

Plats och tid Stora sammanträdesrummet, kommunhuset den 28 april 2026 kl. 10:00 – 11:00

Beslutande
Jonny Emtin (SD), ordförande § 65 deltar ej pga jäv
Bo Öberg (M), 1:e vice ordförande, ordförande § 65
Fredrik Wigterskog (S), andre vice ordförande
Pentti Lahtinen (OB)
Kristiina Pousar (S)
Fredrik Skog (V), utgår 10:30
Elisabeth Åberg (L)
Eric Zillén (L)
Sonja Råberg (C)
Therese Emtin (SD), § 65 deltar ej pga jäv
Lena Lovén Rolén (S), tjänstgörande ersättare
Annette Sjöblad (SD), tjänstgörande ersättare § 65
Ann-Christin Andersson (S), tjänstgörande ersättare § 65

Övriga deltagare
Jessica Andersson, ekonomichef
Jessica Landerstedt, kanslichef deltar på via Teams
Tarja Isomäki, kommunsekreterare
Nathalie Larsson, kommunsekreterare

Utsetts att justera: Fredrik Wigterskog (S)

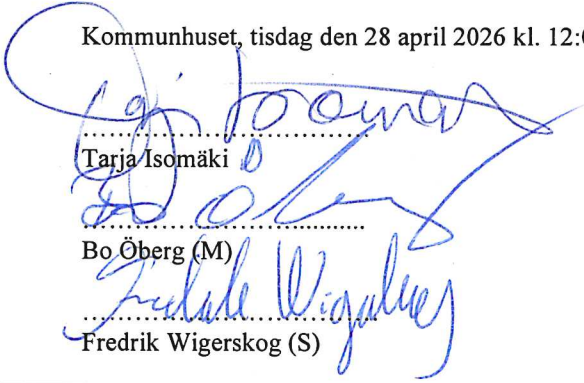
Plats och tid Kommunhuset, tisdag den 28 april 2026 kl. 12:00

Underskrifter:
Sekreterare

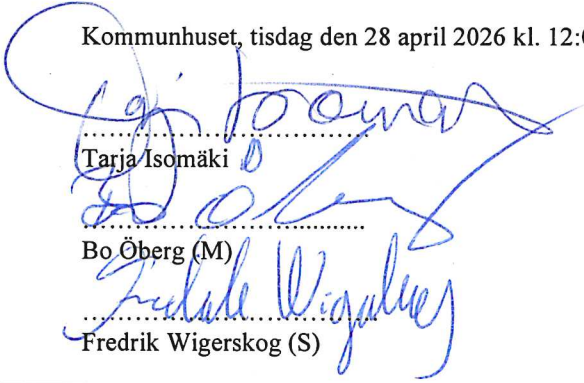

.....
Tarja Isomäki

Paragraf
§ 65

Vice ordförande


.....
Bo Öberg (M)

Justerare


.....
Fredrik Wigterskog (S)

Anslagsbevis

Organ Kommunstyrelsen

Sammanträdesdatum 2026-04-28

Datum för
anslags uppsättande 2026-04-29

Datum för
anslags nedtagande 2026-05-19

Förvaringsplats för protokollet: Kanslienheten


Underskrift: _____

Justerandes sign.

Utdragsbestyrkande

Paragrafsammanställning

§ 65 Remissvar revisionens genomförda granskningar.

Justerandes sign. 	Utdragsbestyrkande
--	--------------------

§ 65

KS 2026-436-007

Remissvar revisionens genomförda granskningar

Revisionen har ett antal frågeställningar i sin revisionsberättelse som ska besvaras av kommunstyrelsen.

I ärendet yttrar sig Jonny Emtin (SD), Fredrik Skog (V), Bo Öberg (M), Kristiina Pousar (S), Therese Emtin (SD), Lena Lovén Rolén (S) och Elisabeth Åberg (L).

Sammanträdet ajourneras
Sammanträdet återupptas.

T.f. kommunchefen yttrar sig.

Fredrik Skog (V) utgår från sammanträdet och deltar inte i beslutet.

Bo Öberg (M) yrkar att anta bilagerat yttrande som sitt eget.

Sammanträdet ajourneras för överläggningar.
Sammanträdet återupptas.


Fredrik Wigterskog (S), Kristiina Pousar (S), Lena Lovén Rolén (S), Ann-Christin Andersson (S) och Pentti Lahtinen (OB) avstår från att delta i beslutet.

Jonny Emtin (SD) och Therese Emtin (SD) anmäler jäv och deltar inte i beslut.

Ordföranden ställer frågan om kommunstyrelsen är redo att gå till beslut och finner frågan med ja besvarad.

Kommunstyrelsen beslutar

att anta bilagerat yttrande som sitt eget.

Justerandes sign. 	Utdragsbestyrkande
--	--------------------

Handläggare: Malin Sigmundsson
t f kommunchef

Mottagare: Kommunstyrelsen

Svar till revisionen på granskningar

Sammanfattning

Kommunstyrelsen får möjligheten att svara revisionen xxx

Förslag på svar till revisionen

Kommunstyrelsen delar revisionens bedömning som framkommer i de olika granskningarna och instämmer i att det finns ett tydligt arbete att genomföra framåt. De identifierade bristerna visar på ett behov av att stärka styrningen, utveckla uppföljningsarbetet, införa fler kontroller samt vidta åtgärder för ett fortsatt och fördjupat förbättringsarbete, både på kort sikt och ur ett längre perspektiv.

Granskningarna ger sammantaget en rättvisande bild av verksamheten. De senaste rapporterna bidrar även till en relevant och aktuell nulägesbeskrivning. Att tydligt klassificera vilka åtgärder som skyndsamt behöver vidtas ser kommunstyrelsen som ett viktigt och värdefullt beslutsunderlag inför arbetet under 2026.

Samtidigt delar kommunstyrelsen revisionens bild av att verksamheterna i många delar bedriver ett mycket gott arbete och att flera områden har utvecklats positivt under det senaste året. Kommunens utmaningar är i många avseenden komplexa, och det fortsatta arbetet kräver både struktur och tid för att uppnå så goda resultat som möjligt. Kommunstyrelsen bedömer att beslut – särskilt avseende riktlinjer, mål, digitalisering och lokalförsörjning – i hög grad bör ha ett brett politiskt mandat över partigränserna. Detta är en fördel då flera av frågorna kräver långa beslutshorisonter och stabilitet över tid.

För att ta fullt ansvar för de områden där brister har konstaterats har kommunstyrelsen identifierat och prioriterat tre övergripande utvecklingsområden:

- säkerställa att beslut är tydligt tidsatta, finansierade och följs upp,
- besluta om en plan för revidering av styrdokument, med målsättningen att de ska vara levande dokument med faktisk styrkraft,
- se över möjligheterna till ökad samverkan med andra kommuner samt stärka förutsättningarna för samarbete inom kommunens egna verksamheter.

De olika granskningar som ska besvaras har nått olika långt i kommunstyrelsens beslutsprocess. Granskningen av IT ska exempelvis besvaras av kommunstyrelsen senast den 21 augusti 2026. Samtidigt är det tydligt att flera beslut som fattats hittills saknar tillräcklig tydlighet avseende tid för genomförande, återrapportering och uppföljning. Kommunstyrelsen avser att åtgärda detta under 2026 genom att komplettera och förtydliga fattade beslut med dessa delar.



Kommunstyrelsen arbetar i grunden gemensamt och kollektivt. Den politiska dialogen inför beslut kan dock ytterligare utvecklas. Ett område som också behöver stärkas är det gemensamma ansvaret för verksamheten. Revidering av styrdokument behöver ske systematiskt, med tydlig roll- och ansvarsfördelning. En del i detta arbete är att utse ansvariga tjänstemannafunktioner som säkerställer att revideringar sker löpande och återrapporteras till kommunstyrelsen över tid. Eftersom kommunstyrelsen som helhet bär ansvar när en nämnds verksamhet inte fungerar, krävs en sammanhållen kedja av beslut samt ett tillitsbaserat samarbete inom förvaltningen för att långsiktigt åtgärda de brister som har iaktagits.

Kommunstyrelsen konstaterar även att en betydande del av arbetet i styrelsen hittills har omfattat dialog och identifiering av brister, men i vissa fall utan att leda till beslut eller tydlig tidsättning för uppföljning. Konstruktiva förslag till beslut har varit få till antalet. Detta avser kommunstyrelsen att förbättra, där varje ledamot förväntas ta sitt individuella ansvar för att delta aktivt i arbetet, följa upp mål, beslut och föreskrifter samt agera inom ramen för uppdragets förutsättningar.

Förvaltningens förslag till beslut på rutin för återrapportering av politiska uppdrag till kommunstyrelsen. Förslag till beslut kommer att beredas av ledningsutskottet inför beslut i kommunstyrelsen. Syftet är att säkerställa ett systematiskt, rättssäkert och spårbart arbetssätt i samspelet mellan politik och förvaltning. Arbetet tidsatt att ske under kvartal 3 2026.

Internkontrollplanen för 2025 fastställdes sent under hösten 2025. Mot bakgrund av detta kan det framöver bli aktuellt med revidering av planen samt att införa ytterligare avstämningstillfällen under året. Kommunstyrelsens målsättning är dock att låta den nuvarande internkontrollplanen gälla under ett helt verksamhetsår och därefter genomföra en samlad utvärdering.

Det planerade arbetet framåt kommer att delas upp i:

- **Omedelbara åtgärder** för att hantera de allvarliga avvikelserna skyndsamt
- **Åtgärder** för att stärka processer, styrning och efterlevnad av de avvikelser som är av större art och som behöver hanteras
- **Långsiktiga förbättringar** i syfte att säkerställa ett mer robust och ändamålsenligt arbetssätt framöver för övriga avvikelser.

Arbetet förväntas ta tid och att det finns politisk grund över partigränserna i rimlig grad för att bli just långsiktigt oavsett vem som är i majoritet en eller flera mandatperioder. För att få framdrift vill kommunstyrelsen samtidigt utreda möjligheterna att samverka med andra kommuner likt det goda exemplet som finns inom lönenämndens arbete och samtidigt se om ytterligare samarbeten över sektorer och förvaltningar kan skapa ett mer hållbart arbetssätt framåt.

För respektive åtgärd kommer:

- ansvarig funktion utses
- en tydlig tidsplan fastställas
- uppföljning och rapportering att ske regelbundet till kommunstyrelsen



Kommunstyrelsen bedömer att det finns goda förutsättningar för att detta arbete kommer att få ökad framdrift under 2026 och 2027. En avgörande del i detta är det pågående införandet av ett nytt ärendehanteringssystem, vilket utgör ett förbättrat och efterfrågat arbetsverktyg som tidigare har saknats. Samtidigt bedömer kommunstyrelsen att införandet behöver vara fullt ut säkerställt innan nästa större utvecklingssteg tas.

Utgångspunkten för Skinnskattebergs kommun har varit att gå från ett ärendehanteringssystem som huvudsakligen användes av kanslienheter till ett gemensamt arbetsverktyg för både tjänstepersoner och politikerna. Introduktion, implementering och utbildningsinsatser genomförs enligt plan men bedöms pågå under hela verksamhetsåret för att säkerställa ett ändamålsenligt och hållbart användande. Detta ses som en nödvändig investering för att på sikt stärka styrning, uppföljning och kvalitet i beslutsprocesserna.

Kommunstyrelsen avser också att ta fram en mer detaljerad åtgärdsplan där varje iakttagelse från revisionen kopplas till konkreta, tidsatta aktiviteter. Åtgärdsplanen avses även fungera som ett levande dokument som kan följas upp och vid behov justeras. Eftersom flera delar kräver insatser nu är avsikten att detta ska vara färdigställt under våren 2027.

Granskning av investeringsprocessen och utredning av ishockeyrinken

Kommunstyrelsen bedömer att de brister som revisionen har identifierat är korrekt beskrivna. Granskningen av investeringsprocessen har lett till att kommunstyrelsen har fattat beslut (diarienummer KS 2025-28-007) om att ge förvaltningen i uppdrag att ta fram ett förslag på åtgärder i enlighet med revisionens iakttagelser och rekommendationer. Någon uppföljning av uppdraget har ännu inte genomförts och beslutet saknar i nuläget en tydlig tidsram. Kommunstyrelsen avser att förtydliga detta under kvartal 2 genom komplettering med beslut gällande tidsplan och uppföljning.

Delegationsordningen avseende upphandling, med tillhörande tydlig roll- och ansvarsfördelning, har återremitterats av ledningsutskottet till förvaltningen. Avsikten är att ärendet ska behandlas på nytt under våren 2026. I detta sammanhang finns även ett tjänstemannaförslag till ledningsutskottet om att förstärka arbetet genom att implementera jävsdeklarationer, i syfte att ytterligare stärka rättssäkerhet och transparens.

Under 2026 kommer samtliga verksamheter att arbeta utifrån fastställda verksamhetsplaner. Dessa syftar till att möjliggöra en tydlig och systematisk uppföljning av de mål som har satts samt att säkerställa att målen är dokumenterade och spårbara. Enligt kommunens styrmodell presenteras verksamhetsplanerna för politiken, medan beslut om fastställande är delegerat till kommunchef. Styrmodellen är beslutad av Kommunfullmäktige.

Kommunens styrmodell har inte reviderats sedan den antogs 2020. Styrmodellen, tillsammans med dokument avseende underskriftsbemyndigande samt delegationsordning för kommunstyrelsen, är identifierade som högt prioriterade styrdokument och planeras att behandlas för beslut under hösten 2026. För att säkerställa tillräckliga resurser och ett effektivt genomförande planeras mallar och stödmaterial från Sveriges Kommuner och



Regioner (SKR) utgöra grund för arbetet, med anpassningar utifrån kommunens lokala förutsättningar.

I samband med kommunstyrelsens beslut att ge uppdrag inom dessa områden kommer besluten att vara tidsatta. Vid behov kan även extern konsult komma att anlitas för att säkerställa nödvändig kompetens och uppnå snabb och ändamålsenlig framdrift i arbetet. Denna finansiering är inte säkerställd idag, men ses som en möjlig väg framåt.

Granskning av budgetprocessen

Kommunstyrelsen beslutade i oktober 2025 (KS 2025-215-007), i sitt svar till revisionen, att redovisa pågående och planerade insatser för att förbättra budgetprocessen. Samtidigt beslutades att instämma i granskningens slutsatser. Som en del av förbättringsarbetet presenterades bland annat uppdaterade styrdokument, en plan för att införa SKR:s prislappsmodell samt hur uppföljningen av socialnämndens verksamhet gentemot kommunstyrelsen ska utvecklas.

De presenterade åtgärderna är dock till delar otydliga och behöver lyftas på nytt för att tidsättas, konkretiseras och säkerställas ytterligare. Vad gäller prislappsmodellen är tidshorizonten i nuläget sådan att projektplatserna för 2026–2027 redan är fulltecknade. En eventuell medverkan avser därför i dagsläget projektperioden 2027–2028. Målsättningen att införa en resursfördelningsmodell som både baseras på verksamheternas prislappar och möjliggör transparenta politiska prioriteringar är ännu inte beslutad av kommunstyrelsen, även om dialoger har förts i frågan, senast vid inriktningsseminariet under våren.

Projektet, som pågår under cirka nio månader, kräver beslut i kommunstyrelsen senast före projektstart i augusti. Genomförandet skulle möjliggöra budgetbeslut före sommaren enligt nuvarande styrmodell. Med utgångspunkt i revisionens frågor behöver det även säkerställas att förutsättningar kring finansiering och resursåtgång är långsiktigt hållbara.

Under våren 2026 handlar det om att kommunstyrelsen avser att besluta kring tidsplan och prioritera bland aktiviteterna för att kunna följa upp politiska beslut och genomföra förbättringar i enlighet med revisionens granskning.

Till kommunstyrelsen 5 maj 2026 kommer en strategianalys att presenteras som syftar till att ge ett bättre beslutsunderlag framåt där en del är att revidera finansieringspolicyn. Samtidigt finns behov av att föreslå Kommunfullmäktige att upprätta riktlinje för god ekonomisk hushållning. Arbetet med demografiska utmaningar, lokaler, digitalisering och andra delar kräver resurser. I verktygslådan finns behov av att ha dessa mer specificerade än idag i budgetdokumentet. Riktlinje för god ekonomisk hushållning som är tydlig och flexibel skulle vara en förbättringsåtgärd. Flexibiliteten ligger i att göra det möjligt till kortsiktiga och långsiktiga mål, där Skinnskatteberg kommun kan ha de kortsiktiga delarna, undantagen, i en årsbudget genom att det fastställs där. Arbetet framåt handlar om att besluta kring framtagandet av en ny riktlinje som gäller i hög grad över partigränserna för att få en god stabilitet. Fördelarna detta skulle leda till förväntas vara att besluten ofta kräver långa beslutshorisonter. Riktlinjen ska vara ett underlag för budget och målnivåer och stämma överens med riktlinjer. Upprättandet av riktlinje för god ekonomisk hushållning skulle också innebära att mål för god ekonomisk hushållning är tydligt definierade vilket minskar risk för hur målen mäts och följs upp. Utgångspunkten är att ha målnivåer med en förklaringsmodell för att lättare öka förståelsen för valda mål och målnivåer och på så sätt förbättra målarbetet i Skinnskatteberg kommun.

När socialnämnden bildades reviderades inte riktlinjer och styrmodell i den omfattning som krävs för att ha en tydlig roll och ansvarsfördelning. Detta har också medfört att uppföljning och beslut om åtgärder inte i rätt omfattning funnits på dagordningar i kommunstyrelsen. Denna del måste skyndsamt förbättras och här avser kommunstyrelsen att genomföra revideringar löpande till skillnad från tidigare planer som diskuterats. Här har önskan varit ett helhetsgrepp och att alla styrdokument revideras samtidigt då det finns stora fördelar med det då den ena är beroende av den andra. Men för att inte tappa i fart och åtgärda de mest akuta delarna kan det ske i flera steg så länge beslutet tydligt anger när riktlinjen/styrdokumentet ska upp för revidering nästa gång. Stegvis förbättring anses lämpligast där resurserna för genomförandet är begränsade.

Granskning av lokalförsörjningsprocessen

Utan att föregå kommunstyrelsens formella svar till revisionen i denna granskning, vilket behandlas av kommunstyrelsen den 5 maj 2026, har kommunstyrelsen redan identifierat ett antal förbättringsåtgärder som bedöms nödvändiga och som avses behandlas för beslut.

Kommunstyrelsen instämmer i att det finns brister i styrning, struktur och uppföljning, samt att avsaknaden av formella processer och tydliga ansvarsförhållanden innebär risker för ineffektiv resursanvändning, bristande transparens och svårigheter att möta verksamheternas behov.

Av granskningen framgår det att kommunstyrelsens styrning och kontroll av lokalförsörjningen är otillräcklig, då det saknas formella processer, tydliga ansvarsförhållanden och regelbunden uppföljning.

Samtidigt vill kommunstyrelsen framhålla att en välfungerande lokalförsörjningsprocess är avgörande för att säkerställa att kommunens verksamheter har ändamålsenliga, kostnadseffektiva och långsiktigt hållbara lokaler.

Kommunstyrelsen avser att upprätta ett övergripande styrdokument för lokalförsörjningen som tydliggör mål, processer, roller och ansvar.

Den sammantagna bedömningen är därmed att kommunstyrelsens styrning och kontroll av lokalförsörjningen inte är tillräcklig för att säkerställa kostnadseffektiv och transparent hantering av kommunstyrelsens lokalresurser.

Granskning av IT och digitalisering

Utan att föregå kommunstyrelsens formella svar till revisionen i denna granskning, vilket ska lämnas senast den 21 augusti 2026, har kommunstyrelsen redan identifierat ett antal förbättringsåtgärder som bedöms nödvändiga och som avses behandlas för beslut.

Ett prioriterat område är att ta fram och implementera en enkel och ändamålsenlig modell för systemförvaltning, med tydlig beskrivning av roller, ansvar och beslutsnivåer. Modellen ska ge en bild av de aktiviteter som utförs så att kommunstyrelsen kan styra och besluta om förändringsarbeten när det krävs. Modellen ska också vara det administrativa stödet för verksamheterna och vara ett stöd i det dagliga arbetet och i det långsiktiga planeringsarbetet kring utvecklingsinsatser och behov framöver. Kommunstyrelsen ser även behov av att komplettera detta arbete med gemensamma mallar samt tydliga underlag och instruktioner för det fortsatta arbetet. Det bedöms finnas goda förutsättningar att

fortsätta och fördjupa samverkan med andra kommuner, bland annat genom erfarenhetsutbyte, gemensamma lärdomar samt identifiering av brister och förbättringsåtgärder inom området. Men det som ytterligare krävs bedöms vara att kommunstyrelsen avser vidare att stärka uppföljningen av planer för kompetensutveckling, omvärldsbevakning samt resursfördelning inom IT centralt och ute i övriga nämnder och utskott. En omfördelning av resurser från grunduppdraget med daglig drift till arbetsuppgifter kopplade till dokumentation, styrdokument och struktur bedöms nödvändig för att skapa faktisk verkstad i förbättringsarbetet. Arbetet med att kartlägga hur lång tid detta rimligen bör ta är ännu inte genomfört, men uppstart av arbetet kommer att ske skyndsamt.

De politiska prioriteringar som hittills har gjorts inom IT-området har främst avsett förbättring av kommunens webbplats, utökning av antalet e-tjänster, införande av ärendehanteringssystem, nytt fastighetssystem samt implementering av ISO-certifierade bankfiler. Mot denna bakgrund är bedömningen att arbetet med att ta fram och besluta nödvändig dokumentation tidigast kan påbörjas under tredje kvartalet.

Tidigare års ekonomiska ramar visar att IT-verksamheten haft återkommande budgetöverskott, där ett minskat beroende av externa konsulter har varit en bidragande faktor. Kommunstyrelsen bedömer att denna ekonomiska styrning behöver utvecklas ytterligare för att bättre stödja verksamhetens långsiktiga behov och att verksamheten med nya beslut framåt genom.

Slutligen konstaterar Kommunstyrelsen att kompetensutvecklingsinsatser behöver en styrning så att delar som behöver förstärkas prioriteras och planeras för de kommande åren. Projektledarkompetens kan behöva förstärkas, både inom ledningsgruppen och ute i verksamheterna. Här ser kommunstyrelsen också att det kan handla om att styra vilka resurser som ska göra vad genom att stötta kommunchefens arbete ur ett mer långsiktigt perspektiv. Projektledare finns och det finns utrymme att klä på ytterligare tjänstepersoner utbildningsinsatser som ger en förstärkning på området. Det kan också ses som en insats för att vara en attraktiv arbetsgivare som ger de förutsättningarna.

Styrelsen har det övergripande ansvaret för att fullmäktiges beslut genomförs, följs upp och utvärderas. Den är spindeln i nätet som ska se till att kommunens eller regionens alla olika delar strävar efter de mål som fullmäktige ställt upp. Styrelsen har ett särskilt ansvar för hela kommunens eller regionens utveckling och ekonomiska ställning. Styrelsen har alltså ett stort ansvar för att kommunens eller regionens verksamhet bedrivs effektivt och ändamålsenligt.

