



KOMMUNREVISIONEN
ÖSTERSUND

REVISIONSRAPPORT

GRANSKNING AV Effektivitet genom samverkan



SAMMANFATTNING

Revisionskontoret har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna genomfört en granskning av Effektivitet genom samverkan – en granskning av kommunens samordning.

2024 genomfördes en granskning avseende effektivitet i kärnverksamheten där kommunstyrelsens och nämndernas styrning och uppföljning endast delvis bedömdes bedrivas på ett sätt som bidrar till ökad effektivitet. I den här granskningen riktas uppmärksamheten mot hur samordning och samverkan inom kommunen påverkar möjligheterna att bedriva en kostnadseffektiv verksamhet.

Vår sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen och berörda nämnder samverkar på olika sätt men att den samordning som sker i nuläget i första hand inte initieras med utgångspunkten att uppnå en ökad kostnadseffektivitet eller att minska suboptimering, utan mer utifrån olika ambitioner från politiken och/eller verksamheten. Granskningen visar på att samverkan brister inom vissa områden vilket kan innebära att resurserna inte används på kostnadseffektivt sätt.

Samverkan mellan styrelse och nämnder har reglerats i styrelsens reglemente medan instruktioner till kommundirektören reglerar samordning mellan förvaltningar. I Mål och budget 2025 finns en ambition om samverkan och samordning mellan nämnderna. I övrigt saknas det en tydligt uttalad strategi för samverkan.

Ansvar och roller har till viss del tydliggjorts i styrelsens och nämndernas reglementen. Vi har noterat några exempel på där reglementena inte är tillräckligt tydliga gällande ansvarsfördelningen som medför utmaningar för att säkerställa en god samverkan. Exempelvis gäller detta fritidsanläggningar, detaljplaner och fastighetsfrågor.

Budgetprocessen, såväl drift- som investeringsbudgeten, är ett område där förvaltningarna och nämnderna inte i första hand ser till helheten utan till sina egna behov och önskemål. Vid intervjuer har det framkommit att det kommer att ske ett utvecklingsarbete i Kommunledningsgruppen (KLG) under hösten 2025.

De ekonomiadministrativa rutinerna varierar mellan förvaltningarna, vilket uppfattas bidra till ineffektivitet och sårbarhet. De centrala ekonomifunktionerna saknar mandat att förändra arbetssätt utan stöd från KLG.

Lokalförsörjningsgruppens roll och uppdrag har lyfts som otydligt i flera sammanhang. Granskningen visar att det fortfarande råder oklarheter kring lokalförsörjningsgruppens uppdrag.

KLG har beslutat om ett antal gemensamma forum. Vi noterar att flera av dessa forum främst fungerar som kanaler för informationsspridning snarare än som arenor för aktiv dialog och/eller gemensamt utvecklingsarbete.

Det finns centrala funktioner som är tänkta att vara kommunövergripande och därmed stötta samtliga förvaltningar, exempelvis Kommunikatörer och HR-strateger. När förvaltningarna inte får tillräckligt stöd förekommer det att en liknande funktion inrättas på den egna förvaltningen vilket skapar en typ av blandmodell. Risken är att detta leder till dubbelarbete och ineffektiv användning av resurser. Det kan också leda till en otydlig ansvarsfördelning och motverka samverkan och samsyn.

Det finns en ambition att samordna kommunens IT-system för att undvika parallella lösningar, men det förekommer fortfarande att förvaltningarna upphandlar liknande system. Styrdokumentet inom området är inte harmoniserade vilket också skapar en otydlighet.

Granskningen har inte omfattat samverkan på koncernnivå, dvs. samverkan med kommunens bolag.

Vi rekommenderar kommunstyrelsen och nämnderna:

- Att se över reglementen i syfte att förtydliga nämndernas ansvarsområden.
- Att säkerställa att styrelse och nämnder har tillräcklig insyn och förståelse för den samverkan som sker mellan kommunens olika styrande organ. Vidare bör styrelse och nämnder i övrig försäkra sig om att verksamheten bedrivs på ett sätt som gynnar hela kommunen – såväl ur ett ekonomiskt som verksamhetsmässigt perspektiv.
- Att vidareutveckla befintliga arenor och forum med syftet att stärka ömsesidig samverkan och dialog, snarare än att i första hand fokusera på informationsutbyte. Det är även viktigt att säkerställa att roller och ansvar tydliggörs.
- Att fortsätta att se över lokalförsörjningsgruppens roll och uppdrag, exempelvis att reglera vilka frågor som ska hanteras i denna grupp och vilka som ska hanteras inom ordinarie budgetprocess.

Vi rekommenderar kommunstyrelsen:

- Att aktivt samordna fullmäktiges ambitioner i Mål och budget om att kommunen ska arbeta utifrån ett helhetsperspektiv och samsyn mellan verksamheterna.
- Att säkerställa att de krav och ambitioner som finns för att samordna och minska antalet IT-system förtydligas samt att arbetet löpande återrapporteras till kommunstyrelsen. Kommunstyrelsen bör ge KLG ett tydligt uppdrag att driva frågan framåt och agera som ansvariga i processen.
- Att se över om den nuvarande decentraliserade utbildningsstrukturen är ändamålsenlig och kostnadseffektiv.

Innehållsförteckning

SAMMANFATTNING.....	2
1 INLEDNING	5
1.1 BAKGRUND TILL UPPDRAGET	5
1.2 SYFTE OCH REVISIONSFRÅGOR	5
1.3 AVGRÄNSNING	5
1.4 REVISIONSKRITERIER	5
1.5 ANSVARIG STYRELSE/NÄMND.....	6
1.6 METOD	6
2 BAKGRUND SAMVERKAN.....	7
2.1.1 Den ekonomiska utvecklingen ställer krav på samverkan	7
2.1.2 Olika strategier för samverkan	7
2.1.3 Styrning av samverkan i andra kommuner	8
2.1.4 Bristande samordning i Östersunds kommun som framkommit i tidigare granskningar.....	8
3 RESULTAT AV GRANSKNINGEN	9
3.1 REGLERING AV SAMVERKAN	9
3.1.1 Mål- och budget 2025 med plan 2026-2027.....	10
3.2 FORMER FÖR DIALOG OCH KOMMUNIKATION	11
3.3 ANALYS AV SAMVERKAN	14
3.4 IT-SYSTEM	15
3.4.1 Exempel från andra kommuner	15
3.4.2 Organisation och ansvar för IT-system i Östersunds kommun	15
3.5 UPPFÖLJNING.....	18
3.6 SAMLAD BEDÖMNING OCH REKOMMENDATIONER	19
3.6.1 Svar på revisionsfrågorna.....	19
4 BILAGA 1 SAMMANSTÄLLNING AV FULLMÄKTIGES UPPDRAG	21

1 INLEDNING

1.1 BAKGRUND TILL UPPDRAGET

I Mål och budget 2025 med plan 2026-2027 finns ett antal uppdrag som endast kan uppfyllas om hela den kommunala organisationen bidrar. Ett flertal uppdrag innebär att nämnder och bolag behöver samverka och samarbeta med varandra för att nå dessa mål. Inom förvaltningsorganisationen finns olika exempel på risker med bristande samverkan. Det gäller exempelvis lokalförsörjning, administrativa processer och funktioner. I olika sammanhang har det lyfts att det inom kommunen finns många olika IT-system och det finns risk för att förvaltningarna har flera system med samma funktioner.

Revisorerna bedömer att det finns risker för att en bristande samordning mellan nämnder och förvaltningar kan medföra att organisationen blir ineffektiv, det finns också risker för att vissa frågor "hamnar mellan stolarna".

Granskningen ingår i den fastställda revisionsplanen för 2025.

1.2 SYFTE OCH REVISIONSFRÅGOR

Syftet med granskningen är att bedöma om det finns etablerade samverkansformer i den kommunala organisationen för att säkerställa en god ekonomisk hushållning.

Granskningen ska besvara följande revisionsfrågor:

- Har styrelse och nämnder reglerat samverkan/samordning mellan nämnder och mellan förvaltningar? Finns det någon uttalad strategi för samverkan? Har ansvar och roller tydliggjorts?
- Finns det ändamålsenliga former för dialog och kommunikation mellan olika nämnder och förvaltningar i kommunen? Finns det tvärsektoriella arbetsgrupper?
- Har det gjorts ett systematiskt arbete för att identifiera inom vilka områden samverkan sker i dag och inom vilka områden samverkan kan utvecklas?
- Görs det någon samordning av IT-system i syfte att förebygga att förvaltningarna upphandlar likartade system?
- Följer styrelsen och nämnder upp samverkan?

1.3 AVGRÄNSNING

Granskningen är avgränsad till 2025. Granskningen har inte omfattat samverkan på koncernnivå.

1.4 REVISIONSKRITERIER

Vår bedömning har utgått från:

- Kommunallagen (2017:725)
- Mål och budget 2025 med plan 2026-2027
- Styrelse och nämnders reglementen och delegationsordningar
- God ekonomisk hushållning, Långsiktigt hållbar ekonomi och ändamålsenlig och effektiv verksamhet, SKR 2024

1.5 ANSVARIG STYRELSE/NÄMND

Ansvarig nämnd är kommunstyrelsen och nämnderna i den mån de berörs. Granskningen har gjorts på en övergripande nivå som omfattar samtliga verksamheter. Eftersom kommunstyrelsens roll är att samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter samt leda kommunens verksamhet genom att utöva en samordnad styrning har de det primära ansvaret inom detta område. Vissa delar påverkar dock samtliga nämnder och flera av rekommendationerna är ställda både till styrelse och nämnder.

1.6 METOD

Granskningen utförs genom inhämtning och granskning av relevanta dokument och intervjuer med berörda politiker och tjänstepersoner.

Berörda uppgiftslämnare och verksamhetsansvariga har givits möjlighet att faktagranska lämnade uppgifter som finns med i revisionsrapporten. En kollegial kvalitetssäkring av att rapporten håller erforderlig kvalitet och standard utifrån Skyrevs rekommendationer har genomförts.

2 BAKGRUND SAMVERKAN

2.1.1 Den ekonomiska utvecklingen ställer krav på samverkan

I Kommuninvests rapport ”Kommunala kapaciteter och strategier för en hållbar kommunal framtid” framgår utvecklingen av kommunernas ekonomiska förutsättningar där även behovet av samverkan lyfts. Vi har sammanfattat vissa delar för att få en bakgrundsbild till behovet av samverkan.

På en övergripande nivå kan kommuners verksamheter under stora delar av 2010-talet karakteriseras som en sektor med tämligen goda finansiella resultat med omfattande investeringsverksamhet. Kommunsektorn har med andra god klarar av god ekonomisk hushållning relativt väl trots omfattande omvärldsförändringar i form av till exempel flyktingkris, pandemi och under senare år ett försämrat säkerhetsläge.

Emellertid uppvisar kommunerna skillnader vad gäller ekonomi i form av soliditet och anläggningarnas status. Många kommuner har också en betydande underhållsskuld, inte minst när det gäller anläggningstillgångar inom gata och väg samt inom vatten och avlopp (www.inframaint.se hämtad 240626). Därutöver finns ojämlikheter när det till exempel gäller kommunernas demografiska förutsättningar i form av kommuner med stadig befolkningstillväxt respektive kommuner med vikande befolkningsunderlag. Den ekonomiska situationen, både nationellt och globalt, förändras successivt. Lågkonjunkturen har lagt ett lock på den ekonomiska aktiviteten samtidigt som investeringsutgifter kommer att vara fortsatt höga.

Troligt är att detta på olika sätt kommer att slå på kommunernas förmåga att leva upp till sitt kommunala uppdrag. Kommunerna är emellertid inte överksamma i denna situation. Exempel på åtgärder är ekonomisk åtstramning, skärpt uppföljning, samverkan, bolagisering, Agenda 2030 och koncernstyrning.

Bredden på de verksamheter som bedrivs inom kommuner är omfattande med alltifrån barnomsorg, skola och socialtjänst till VA-verksamhet, parkskötsel och gatuskötsel. Hur olika verksamheter påverkar och påverkas av andra verksamheter varierar dock. Om beröringspunkterna är omfattande blir det viktigt att ledningen och styrningen av verksamheterna sker så att alla arbetar mot samma mål. Om inte, finns det risk att snedstyrningseffekter uppstår på grund av stuprörstänkande. Vissa kommuner har försökt eliminera detta genom att bilda en gemensam förvaltning. De kommunala bolagens verksamheter behöver också samordnas vilket kan ske genom att bilda ägarbolag och via koncernstyrning.

2.1.2 Olika strategier för samverkan

Genom en samlad analys av rapporten ovan och rapporten God ekonomisk hållning¹ har vi identifierat fyra strategiska områden där samverkan bedöms kunna stärka den ekonomiska hushållningen inom kommunen:

- **Gemensamma ekonomiska riktlinjer:** Kommunfullmäktige bör fastställa långsiktiga riktlinjer för ekonomisk hushållning som gäller för hela kommunen.
- **Effektiv resursfördelning:** Genom att samordna budgetprocesser och ekonomistyrning kan kommuner optimera användningen av resurser och minska kostnader.
- **Samverkan mellan förvaltningar:** Att skapa samarbetsstrukturer mellan olika kommunala verksamheter kan förbättra effektiviteten och minska dubbelarbete.
- **Långsiktig planering:** Kommuner bör ha en tydlig strategi för framtida investeringar och ekonomiska prioriteringar för att säkerställa hållbar utveckling.

¹ God ekonomisk hushållning, Långsiktigt hållbar ekonomi och ändamålsenlig och effektiv verksamhet, SKR 2024

I den här granskningen har vi valt att fokusera på samverkan mellan förvaltningarna. Till viss del berörs även effektiv resursfördelning då samordning av budgetprocessen är en del av samverkan mellan förvaltningar.

När det gäller de övriga strategierna noterar vi att det pågår ett arbete med att ta fram en riktlinje för ekonomistyrning och även ett samlat styrdokument för investeringar. Den befintliga riktlinjen för god ekonomisk hushållning ska revideras och vara klar inför 2026. En ny resursfördelningsmodell har införts som använts i fördelningen av 2026 års budgetramar. Det pågår även ett arbete med att åstadkomma en långsiktig planering av investeringar.

2.1.3 Styrning av samverkan i andra kommuner

Flera kommuner har valt att betona helhetstänkande i sina ekonomiska styrprinciper.

Höörs kommun²: ”Styrningen ska präglas av ett helhetstänkande, dvs. Höörs kommuns bästa är överordnat verksamhetsmässiga särintressen”.

Gislaveds kommun³: ”Kommunen bedriver en stor och bred verksamhet varför en helhetssyn och kommunkoncernnytta är nödvändig för att den samlade verksamheten ska uppnå bästa möjliga resultat för kommuninvånarna. Förvaltningscheferna är anställda av kommunledningsförvaltningen och har ett övergripande helhetsansvar för verksamheten”.

Göteborgs Stad⁴: ”kommunfullmäktige fördelar uppdrag på nämnder och bolagsstyrelse så att kommunens samlade ansvar och åtaganden tas om hand. Men uppdelningen mellan organisationer, chefer och arbetsenheter kan göra att uppgifter faller mellan stolarna eller tvärtom att flera arbetar med samma sak. Risken finns också att vi arbetar och levererar olika när det inte finns skäl för det. En viktig del av Göteborgs Stads styrning handlar därför om att vi måste samordna oss och agera som en organisation – ett Göteborgs Stad”.

2.1.4 Bristande samordning i Östersunds kommun som framkommit i tidigare granskningar

Flera granskningar har visat på bristande samordning i kommunen. Exempelvis revisionsrapporten ”Personal och kompetensförsörjning⁵” där det framkom att HR-enheten hade ett uppdrag att samordna arbetet, men att flera förvaltningar inte tog fram de kompetensförsörjningsplaner som krävdes. Det saknades även en gemensam metod för hur kompetensförsörjning skulle kopplas till budgetprocessen. Resultatet blev att HR-enheten inte kunde genomföra övergripande insatser eftersom underlaget från förvaltningarna var bristfälligt.

I olika sammanhang har det framkommit brister kopplat till lokalförsörjningsgruppen. Gruppens arbete får stora konsekvenser för de enskilda verksamheternas tillgång till lokaler. Det har även funnits fullmäktigeuppdrag om att förtydliga gruppens roller och ansvar.

I Rambudget 2026 med plan 2027-2028 framkommer brister gällande samverkan under avsnittet 4.6 Nulägesanalyser. Chefer i Östersunds kommun har fått svara på ett antal frågor där stuprörstänk och bristande samordning lyfts som utmaningar för att arbeta resurseffektivt.

² Riktlinjer för resultatstyrning och god ekonomisk hushållning, Höörs kommun Dnr KFS 2024-628

³ Ekonomiska styrprinciper, Gislaveds kommun, Dnr 2022:92

⁴ Samordning- arbete över organisatoriska gränser, Göteborg Stads styrsystem

⁵ Granskning av personal- och kompetensförsörjning REV/00003/2023

3 RESULTAT AV GRANSKNINGEN

3.1 REGLERING AV SAMVERKAN

Revisionsfråga: Har styrelse och nämnder reglerat samverkan/samordning mellan nämnder och mellan förvaltningar? Finns det någon uttalad strategi för samverkan? Har ansvar och roller tydliggjorts?

Reglementen

Av styrelse och nämndernas reglementen framkommer följande gällande samverkan.

Kommunstyrelsen

Styrelsen ska leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders verksamhet

Styrelsen ska leda kommunens verksamhet genom att utöva en samordnad styrning och leda arbetet med att ta fram styrdokument för kommunen.

Styrelsen ska följa de frågor som kan inverka på kommunens utveckling och ekonomiska ställning och fortlöpande i samråd med nämnderna följa upp de fastställda målen och återrapportera till fullmäktige.

Styrelsen ska i möjligaste mån från övriga nämnder erhålla den information och det underlag styrelsen behöver i sin verksamhet. Rätten till information och underlag omfattar inte uppgift för vilken sekretess råder.

Styrelsen anställer direktör samt beslutar om instruktion för denne samt anställer förvaltningschefer.

Nämnderna

Nämndernas reglemente innehåller samma formulering gällande samverkan; Nämnderna ska samråda när dess verksamhet och ärenden berör styrelsens eller annan nämnds verksamhet. Nämnden beslutar om formerna för samrådet.

Instruktion för kommundirektören

Reglering av samverkan finns även i instruktioner för kommundirektören; Genom sin ställning som kommunens ledande tjänsteperson ska kommundirektören verka för att samarbetet mellan kommunens förvaltningar och de förtroendevalda fungerar på ett tillfredsställande sätt.

Kommundirektören ansvarar för att det finns en god samordning mellan nämndernas förvaltningschefer och att dessa i sina uppdrag beaktar såväl de nämndspecifika frågorna som de kommunövergripande och anlägger ett kommunperspektiv i sitt arbete.

Enskilda frågor där det har framkommit otydligheter gällande ansvar

Vid intervjuer har det framkommit otydligheter i nämndernas reglementen i olika sakfrågor som antingen kan innebära att samverkan/samordning försvåras eller att förvaltningen/nämnden inte förstår vilket ansvar de har. Risker är då att frågan hamnar "mellan stolarna" eller att det uppstår olika typer av meningsskiljaktigheter. Några exempel är:

- Fastigheter, det uppfattas enligt vissa av de intervjuade inte vara tydligt i reglemente vad som ingår i tekniska nämndens ansvar för fastigheterna.
- Fritidsanläggningar, vissa anläggningar hanteras av kultur- och fritidsnämnden och vissa av tekniska nämnden. Ett enskilt exempel som har lyfts är konstgräsplanen där ansvaret uppfattas ha varit oklart.

- Bidrag till idrotts- och kulturarrangemang; vissa hanteras av kultur- och fritidsnämnden och vissa av kommunstyrelsens utvecklingsutskott. Några exempel är Storsjöyrar där bidrag hanteras av utvecklingsutskottet, Storsjöcupen som hanteras av kultur- och fritidsnämnden medan skidskytteevenemang hanteras av kultur- och fritidsnämnden med stöd av utvecklingsutskottet. Det finns även exempel på evenemang som fått nej av kultur- och fritidsnämnden som gått vidare till utvecklingsutskottet och fått bidrag beviljat.
- Detaljplaner; här finns en otydlighet kring vilka som ska behandlas av miljö- och samhällsnämnden och vilka som ska behandlas av kommunstyrelsen. En granskning genomförs parallellt av kommunstyrelsens beslutsprocess där detta område granskas.

3.1.1 Mål- och budget 2025 med plan 2026-2027

Av mål och budget framgår att ”med framåtanda och en vision om ett Östersund som växer, skapas en attraktiv och öppen kommun som lockar såväl människor som företag till vår region. Östersund kommuns styrning och ledning ska vara demokratisk, tillgänglig, bygga på tillit mellan medborgare, samverkanspartner och medarbetare samt utgå från ett kvalitativt jämställdhets- och jämlikhetsperspektiv. Kommunen arbetar utifrån ett helhetstänk och en samsyn mellan kommunens olika verksamheter.

Vi har gjort en sammanställning av fullmäktiges uppdrag, se bilaga 1, och noterat att flertalet av uppdragen avser två eller flera nämnder. Vissa av uppdragen avser samtliga nämnder. Tidigare år har uppdragen i högre utsträckning endast ställts till en nämnd. Enligt intervjuer visar detta på en politisk ambition om att öka samverkan och samsyn inom kommunen.

I flera intervjuer framförs dock att det råder oklarhet kring vem som ansvarar för vissa av de gemensamma uppdragen. Det även oklart hur den samlade rapporteringen ska fungera. För exempelvis tillväxt och etablering finns det däremot koordinatörer som har ett tydligt ansvar för de uppdrag som hör till deras ansvarsområde. För vissa andra uppdrag upplevs det finnas en risk att nämnderna arbetar var för sig och att det gemensamma arbetet uteblir.

Det har även framkommit att det saknas en helhetssyn mellan förvaltningarna gällande budgeten, såväl drift- som investeringsbudgeten som lyfts närmre i avsnitt 3.2.

Bedömning

Har styrelse och nämnder reglerat samverkan/samordning mellan nämnder och mellan förvaltningar? Finns det någon uttalad strategi för samverkan? Har ansvar och roller tydliggjorts?

Vi bedömer att samverkan delvis har reglerats i styrelsens reglemente, även instruktioner till kommundirektören reglerar samordning mellan förvaltningar men att det finns vissa otydligheter. Det finns även en ambition om samverkan och samordning mellan nämnderna i Mål och budget 2025. I övrigt saknas en tydligt uttalad strategi för samverkan.

Ansvar och roller har till viss del tydliggjorts i styrelsen och nämnders reglemente. Vi har noterat några exempel på där reglementena inte är tillräckligt tydliga gällande ansvarsfördelningen som medför utmaningar för att säkerställa en god samverkan.

Vi rekommenderar styrelse och nämnder att se över reglementen i syfte att förtydliga nämndernas ansvarsområden.

Vi rekommenderar styrelsen att aktivt samordna fullmäktiges ambitioner i Mål och budget om att kommunen ska arbeta utifrån ett helhetsperspektiv och samsyn mellan verksamheterna.

3.2 FORMER FÖR DIALOG OCH KOMMUNIKATION

Revisionsfråga: Finns det ändamålsenliga former för dialog och kommunikation mellan olika nämnder och förvaltningar i kommunen? Finns det tvärsektoriella arbetsgrupper?

Kommunstyrelsen ansvar enligt reglementet för samordningsträffar med nämndpresidierna och förvaltningscheferna.

Presidieträffar

Kommunstyrelsens och nämndernas presidium samt berörda tjänstepersoner har ett gemensamt möte vid uppstarten av den årliga mål- och budgetprocessen i november/december.

Under våren 2025 har det genomförts en gemensam workshop inom ramen för arbetet med att ta fram förslag på fullmäktigeuppdrag för 2026. Politiker och tjänstemän från olika nämnder och förvaltningar delades in i grupper och syftet var att få en bättre förståelse för helheten men även att involvera politiken tidigare i arbetet.

Kommunen har beställt en långsiktig finansiell analys som presenterades för samma grupp under våren 2025. Mötet bestod endast av en föredragning och det gavs inte utrymme för informationsutbyte.

I övrigt genomförs inga regelbundna träffar där presidierna ges möjlighet att dela information/erfarenheter på en mer övergripande nivå. Vid intervjuer framförs en varierad bild av om det finns behov av sådana eller inte.

Gemensamma nämndsmöten/presidium

Barn- och utbildningsnämnden och social- och arbetsmarknadsnämnden har årligen sedan 2010 genomfört ett sammanträde för information och dialog kring nämndernas samverkansområden. Tidigare togs det fram en gemensam handlingsplan som följdes upp kommande år men enligt Ärendelista och tidplan som presenterades 27 maj⁶ utgår arbetet från befintliga fullmäktigeuppdrag. Båda nämnderna har med det gemensamma sammanträdet som en punkt i respektive nämndprotokoll.

Även vård- och omsorgsnämnden och social- och arbetsmarknadsnämnden har haft gemensamma möten under ett antal år. I båda nämndernas protokoll presenteras ärendet som en "gemensam information" och det finns en utförlig beskrivning av varje punkt.

Presidierna för vård- och omsorgsnämnden, tekniska nämnden samt miljö- och samhällsnämnden har gemensamma träffar för att bl.a. diskutera nya särskilda boenden, LSS-boenden samt planeringen för nya socialtjänstlagen. Vård- och omsorgsnämndens presidium har återrapporterat träffen till nämnden 2025-05-28.

Kommunstyrelsens utvecklingsutskott har gemensamma möten med både kultur- och fritidsnämnden och miljö- och samhällsnämnden. Enligt intervjuer har handlingsplaner tagits fram som följs upp vid kommande möten. Vi har noterat att dessa möten inte är protokollförda och det finns heller ingen notering i protokoll om att återrapportering har skett till berörda nämnder. Det förekommer även gemensam beredning av ärenden på tjänstemannanivå.

Exempel på tillfälliga samarbeten mellan nämnder

Vård- och omsorgsnämnden och social- och arbetsmarknadsnämnden har 2025-02-06 gett sina respektive förvaltningar i uppdrag att planera för, införa och bedriva Familjenära boendestöd och Avlösarservice barn enligt Socialtjänstlagen tillsammans med den andra förvaltningen.

Ordförandeträffar

Ordförande i styrelse och nämnder träffas varje vecka för att informera varandra om vad som händer inom deras respektive nämnder. Varannan vecka genomförs även träffar där vice ordförande deltar. Inga minnesanteckningar förs vid dessa träffar.

⁶ Gemensam information i Barn- och utbildningsnämnden och Social- och arbetsmarknadsnämnden 27 maj 2025 BOUN-00229-2025

Kommunledningsgruppen (KLG)

KLG består av kommundirektören, förvaltningscheferna, ekonomidirektören och chefen för HR. Enligt Insidan är KLG ett forum för viktiga kommunövergripande frågor av både dagsaktuell och långsiktig strategisk karaktär. Vidare framgår att det övergripande syftet med KLG:s möten att fortlöpande säkerställa att de politiska besluten verkställs som planerat inom varje förvaltning och verksamhet. Vi noterar att det inte finns någon uttalad ambition för KLG om att arbeta med samverkan mellan förvaltningarna. Vid genomgång av KLG-rapporter framgår att de flesta punkter som behandlas är av mer informativ karaktär.

Vid intervjuer har det framkommit synpunkter på bristande samverkan i budgetprocessen och att KLG borde arbeta mer gemensamt med Mål och budget för att minska risken för exempelvis suboptimering. Den tillförordnade kommundirektören har därför initierat ett arbete där KLG ska arbeta mer praktiskt och fokusera på gemensamma processer; mål- och budget, kompetensförsörjning, tillväxt, arbetsmiljö m.m.

Den brist på samverkan i budgetprocessen som lyfts vid intervjuer avser såväl drift som investeringsbudget. Förvaltningarnas förslag till investeringar är betydligt högre än vad investeringsramen medger. Enligt intervjuer har ingen gemensam beredning av det samlade förslaget gjorts utan investeringsramen lämnas över till politiken för prioritering.

Det har även framkommit synpunkter på att styrningen i Östersunds kommun präglas av en decentraliserad styrning, där stor tillit ges till chefer och medarbetare att själva ta ansvar för sina uppdrag. Detta kan innebära att det strategiska helhetsperspektivet inte har prioriterats i samma utsträckning.

Gemensamma forum

Inom tjänstemannaorganisationen finns ett antal förvaltningsövergripande forum. KLG fastställer verksamhetsidé samt årliga handlingsplaner för varje forum som följs upp löpande i Stratsys. Stabschef har även löpande avstämning med den sammankallande i respektive forum. Årligen görs en uppföljning till KLG där det även görs en utvärdering av vilka forum som behövs. Utvecklingsutskottet har fått information om forumens syfte och verksamhetsplaner 2025-01-15.

För de flesta forum finns någon del som fokuserar på samordning mellan förvaltningarna. För vissa forum framgår det av verksamhetsidén och för andra forum av uppdrag och/eller aktiviteter. Mest tydligt uttalat kring samordning finns i Säkerhetsforum där exempelvis följande ingår i verksamhetsidén:

- Skapa kontroll över inriktning, samordning och systematik över kommunkoncernens arbete med krisberedskap och civilt försvar, verksamhetsskydd och trygghets samt brottsförebyggande frågor.
- Vara en styrande struktur för kommunkoncernens arbete ur ett säkerhetsperspektiv och en plattform både för den strategiska och operativa nivån.

Exempel från övriga forum:

- Verksamhetsidé arbetsmiljöforum; Skapa och hantera kommungemensamma metoder och modeller för utveckling av kommunens kvalitet och effektivitet kopplat till arbetsmiljö samt säkerställa lagefterlevnad och att styrdokument hanteras på ett korrekt och gemensamt sätt.
- Verksamhetsidé Miljöforum; Miljöforum har i uppdrag att driva och samordna kommunens miljöledningsarbete för att upprätthålla kommunens miljöcertifiering.
- Uppdrag Ekonomiforum; Utredda det bästa tillvägagångssättet för att uppnå kommun-gemensamt arbetssätt för att upprätta budget och uppföljning.
- Aktivitet Miljöforum; Ta fram en digital kommungemensam miljöintroduktion.
- Uppdrag Upphandlingsforum; Säkerställ en tydlig styrning av kommunens inköp, förbättra kommunens planering avseende inköp och upphandling.

Vid intervjuer framförs att det i nuläget är stora skillnader i förvaltningarnas arbetssätt gällande både budget och uppföljning. Förutom att det anses ineffektivt att varje förvaltning utvecklar egna modeller innebär det framförallt för de mindre förvaltningarna att arbetet blir sårbart om en ekonom blir sjuk eller slutar.

Gemensamma mallar

För vissa rutiner saknas det gemensamma mallar. Exempelvis gäller detta åtgärdsplan för att minska underskott, där uppdrag ges från fullmäktige men det ställs inga krav på hur åtgärdsplanen ska presenteras. Varje förvaltning/nämnd behöver därför ta fram egna dokument.

Lokalförsörjningsgruppen

Lokalförsörjningsgruppen består av representanter från olika förvaltningar. Det har funnits ett fullmäktigeuppdrag till Affärsområde Fastighet att se över gruppens syfte och uppdrag. Enligt bokslutet för 2024 har uppdraget förtydligats men genomförda intervjuer visar på att det finns fortsatt behov av att förtydliga gruppens uppdrag. Vi har exempelvis noterat att det förekommer att vissa investeringar inte bereds och prioriteras i lokalförsörjningsgruppen utan går direkt till politisk behandling. Vi har inte kunnat återfinna något styrdokument eller övrig dokumentation där det framgår vilka lokaler som ska behandlas i lokalförsörjningsgruppen eller inte.

Det har även framkommit att roller och mandat är otydliga i gruppen vilket skapar utmaningar i samverkan. Sektor Fastighet tenderar att axla ansvaret för att hålla nere kostnader medan verksamheten i högre grad fokuserar på sina behov och önskemål. Enligt tidigare intervjuer har inte dessa roller reglerats vilket bidrar till onödig otydlighet och ökar risken för slitningar mellan tjänstepersoner och förvaltningar.

När nämnderna säger upp lokaler innebär det att kostnaden för lokalerna belastar tekniska nämnden till dess att den kan användas på annat sätt inom kommunen eller att den säljs. En uppsagd lokal innebär därmed inte någon omedelbar effekt för kommunen som helhet. Enligt intervjuer har det gjorts en inventering av tomma lokaler men den uppfattning som uttrycks är det tar lång tid att avyttra de fastigheter som är till försäljning. Om lokalen hyrs externt kan andra principer för uppsägning gälla.

Socialtjänstlagen

Den nya socialtjänstlagen ställer krav på att samtliga verksamheter involveras. Social- och arbetsmarknadsnämnden och vård- och omsorgsnämnden har arbetat tillsammans med att implementera nya arbetssätt utifrån lagkraven. Även barn- och utbildningsnämnden har varit med i vissa delar. Övriga nämnder och förvaltningar har fått information och genomfört vissa åtgärder men enligt intervjuade krävs ett tydligt uppdrag från politiken och/eller kommundirektör för att arbetet ska prioriteras.

”Stuprör i enskilda frågor”

Vid intervjuer framförs att det förekommer att enskilda tjänstepersoner, förvaltningar eller nämnder initierar uppdrag eller projekt som medför medarbetare eller ökade kostnader för andra delar i organisationen, utan att detta samordnas eller förankras i förväg. Ett exempel är handlingsplan för tillväxtplan där social hållbarhet ingår. Det finns en enhet inom kommunledningsförvaltningen som arbetar med social hållbarhet men även social- och arbetsmarknadsnämnden har genomfört ett eget arbete inom området. De har dock inte varit delaktiga i framtagandet av den här handlingsplanen.

Samhällsplanering är en viktig fråga i arbetet med Färdplan för hållbar tillväxt. Enligt intervjuer behöver Sektor Tillväxt och Samhällsbyggnadsförvaltningen arbeta mer gemensamt med denna fråga. Även tekniska nämnden behöver involveras i arbetet.

Kommunens fritidsgårdar ingår i kultur- och fritidsnämndens ansvarsområde men lokalerna finns i eller i anslutning till skolans lokaler. Vid intervjuer framförs att i samband med den förtätning av skolor och förskolor som pågår har inte kultur- och fritidsförvaltningen eller berörda medarbetare fått information i förväg om de förändringar som genomförs utan först i

efterhand. Skolorna har även genomfört säkerhetsutbildningar med fokus på inrymning, där fritidsgårdarnas medarbetare inte har blivit inbjudna eller deltagit.

Organisation av stödfunktioner

Det finns centrala funktioner som är tänkta att vara kommunövergripande och därmed stötta samtliga förvaltningar, exempelvis Kommunikatörer och HR-strateger. När förvaltningarna inte får tillräckligt stöd förekommer det att förvaltningarna inrättar en liknande funktion på den egna förvaltningen vilket skapar en typ av blandmodell. Risken är att detta leder till dubbelarbete och ineffektiv användning av resurser. Det kan också leda till en otydlig ansvarsfördelning och motverka samverkan och samsyn.⁷

Bedömning

Revisionsfråga: Finns det ändamålsenliga former för dialog och kommunikation mellan olika nämnder och förvaltningar i kommunen i syfte att stärka samverkan? Finns det tvärssektoriella arbetsgrupper?

Vi bedömer att det finns olika typer av gemensamma forum både mellan nämnder och mellan förvaltningar. Merparten av dessa är av mer informativ karaktär och det saknas utrymme för dialog och kommunikation. Dialog förekommer på ordförandeträffar och på gemensamma nämndsmöten.

Tvärssektoriella arbetsgrupper på tjänstemannanivå utgörs i första hand av kommungemensamma forum. Syfte och uppdrag inom olika forum varierar dock. Vissa forum exempelvis säkerhetsforum, har ett tydligt uttalat syfte gällande samverkan, medan andra forum i första hand arbetar med att ta fram gemensamma arbetssätt och mallar.

Vår reflektion är att den samordning som sker i nuläget i första hand inte initieras med utgångspunkten att uppnå en ökad effektivitet eller att minska suboptimering, utan mer utifrån från ambitioner från politiken och/eller verksamheten.

Vi rekommenderar kommunstyrelsen och nämnderna att vidareutveckla befintliga arenor och forum med syftet att stärka ömsesidig samverkan och dialog, snarare än att i första hand fokusera på informationsutbyte. Det är även viktigt att säkerställa att roller och ansvar tydliggörs.

Vi rekommenderar kommunstyrelsen och nämnderna att fortsätta att se över lokalförsörjningsgruppens roll och uppdrag, exempelvis att reglera vilka frågor som ska hanteras i denna grupp och vilka som ska hanteras inom ordinarie budgetprocess.

3.3 ANALYS AV SAMVERKAN

Revisionsfråga: Har det gjorts ett systematiskt arbete för att identifiera inom vilka områden samverkan sker i dag och inom vilka områden samverkan kan utvecklas?

Enligt intervjuer gjordes för tre år sedan en översyn av kommunens forum. Några nya forum lades till och några togs bort. En avstämning görs årligen, både utifrån att respektive forum följer handlingsplanen men det görs även en analys av om nuvarande forum är aktuella.

Gemensamma nämndsmöten genomförs årligen enligt fastställd rutin mellan barn- och utbildningsnämnden och social- och arbetsmarknadsnämnden. I övrigt genomförs gemensamma nämndsmöten utifrån behov.

Lokalförsörjningsgruppen syfte och sammansättning har lyfts ett antal gånger senaste åren.

⁷ SKR Politiken och tillitsbaserad styrning och ledning, Forskningsrapport 1, Rolf Solli 2024

Bedömning

Vi bedömer att det i huvudsak finns ett systematiskt arbete för att identifiera och utveckla den samverkan som bedrivs inom de kommungemensamma forumen. Inom KLG har behov av mer gemensamt arbete identifierats och påbörjats vilket framgår under punkt 3.2. Gemensamma nämndsmöten och andra liknande möten genomförs utifrån de behov som uppstår. Därutöver har vi under granskningen inte kunnat identifiera något systematiskt arbete för att identifiera ytterligare eller nya områden för samverkan.

3.4 IT-SYSTEM

Revisionsfråga: Görs det någon samordning av IT-system i syfte att förebygga att förvaltningarna upphandlar likartade system?

3.4.1 Exempel från andra kommuner⁸

Under de senaste åren har ett växande antal svenska kommuner initierat arbete med att se över sin digitala infrastruktur, särskilt med fokus på att minska antalet IT-system som används i den dagliga verksamheten. Bakgrunden till detta är en ökande medvetenhet om att ett stort antal parallella system ofta leder till dubbelarbete, höga kostnader, svårigheter med samordning och en ökad administrativ börda för personalen.

Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) har uppmärksammat denna utmaning och lyft fram flera exempel där kommunstyrelser har gett i uppdrag att kartlägga och konsolidera befintliga system. I en blogg från SKR – *"Mindre krångel i välfärdsvardagen"* – beskrivs hur kommuner har börjat identifiera vad som är nödvändig administration och vad som kan betraktas som överadministration. Målet är att frigöra tid för kärnverksamhet och förbättra arbetsmiljön för verksamhetsnära personal.

Vanliga problem som lyfts fram inkluderar:

- Ett stort antal system med olika logik och användargränssnitt.
- Svårigheter för personal att hantera system de inte arbetar med regelbundet.
- Minskad tillgång till administrativt stöd, vilket leder till att administrationen vältras över på chefer och medarbetare.

3.4.2 Organisation och ansvar för IT-system i Östersunds kommun

Kommunstyrelsen ansvarar enligt reglementet för och leder utvecklingen av kommunens övergripande IT-verksamhet och IT-säkerhet inom hela den kommunala verksamheten. Vidare framgår att kommunstyrelsen ska ha hand om kommunens personaladministrativa system, ekonomisystem, dokument- och ärendesystem, e-postsystem, IT-system, kommunikationssystem, skaderapporteringssystem, passersystem och förtroendemannaregister. Därutöver finns ingen reglering över vilka IT-system som ska finnas i kommunen utan det är i praktiken upp till respektive nämnd/förvaltning att själva avgöra.

Sektor digitalisering och kommunikation har det övergripande ansvaret för kommunens IT-system. En översyn av administrativa arbetsuppgifter har gjorts under 2024 som presenterades i början av 2025 där IT-system var ett av de förbättringsområden som lyftes⁹. En handlingsplan med en projektorganisation har tagits fram där "Ändamålsenlig digitalisering" är ett av delprojekten.

Rutiner vid anskaffning av nya system

Av Insidan framgår följande gällande inköp av nya IT-system:

⁸ SKR Mindre Krångel i välfärdsvardagen

⁹ Delrapport Kartläggning chefs administrativa vardag, dnr 72-2025

För att göra implementeringen av ett nytt IT-system så effektiv som möjligt, samt undvika att parallella IT-system köps in och skapar en IT-miljö som är svår att överblicka, har Sektor digitalisering och kommunikation fått i uppgift att ansvara för processen "Fastställa IT-behov och implementera IT-system"¹⁰.

Om ett nytt IT-behov uppkommer ska ett antal steg följas, bl.a. följande:

- Dokumentera behov i "mallen för behovsanalys" och stäm av behov med kundansvarig på respektive förvaltning,
- Kundansvarig på förvaltningen stämmer av om behovet finns på fler ställen i kommunen eller om behovet kan uppfyllas med en redan befintlig IT-lösning,
- Beroende på IT-systemets hantering av information kan det bli aktuellt med en informationsklassning samt en konsekvensbedömning,
- Alla aktiviteter ska dokumenteras i "mallen för beslutsunderlag",
- Förfrågan om nytt IT-system skickas in i Självserviceportalen,

Av processbeskrivningen framgår att det endast är IT-chef och kommundirektör som har behörighet att godkänna inköp av nya IT-system. Vi noterar att det inte framgår om processbeskrivningen är beslutad och av vem. Av nämndernas delegationsordningar framgår att angiven chef inom respektive förvaltning (kommundirektör, förvaltningschef, biträdande förvaltningschef, avdelningschef, enhetschef beroende på nämnd), har delegation på upphandling av förvaltningsspecifika IT-system. Med undantag av vård- och omsorgsnämnden finns det inga beloppsgränser angivna. För tekniska nämnder finns inte något specifikt angivet gällande förvaltningsspecifika IT-system i delegationsordningen.

För de flesta nämnder framgår att samråd ska se med Upphandlingskontoret men inte något om samråd eller beslut av IT-chef eller kommundirektör. Av kultur- och fritidsnämnden finns en anmärkning om "se process för IT-system" och för vård- och omsorg "efter överläggning med nämnden".

Vid intervjuer framförs att om en förvaltning köper ett nytt IT-system utan att följa processen kontaktas förvaltningschefen inom berörd förvaltning. Det kan även vara så att förvaltningen upptäcker att de behöver hjälp med systemförvaltning eller servrar men om de inte har följt processen kan de nekas hjälp.

Inom sektor Digitalisering finns det en kundansvarig för varje förvaltning som har kunskap om den förvaltningen och bevakar deras behov och önskemål. Ambitionen är att kunna samordna behov och önskemål men det förekommer att en förvaltning köper in exempelvis ett nytt låssystem trots att det redan finns upphandlade system. När det gäller just låssystem har Digitalisering genomfört ett arbete för att säkerställa att alla förvaltningar använder ett och samma system.

På Insidan finns även ett antal olika mallar som ska användas. Under rubriken "Vanliga misstag" framgår att det är vanligt att man börjar med att leta efter lämpliga IT-system, i stället för att undersöka hur arbetssättet kan förändras, eller vilka processer som eventuellt påverkas. Det kan leda till osäkerhet om vilket behov som egentligen ska uppfyllas. Dessutom missar många att förankra behovet med andra förvaltningar eller verksamheter inom kommunen.

Ett annat problem är att förvaltningarna inte alltid är tillräckligt delaktiga när ett nytt kommungemensamt system ska handlas in. De system som ska användas av flera eller samtliga förvaltningar kräver att det finns medarbetare som kan delta i referensgrupper och som kan beskriva vilka behov som finns inom deras respektive förvaltning. Enligt intervjuer har flera förvaltningar inte tillräckligt med resurser att avsätta och/eller saknar medarbetare med tillräcklig kompetens.

¹⁰ Processbeskrivning, fastställa IT-behov och implementera IT-system, 2024-09-19

Uppdrag om att minska befintliga system

Vid intervjuer framförs att det finns en uttalad ambition att minska antalet IT-system inom kommunen och det har även funnits ett uppdrag. I "översynen av administrativa arbetsuppgifter"¹¹ framgår att en extern utredning gjordes 2018 där det fanns rekommendationer om att minska systemfloran. I praktiken finns dock utmaningar med att avveckla befintliga system. Enligt intervjuer har det inte bedrivits något aktivt arbete och Sektor Digitalisering har inte fått något tydligt uppdrag. Vi noterar även att Sektor Digitalisering inte har deltagit på exempelvis KLG-träffar i syfte att förankra uppdraget hos förvaltningscheferna.

Ett centralt register över kommunens IT-system har upprättats som uppdateras löpande. Det har dock inte gjorts någon inventering över de olika systemen i syfte att få en överblick över vilka som skulle kunna avvecklas. Teknisk förvaltning har gjort en intern sammanställning över de system som används på deras förvaltning i syfte att identifiera system som kan avvecklas. När den tjänsteperson som hade genomfört inventeringen slutade anställdes inte någon ersättare och inga åtgärder har vidtagits utifrån inventeringen.

Inom kommunen förekommer det att flera system med liknande funktioner används parallellt, exempelvis för planering och schemaläggning. Det finns även flera olika system för att hantera enkäter. Detta beror ofta på att de enskilda verksamheterna upplever att andra system inte fullt tillgodoser deras behov, vilket medför en ovilja att byta ut det egna systemet. I vissa fall har verksamheten valt att utveckla egna lösningar, exempelvis Excel. En orsak kan vara bristande kännedom om vilka system som redan finns tillgängliga i kommunen. Det kan också handla om att ett befintligt system som används inom annan förvaltning upplevs som svårt att ta del av. Vidare kan det medföra en utökning av systemförvaltarens uppdrag genom att fler användare tillkommer samt att de nya användarna behöver utbildning och löpande support.

I kommunstyrelsens verksamhetsplan för 2025 finns det effektiviseringar gällande enkätverktyg och licenser som är ett exempel på att antalet system/användare har setts över. Även kultur- och fritidsnämnden har sett över antalet it- och licenskostnader, se verksamhetsplan 2025 och delårsrapport per april 2025.

Vid intervjuer framkom att system för schemaläggning och tidrapportering är exempel på system med liknande funktion där förvaltningarna har valt olika system;

- Heroma, det finns funktion för schemaläggning i kommunens lönesystem
- Kompanion, används av hemtjänsten
- Aiai, sektor funktionshinder
- TOJ, tidrapporteringssystem och resursplanering inom Samhällsbyggnad
- Komma, teknisk förvaltning
- Arbetspass i Teams, Biblioteket
- Excelblad, Badet och campingen.

Samlad kompetens och utbildning – brist på centrala resurser

I de fall kommunen använder gemensamma system, exempelvis lönesystemet Heroma och ekonomisystemet Visma, finns det en centraliserad funktion för systemförvaltning. Däremot saknas en samordnad utbildningsstruktur vilket innebär att varje enskild förvaltning ansvarar för att organisera och genomföra introduktion och utbildning av nya chefer och medarbetare. Detta har även uppmärksammats inom ramen för översynen av administrativa arbetsuppgifter.

Vid intervjuer har det även framförts att det saknas en samlad kompetens inom vissa områden, exempelvis kring de skärpta kraven i arbetstidslagen. Varje förvaltning har fått utforma egna rutiner och metoder för att schemaläggningen ska uppfylla kraven. De har även valt olika program för schemaläggning, se sammanställning ovan.

¹¹ Översyn administrativa arbetsuppgifter – Hur Östersunds kommun kan minska administrationen, 72-2025, sidan 9-10

Bedömning

Revisionsfråga: Görs det någon samordning av IT-system i syfte att förebygga att förvaltningarna upphandlar likartade system?

Vi bedömer att det finns en ambition att samordna kommunens IT-system för att undvika att förvaltningarna upphandlar likartade system. Trots det förekommer det fortfarande att förvaltningar upphandlar egna system även när det finns liknande system i kommunen.

Granskningen visar att kommunens regelverk inom området inte är fullt ut harmoniserade, den framtagna processbeskrivningen "Fastställa IT-behov och implementera IT-behov" anger att endast IT-chefen och kommundirektören har behörighet att godkänna inköp av nya IT-system. Detta står i kontrast till nämndernas delegationsordningar där chef inom förvaltningen, nivå och titel varierar mellan förvaltningarna, har behörighet att upphandla verksamhetsspecifika system. Vi menar att kommunens ambitioner gällande samordning av IT-system därmed är otydlig.

Vidare visar intervjuer på att arbetet med att minska ner antalet system inte är tillräckligt. Om det är en ambition att minska ner antalet system måste krav och ambitioner förtydligas och förankras bland förvaltningscheferna.

I granskningen har det framkommit att den decentraliserade utbildningsstrukturen avseende gemensamma system inte anses vara effektiv. Även behov av en samlad kompetens inom vissa områden har lyfts.

Vi rekommenderar kommunstyrelsen att säkerställa att de krav och ambitioner som finns för att samordna respektive minska ner antalet IT-system förtydligas samt att arbetet löpande återrapporteras till kommunstyrelsen. Kommunstyrelsen bör ge KLG ett tydligt uppdrag att driva frågan framåt och agera som ansvariga i processen.

Vi rekommenderar kommunstyrelsen att se över om den nuvarande decentraliserade utbildningsstrukturen är ändamålsenlig och kostnadseffektiv.

3.5 UPPFÖLJNING

Revisionsfråga: Följer styrelse och nämnder upp samverkan?

Vid de gemensamma nämnds/presidiemöten där det fastställs handlingsplaner följs dessa upp. I övrigt är denna typ av möten mer av informativ karaktär och det sker ingen strukturerad uppföljning. Social- och arbetsmarknadsnämnden och barn- och utbildningsnämnden har valt att arbeta utifrån befintliga fullmäktigeuppdrag och dessa följs inom ramen för ordinarie mål- och budgetprocess. Vi har noterat att samtliga presidier inte har återrapporтерat till sina respektive nämnder att gemensamma möten har genomförts.

För 2025 finns det ett flertal fullmäktigeuppdrag som berör samverkan och som följs upp inom mål- och budgetprocessen.

Gemensamma forum följs upp av stabschef och KLG. Rapportering har även gjorts till Utvecklingsutskottet. För närvarande finns inget fullmäktige- eller nämnduppdrag till lokal-försörjningsgruppen, viss uppföljning sker till KLG.

Bedömning

Vi bedömer att styrelse och nämnder delvis följer upp den samverkan som sker på politisk nivå. På förvaltningsnivå sker uppföljning av gemensamma forum genom KLG. Samtidigt vill vi understryka att för att en ändamålsenlig uppföljning av samverkan ska vara möjlig, krävs det tydligt formulerade uppdrag att följa upp mot.

Vi rekommenderar styrelse och nämnder att överväga en mer formaliserad uppföljning av den samverkan som genomförs.

3.6 SAMLAD BEDÖMNING OCH REKOMMENDATIONER

Granskningens syfte har varit att bedöma om det finns etablerade samverkansformer i den kommunala organisationen för att säkerställa en god ekonomisk hushållning.

Vår sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen och berörda nämnder samverkar på olika sätt men att den samordning som sker i nuläget i första hand inte initieras med utgångspunkten att uppnå en ökad kostnadseffektivitet eller att minska suboptimering, utan mer utifrån från olika ambitioner från politiken och/eller verksamheten. Granskningen visar på att samverkan brister inom vissa områden vilket kan innebära att resurserna inte används på kostnadseffektivt sätt.

3.6.1 Svar på revisionsfrågorna

Den sammanfattande bedömningen grundar sig på följande underliggande bedömningar:

Revisionsfråga	Svar	Kommentar
Har styrelse och nämnder reglerat samverkan/samordning mellan nämnder och mellan förvaltningar? Finns det någon uttalad strategi för samverkan? Har ansvar och roller tydliggjorts?	Delvis	Samverkan har reglerats i styrelsens reglemente, och instruktioner till kommundirektören reglerar samordning mellan förvaltningar. Vissa otydligheter finns. I Mål och budget 2025 finns en ambition om samverkan och samordning mellan nämnderna. I övrigt saknas det en tydligt uttalad strategi för samverkan. Ansvar och roller har till viss del tydliggjorts i styrelsen och nämnders reglemente. Vi har noterat några exempel på reglementen som inte är tillräckligt tydliga gällande ansvarsfördelningen.
Finns det ändamålsenliga former för dialog och kommunikation mellan olika nämnder och förvaltningar i kommunen? Finns det tvärssektoriella arbetsgrupper	Delvis	Det finns olika typer av gemensamma forum både mellan nämnder och mellan förvaltningar. Merparten av dessa är av mer informativ karaktär och det saknas utrymme för dialog och kommunikation.
Har det gjorts ett systematiskt arbete för att identifiera inom vilka områden samverkan sker i dag och inom vilka områden samverkan kan utvecklas?	I huvudsak	Det finns i huvudsak ett systematiskt arbete för att identifiera och utveckla den samverkan som bedrivs inom kommungemensamma forum. Inom KLG har behov av mer gemensamt arbete identifierats och påbörjats. Gemensamma nämndsmöten och andra liknande möten genomförs utifrån de behov som uppstår. Därutöver har vi under granskningen inte kunnat identifiera något systematiskt arbete för att identifiera ytterligare eller nya områden för samverkan.
Görs det någon samordning av IT-system i syfte att förebygga att förvaltningarna upphandlar likartade system?	Delvis	Det finns en ambition gällande samordning av IT-system. Styrdokument inom området är inte harmoniserade och det förekommer att förvaltningar upphandlar liknande system. Vidare visar intervjuer på att arbetet med att minska ner antalet system inte är tillräckligt.
Följer styrelsen och nämnder upp samverkan?	I huvudsak	Styrelse och nämnder följer delvis upp den samverkan som sker på politisk nivå. På förvaltningsnivå sker uppföljning av de gemensamma forumen genom KLG.

Vi rekommenderar kommunstyrelsen och nämnderna:

- *Att se över reglementen i syfte att förtydliga nämndernas ansvarsområden.*
- *Att säkerställa att styrelse och nämnder har tillräcklig insyn och förståelse för den samverkan som sker mellan kommunens olika styrande organ. Vidare bör styrelse och nämnder i övrig försäkra sig om att verksamheten bedrivs på ett sätt som gynnar hela kommunen – såväl ur ett ekonomiskt som verksamhetsmässigt perspektiv.*
- *Att vidareutveckla befintliga arenor och forum med syftet att stärka ömsesidig samverkan och dialog, snarare än att i första hand fokusera på informationsutbyte. Det är även viktigt att säkerställa att roller och ansvar tydliggörs.*
- *Att fortsätta att se över lokalförsörjningsgruppens roll och uppdrag, exempelvis att reglera vilka frågor som ska hanteras i denna grupp och vilka som ska hanteras inom ordinarie budgetprocess.*
- *Vi rekommenderar styrelse och nämnder att överväga en mer formaliserad uppföljning av den samverkan som genomförs.*

Vi rekommenderar kommunstyrelsen:

- *Att aktivt samordna fullmäktiges ambitioner i Mål och budget om att kommunen ska arbeta utifrån ett helhetsperspektiv och samsyn mellan verksamheterna.*
- *Att säkerställa att de krav och ambitioner som finns för att samordna och minska antalet IT-system förtydligas samt att arbetet löpande återspeglaras till kommunstyrelsen. Kommunstyrelsen bör ge KLG ett tydligt uppdrag att driva frågan framåt och agera som ansvariga i processen.*
- *Att se över om den nuvarande decentraliserade utbildningsstrukturen är ändamålsenlig och kostnadseffektiv.*

4 BILAGA 1 SAMMANSTÄLLNING AV FULLMÄKTIGES UPPDRAG

Övergripande mål	Uppdrag	Berörda nämnder
Kommunens ledning och styrning	Säkerställ en tillräcklig kostnadskontroll i investeringsprojekt	KS, TN
	Säkerställ implementering av organisering av de tre hållbarhetsdimensionerna	KS
Hållbarhet – miljömässig, social och ekonomisk	Samordna kommunens främjande arbete med barn och ungdomar	SAN (BOUN, VON, KFN, KS)
	Skapa bättre förutsättningar för medborgarna att ta hållbara beslut i sin konsumtion av energi, material och vatten	MSN, KS (TN, BOUN)
	Utveckla och implementera en modell för hållbart byggande	TN KS
Kompetensförsörjning och attraktiv arbetsgivare	Stärk kommunen som arbetsgivare samt kompetensförsörjningen i kommunen som geografiskt område	KS
	Öka ambitionen och förändrade arbetssätt inom jämställdhetsarbetet för att möta kompetensutmaningar	Alla
Näringsliv och tillväxt	Ökad ambition avseende att förbättra företagsklimatet i Östersunds kommun	KS
	Samtliga nämnder och förvaltningar ska påbörja arbetet utifrån Färdplan för hållbar tillväxt	Alla
	Öka samarbetet med idéburen sektor	KS
	Utveckla kommunens upphandlingsarbete	KS
	Förstärka och förtydliga ansvarsfördelningen avseende profilering och marknadsföring av platsvarumärket Östersunds kommun	KS
Infrastruktur	Östersunds kommun ska ha förmågan att leda/styra/organisera hanteringen av en störning på både förvaltnings- och kom-övergripande nivå	Alla
	Skapa en krigsorganisation och krigsplacera personal	Alla
	Skapa robust rapporterings- och kommunikationsförmåga	Alla
	Påbörja arbetet med att ta fram ett tematiskt tillägg till översiktsplanen för grönstruktur, där ekologiska, sociala och rekreativa värden hos grönstrukturen ingår	MSN (TN, KS, KFN)
Ett aktivt liv	Utveckla nuvarande evenemangsytor för att skapa bättre förutsättningar för breddidrott, elit och evenemang	KFN (KS, TN)
Utbildning	Utveckla förskolestrukturen för att kunna förbereda verksamheterna att växa till 75 000 invånare	BOUN (KS, TN)
	Utveckla utbildningsstrukturen för att kunna förbereda verksamheterna att växa till 75 000 invånare	BOUN (SAN, KS, TN)
Trygghet och stöd	Stärk (utveckla) tilliten till socialtjänsten och dess insatser	SAN (KS)
	Öka samskapande kvalitetshöjande insatser på hemmaplan	SAN (VON, BOUN, KFN)
	Utreda förutsättningar för en bra digital infrastruktur på alla särskilda boenden	VON (KS, TN)
	Förbereda etablering av Fontänhus i Östersund	VON (SAN, TN)
	Förbättra den fysiska miljön på särskilda boenden	VON (TN)