljning som kommunrevisionen funnit i sina granskningar de senaste åren, beslutade kommunstyrelsen 2026-02-04 att ge kommundirektör i uppdrag att kartlägga hur Nora kommuns arbete med styrning och ledning fungerar. (KS2026-31) För detta uppdrag beslutades om ett separat uppdragsdirektiv.

Syftet har varit att skapa en bild om uppfattning och effekt av kommunens arbete med styrning och ledning. Uppdraget skulle innehålla en övergripande beskrivning av nu gällande beslut rörande styrning och ledning såsom gällande mål, eventuell styrmodell och kommunövergripande styrdokument. Uppdraget genomfördes genom en intervjustudie där politiska företrädare i majoritet och opposition, chefer och revision intervjuades. Kartläggningen tog fasta på styrning och ledning i förhållande till:

- Majoritetens vision
- Fullmäktiges styrning av nämnder via till exempel reglementen
- Nämnders styrning av förvaltningar
- Ekonomisk planering
- Verksamhetsplaner
- Inriktningsmål

Uppdraget är genomfört och har under sommaren 2026 sammanställts och kommer att presenteras för kommunstyrelsen under hösten 2026. Av kartläggningen

framgår att det kvarstår en del utvecklingsarbete, dels i utformningen av mål, dels i tydlighet kopplat till styrmodell. Det är också av betydelse att politiskt identifiera vad målen är till för kopplat till vision och riktning för kommunens totala uppdrag samt vägen mot målet.

Inför verksamhetsår 2026 införde förvaltningen tydligare indikatorer för verksamhetsuppföljning. Indikatorerna är på två nivåer; ”vi vet att vi uppnått målet när...” och ”vi vet att vi är på väg att nå målet när...”. Förvaltningen kommer under 2026 fortsätta det pågående arbetet med att strukturera upp verksamhetsplaner och att tydliggöra indikatorer. Verksamhetsplaneringen inkluderar fr.o.m. hösten 2026 även en ekonomisk planering kopplat till verksamhetsplaner och dess aktiviteter.

I samband med ikraftträdande av ny mandatperiod planeras ett gemensamt arbete mellan politik och profession kopplat till målformulering och styrmodell. Detta arbete beräknas starta under Q1 2027, under förutsättning att erforderliga politiska beslut fattas.

Utveckling av systematik och metod för utformning och uppföljning av den interna kontrollen

Kommunstyrelsen delar revisionens uppfattning om att metoden för utformning och uppföljning av den intern kontrollen behöver utvecklas. Nora kommuns reglemente för intern kontroll är antaget av Kommunfullmäktige 2016 (2016-09-28 §128). Det innebär att det är tio år gammalt och i stort behov av en översyn och anpassning till dagens behov av kontrollsystem. Inom området har ny lagstiftning tillkommit och samhället förändrats, inte minst med digitaliseringen.

Ett område där kontrollen behöver utvecklas är kopplat till välfärdsbrottslighet och för detta arbete har kommunstyrelsen fattat ett särskilt beslut om att uppdra till förvaltningen att ta fram en riktlinje. (KS 2024-05-08) Från 1 augusti 2026 trädde en ny paragraf i brottsbalken ikraft kopplat till risker för korruption och otillbörligt gynnande; missbruk av offentlig ställning (20kap §2 Brottsbalken). Det finns således stort behov av en totalöversyn och revidering kring den interna kontrollens syfte och behov samt utveckling av metodik och uppföljning.

Under de senaste åren har en viss revidering och uppdatering av internkontrollplanerna i kommunstyrelse och nämnder gjorts. Här har även riskbedömning och metod tagits med vilket saknades i tidigare planer. Den interna kontrollen i nämnderna ingår i den nya systematiken för uppsiktsplikt, vilken kommunstyrelsen beslutat om. För systematiken av internkontrollen har en modul kopplad till det nya verksamhetsledningssystemet köpts in. Detta planeras vara implementerat under 2027 för både kommunstyrelse och nämnder.

Bildningsnämndens åtgärder för att säkerställa att nämnden bedriver sin verksamhet inom fastställda ekonomiska ramar

Kommunsrevisionen har särskilt betonat vikten av att Bildningsnämnden vidtar åtgärder för att säkerställa att verksamheten bedrivs inom fastställda ramar. Revisionen noterar att nämnden löpande följer den ekonomiska utvecklingen och

fått rapporter och förslag till åtgärder. Nämnden verksamhet har tidigare haft en ekonomi i balans men drabbades under 2025 av ekonomiska effekter kopplade till den rättighetslagstiftning som gäller vid barns behov av extra stöd och hjälp. Gymnasieskolan och den demografiska utvecklingen med färre födda barn och minskande behov av barnomsorg har också påverkat verksamheten negativt ur ett ekonomiskt perspektiv. Nämnden har dock gett förvaltningschef i uppdrag att presentera åtgärder och under verksamhetsåret beslutades flera sådana. Bl.a. har förskoleverksamhet tillfälligt minskats och verksamheten strukturerats om. Efter att ha haft en interimslösning på förvaltningschefstjänsten tillsattes under 2025 en förvaltningschef tillsvidare vilket också borgar för att skapa en stabilitet och långsiktighet i förvaltningen. Under 2026 har förvaltningen arbetat fram en omfattande åtgärdsplan för budget i balans (BIN2026-311)

Kommunstyrelsen uppsiktsplikt över nämnderna

Kommunstyrelsen är enligt kommunallagen skyldig att hålla uppsikt över nämndernas ekonomi och verksamhet. För att strukturera upp uppsiktsplikten och markera dess funktion i förhållande till styrning och ledning antog kommunstyrelsen 2025-03-05, § 30 en ny riktlinje för uppsiktsplikt (Dnr: KS2024-693). I denna klargörs vilka handlingar kopplade till ekonomi och internkontroll som löpande skall lämnas kommunstyrelsen. Kommunstyrelsen äger också rätt att fatta beslut om fördjupad uppsikt när så behövs.

Den ekonomiska utvecklingen i nämnderna följs således löpande av kommunstyrelsen. Under 2025 gav kommunstyrelsen i uppdrag till båda verksamhetsnämnderna att genomföra en ekonomisk analys och presentera ett förslag till åtgärder för att komma i balans. Efter flera års negativt resultat kunde socialnämnden 2025 presentera ett balanserat ekonomiskt resultat. Ett omställningsarbete tar tid och det arbetet pågår för närvarande fullt ut i bildningsnämnden. Kommunstyrelsen följer nämndens plan och ekonomiska utveckling och bedömer i nuläget att de åtgärder som presenterats är relevanta och realistiska. Om utveckling uteblir kan kommunstyrelsen besluta om fördjupad uppsiktsplikt kopplad till nämndens uppföljningsverktyg och rutiner.

Kommunstyrelsens samlade bedömning

Kommunstyrelsen delar kommunrevisionens bedömning att systematik och metod kopplat till måluppfyllelse och internkontroll behövs. Kommunstyrelsen har därför vidtagit en rad åtgärder för att utveckla och förstärka det arbetet. Återredovisning av kommunstyrelsens beslut beräknas ske löpande, varvid nya beslut kan behöva fattas. Den tidplan som presenterats för de enskilda konkreta åtgärderna bedöms som tillräcklig och relevant för närvarande.

För kommunstyrelsen och verksamhetsnämnderna enligt uppdrag

Christina Landoff
Kommundirektör