



Ansvarsfördelningen mellan kommunstyrelsen och tekniska nämnden

Vaggeryd kommun

Oktober 2025

Innehåll

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

Sammanfattning

Deloitte AB har av de förtroendevalda revisorerna i Vaggeryds kommun fått uppdraget att genomföra en granskning ansvarsfördelningen mellan kommunstyrelsen och tekniska nämnden.

Revisionsfråga

Är ansvarsfördelningen mellan kommunstyrelsen och tekniska nämnden tydlig, ändamålsenlig och i praktiken fungerande i enlighet med gällande reglementen och delegationsordningar?

Svar på revisionsfråga

Vår samlade revisionella bedömning är att ansvarsfördelningen mellan kommunstyrelsen och tekniska nämnden i Vaggeryds kommun **till stor del** är tydlig, ändamålsenlig och i praktiken fungerande i enlighet med gällande reglementen och delegationsordningar.

Ansvarsfördelningen är tydligt reglerad och fungerar i många rutinärenden, särskilt inom ekonomi. Samtidigt visar granskningen att tillämpningen brister i mer komplexa ärenden, med otydliga gränsdragningar, sent informationsutbyte och svag uppsiktsutövning. För att uppnå en ändamålsenlig och fungerande styrning krävs tydligare processer, formaliserad samverkan och stärkt uppföljning.

Det nya regelverket för ekonomistyrning och god ekonomisk hushållning, som antogs av kommunfullmäktige våren 2025, utgör en möjlighet att ytterligare förtydliga ansvarsfördelningen och minska risken för överlapp i investeringsprocessen.

Väsentliga och kritiska iakttagelser

Nedan redovisas de mest väsentliga iakttagelserna från granskningen. Dessa iakttagelser utgör sammantaget grunden för vår revisionella bedömning.

- ▶ **Etablerade samverkansformer finns på politisk och tjänstepersonsnivå:** Regelbundna presidiemöten och tjänstemannaberedningar används som samverkansytor mellan KS och TN. Dessa möjliggör informationsutbyte, men tillämpas varierande beroende på ärendetyp och person.
- ▶ **Formell ansvarsfördelning är tydligt uttryckt i styrdokumentet:** Gällande reglementen och delegationsordningar klargör det strategiska ansvaret för KS och det operativa för TN, vilket utgör en stabil formell grund för styrning.
- ▶ **Ekonomisk uppföljning sker strukturerat och regelbundet:** Kommunstyrelsen följer upp budget, prognoser och avvikelser löpande, vilket stärker möjligheten till styrning inom ekonomiområdet.
- ▶ **Återrapportering sker i vissa ärenden via etablerade forum:** I exempelvis ekonomiärenden och delar av fastighetsförvaltningen sker återkoppling från TN till KS via fasta forum såsom presidiemöten och delårsrapporter. När sådan återrapportering sker skapar det bättre förutsättningar för insyn och uppföljning, men det framgår inte att detta görs systematiskt i alla ärendetyper.
- ▶ **Tidpunkt för KS involvering är ibland otydlig i komplexa ärenden:** I flera komplexa ärenden, såsom investeringar och exploateringsprojekt, har tekniska nämnden i vissa fall initierat förberedelser eller tekniska underlag innan kommunstyrelsen formellt behandlat ärendet strategiskt. Enligt förvaltningen sker detta för att ta fram beslutsunderlag, men det kan ändå medföra risk för olika tolkningar av ansvar och därmed otydlig ansvarsfördelning. Enligt kommunens nya riktlinje för ekonomistyrning (KF 2025-04-28) fastställer kommunfullmäktige investeringsbudgeten och de övergripande ramarna, medan kommunstyrelsens roll är beredande och uppföljande.
- ▶ **Ansvarsfördelningen följs i många rutinärenden:** I merparten av rutinärenden tillämpas ansvarsfördelningen enligt styrdokumentet, vilket visar att strukturen fungerar när ärendena är avgränsade och återkommande.

- ▶ **Rollfördelningen mellan strategiskt och operativt ansvar upplevs som otydlig i vissa ärenden:** Granskningen visar att det i vissa ärenden, särskilt vid större investeringar, finns olika tolkningar av var gränsen går mellan operativt ansvar och KS strategiska uppdrag. Skillnaderna verkar delvis bero på att beslut fattats i olika skeden eller forum, vilket kan skapa oklarhet kring var den strategiska behandlingen börjar och slutar. I investeringsärenden är rollfördelningen nu tydligare reglerad genom det nya regelverket för ekonomistyrning (KF 2025-04-28), där KS roll är beredande och uppföljande medan TN ansvarar för genomförandet.
- ▶ **Formaliserade processer för ärendeväxling mellan nämnderna är inte tydligt belagda:** Det har inte framkommit att det finns fastställda rutiner för när och hur ärenden ska övergå från TN:s beredning till KS behandling. Detta kan leda till osäkerhet kring samverkan och otydlig ärendegång.
- ▶ **Systematisk uppföljning saknas i vissa ärendetyper med delat ansvar:** Kommunstyrelsen följer upp ekonomiärenden strukturerat och återkommande, men i andra ärendetyper – särskilt där ansvar delas med tekniska nämnden – framgår inte att uppföljning av måluppfyllelse, kvalitet eller ansvarsfördelning sker med samma systematik. Återrapporteringen är inte alltid formaliserad, vilket kan begränsa möjligheterna till insyn, styrning och lärande.
- ▶ **Informationsöverföring sker delvis informellt och sent i vissa ärenden** I vissa ärenden sker informationsdelning mellan TN och KS genom personberoende kanaler, och viktig information når ibland KS sent i processen. Tekniska chefen uppger att detta delvis gäller beslut inom KS-presidiet, exempelvis vid fastighetsaffärer, där information inte alltid kommuniceras via formella kanaler. Det kan minska möjligheten till insyn och beslut på rätt nivå i rätt tid.
- ▶ **Återrapportering framstår som otydlig i vissa ärendetyper** Det har inte framkommit att återrapportering från TN till KS är formaliserad i vissa typer av ärenden, exempelvis vid fastighetsförvärv. Det kan försvåra kommunstyrelsens uppföljning och insyn i genomförandet.
- ▶ **Ansvarsfördelningen inom vissa tematiska områden framstår som otydlig** Inom exempelvis miljöarbete och intern kontroll har det framkommit olika

uppfattningar kring vem som ansvarar för uppföljning och åtgärder. Det kan medföra svag målstyrning och bristande genomslag i dessa områden.

Rekommendationer

Nedanstående rekommendationer riktar sig till kommunstyrelsen och bygger på de iakttagelser och bedömningar som framkommit i granskningen.

Vi rekommenderar kommunstyrelsen:

- ▶ **Förtydliga och konkretisera processer för ansvarsfördelning, i nära samverkan mellan kommunstyrelsen och tekniska nämnden, för att säkerställa samsyn kring ansvar, beslutsordning och informationsflöden.**
- ▶ **Utveckla kommunstyrelsens uppföljning av ärenden med delat ansvar.**
- ▶ **Formalisera rutiner för samverkan och stärkt samsyn.**
- ▶ **Ställa krav på tydlig återrapportering i ärenden med delat ansvar**

Jönköping den 24 oktober 2025

DELOITTE AB

Revsul Dedic
Projektledare

Ghenoa Abbas
Projektmedarbetare

1. Inledning

Syfte och avgränsning

Kommunstyrelsen (KS) och tekniska nämnden (TN) i Vaggeryds kommun har båda ett omfattande ansvar inom områden som rör kommunens investeringar, fastighetsförvaltning, mark- och exploateringsfrågor samt teknisk infrastruktur. Inom flera av dessa områden finns potentiella överlapp i ansvar och befogenheter, vilket ställer krav på tydliga styrdokument, fungerande samverkansstrukturer och en praktisk tillämpning som säkerställer att roller och gränsdragning är kända och efterlevs i organisationen.

Kommunens revisorer genomförde 2020 en granskning av ansvarsfördelningen mellan KS och TN. Den visade att ansvarsfördelningen i huvudsak var tydligt reglerad i reglementen, men att efterlevnaden i praktiken brast. Oklara roller, informella beslutsvägar och otillräcklig tillämpning av kommunstyrelsens uppsiktsplikt var återkommande iakttagelser. Särskilt frågor kopplade till investeringar och strategisk kontra operativ styrning identifierades som problematiska.

Sedan dess har kommunen genomfört revideringar av såväl reglementen som delegationsordningar. Trots dessa uppdateringar kvarstår behovet av att pröva hur ansvarsfördelningen fungerar idag, särskilt med hänsyn till fortsatt komplexitet inom gemensamma ansvarsområden. En tydlig och fungerande rollfördelning är avgörande för att säkerställa effektivitet, rättssäkerhet och ändamålsenlig styrning av verksamheten.

Mot denna bakgrund har revisorerna i Vaggeryds kommun beslutat att genomföra en fördjupad granskning av ansvarsfördelningen mellan kommunstyrelsen och tekniska nämnden. Syftet är att bedöma om ansvarsfördelningen är tydlig, ändamålsenlig och tillämpas i enlighet med kommunfullmäktiges beslut. Granskningen ska belysa om det finns tillräckliga strukturer och rutiner som säkerställer en fungerande

ansvarsfördelning, om uppgifterna praktiseras i linje med reglemente och delegation, samt om kommunstyrelsen genom sin uppsiktsplikt tillser att nämndens verksamhet bedrivs på ett korrekt och effektivt sätt.

Granskningen omfattar ansvarsfördelningen mellan kommunstyrelsen och tekniska nämnden under perioden 2023–2025, med fokus på tre områden där ansvar riskerar att överlappa: investeringar, fastighetsförvaltning och samverkan inklusive uppsiktsplikt.

Andra nämnder berörs endast indirekt. Granskningen avser inte en fullständig genomlysning utan fokuserar på dokument, intervjuer och ett begränsat urvalärende som belyser tillämpningen inom de prioriterade områdena.

Revisionsfråga

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

Underliggande frågeställningar

- Är ansvarsfördelningen mellan kommunstyrelsen och tekniska nämnden tydligt uttryckt i aktuella reglementen och delegationsordningar?
- Tillämpas ansvarsfördelningen i praktiken i enlighet med vad som anges i styrdokumentet?
- Fungerar gränsdragningen mellan kommunstyrelsens strategiska ansvar och tekniska nämndens operativa ansvar vid investeringar och större projekt?
- Utövar kommunstyrelsen sin uppsiktsplikt över tekniska nämnden på ett strukturerat och ändamålsenligt sätt?
- Finns det tydliga strukturer för samverkan, informationsutbyte och hantering av ärenden där ansvar och befogenheter är delade?

- Finns det risk för dubbelstyrning eller ansvarsglapp i områden där kommunstyrelsen och tekniska nämnden har parallella uppgifter, t.ex. fastighetsfrågor, upphandling eller markhantering?

Metod och granskningsinriktning

Granskningen har genomförts genom *dokumentstudier, statistiska analyser* samt genom intervjuer. Intervjuer har genomförts med följande befattningshavare: Kommunstyrelsens presidium, Tekniska nämndens presidium, Tekniskchef och kommundirektör.

Granskningen har delats in i följande faser:

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

Revisionskriterier

Granskningen baseras på kommunallagen (2017:725), särskilt bestämmelser om nämndernas ansvar, delegering och uppsiktsplikt, samt på kommunens gällande reglementen och delegationsordningar för kommunstyrelsen och tekniska nämnden. Därtill tillämpas kommunens budget, investeringsplaner, riktlinjer för intern kontroll och andra relevanta styrdokument. Även god sed i kommunal styrning utgör ett stödjande kriterium, särskilt gällande tydlig rollfördelning, styrning och uppföljning.

Återkoppling från granskning från 2020

Rapporten som genomfördes av Deloitte i juni 2020 på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Vaggeryds kommun, syftade till att granska ansvarsfördelningen mellan kommunstyrelsen och tekniska nämnden. Vid den tiden hade Vaggeryds kommun genomfört en organisationsförändring som innebar att tekniska nämnden gick från att vara ett utskott till en egen nämnd, Därav var granskning av ansvarsfördelningen

angelägen, denna granskning syftar till att följa upp hur ansvarsfördelningen mellan nämnderna har utvecklats dagsläget.

Slutsatsen från rapporten som genomfördes 2020 var att ansvarsfördelningen formellt ansågs vara tydlig och till viss del ändamålsenlig, men att den inte alltid efterlevdes fullt ut i praktiken. Det fanns en bristande samsyn och kultur som gjorde att kommunstyrelsen ibland överskred sitt mandat, särskilt inom investeringar och fastighetsförvaltning, samtidigt tekniska nämnden inte alltid fullt ut tog sitt ansvar som verksamhetsnämnd. Oklarheter kring vad som är strategiska respektive verkställighetsfrågor hanterades ofta genom dialog, men detta kunde ske ibland informellt och utan tydlig dokumentation.

Investeringsprocessen har varit bristfällig och har lett till investeringsstopp 2019, vilket belyste otydligheter i ansvar och roller. Rapporten rekommenderade kommunstyrelsen och tekniska nämnden att arbeta för att följa den formella ansvarsfördelningen, skapa samsyn kring roller och ansvar, samt förbättra planering och uppföljning av investeringar. Kommunstyrelsen rekommenderas att tydliggöra sin uppsiktsplikt och dess begränsningar.

Sammanfattningsvis visade rapporten att ansvarsfördelningen var formellt tydlig, dock fanns det behov av förbättrad efterlevnad och tydligare kommunikation.

Kvalitetssäkring

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

2. Granskningsresultat

Utifrån genomförda intervjuer och granskat material har en övergripande beskrivning av rollfördelningen mellan kommunstyrelsen och tekniska nämnden i Vaggeryds kommun. De iakttagelser som framkommit till följd av intervjuer och dokumentstudier redogörs under den rubrik som ansetts mest lämplig.

2.1 Är ansvarsfördelningen mellan kommunstyrelsen och tekniska nämnden tydligt uttryckt i aktuella reglementen och delegationsordningar?

Iakttagelser från dokumentstudier

Reglementet för kommunstyrelsen anger att styrelsen är kommunens ledande politiska organ med ansvar för att leda, samordna och följa upp kommunens verksamhet, styrning och ekonomi. Det framgår att kommunstyrelsen har ett samlat ansvar för planering, uppföljning och styrdokument, och att styrelsen ska följa upp nämndernas måluppfyllelse samt samordna och tydliggöra gränsdragningar mellan nämnder. I detta ingår också ansvar för fastställande av riktlinjer för intern kontroll och ekonomisk hushållning som tekniska nämnden förväntas följa.

Tekniska nämnden beskrivs i sitt reglemente som ansvarig för förvaltning, genomförande och upphandling inom tekniska verksamhetsområden såsom fastigheter, lokaler, gator, parker, skog, vatten och avlopp. Nämnden ska verkställa beslut inom ramen för sitt uppdrag och för sin budget. Reglementet anger att tekniska nämnden ska följa upp sin verksamhet och rapportera via kommunstyrelsen till fullmäktige. Det anges också att tekniska nämnden ska samråda med kommunstyrelsen i ärenden som berör båda parter, samt att kommunstyrelsen kan infordra yttranden från tekniska nämnden.

Delegationsordningen för kommunstyrelsen anger att beslutanderätt kan delegeras till förvaltningschefer och förtroendevalda, men att frågor av principiell karaktär eller av större ekonomisk betydelse ska avgöras av styrelsen själv eller fullmäktige. För tekniska nämnden framgår i delegationsordningen att beslut inom drift, upphandling och tekniskt genomförande kan delegeras vidare till presidium, utskott, ledamöter och tjänstemän. Vissa frågor undantas från delegation enligt kommunallagen, exempelvis

beslut om verksamhetens mål och övergripande inriktning. Förvaltningschefen har rätt att vidaredelegera beslut och ansvarar för att dessa fattas i enlighet med riktlinjer. Fattade delegationsbeslut ska anmälas till nämnden för att säkerställa kontroll och transparens.

I de granskade dokumenten identifieras flera områden där ansvar uttrycks för båda nämnder. Det gäller främst frågor om lokalförsörjning, investeringar och exploateringsverksamhet. Dessa områden omnämns i både KS:s och TN:s reglementen utan att det framgår hur ansvaret ska fördelas praktiskt. Begreppet lokalförsörjning används i flera dokument men utan att ansvarsfördelningen mellan planering, beslut och verkställande konkretiseras. I investeringsfrågor framgår att kommunstyrelsen ansvarar för budget och fördelning, medan tekniska nämnden hanterar genomförandet. Dock saknas beskrivning av hur samordning sker, exempelvis vid förändrade förutsättningar under projektets gång.

I exploateringsfrågor ansvarar kommunstyrelsen för markpolitik och övergripande planering, medan tekniska nämnden är remissinstans och ansvarar för praktiska frågor såsom VA-anslutningar. Det finns inte någon tydlig reglering kring hur överlämning mellan planeringsfas och genomförandefas ska ske.

I flera dokument används uttryck som "principiellt viktiga frågor", "strategiskt ansvar", "tekniskt genomförande" och "större ekonomiskt värde" utan att dessa begrepp definieras. Det framgår inte heller vad som avses med återrapportering från tekniska nämnden till kommunstyrelsen, exempelvis hur ofta rapportering ska ske eller vad den ska innehålla. Kommunstyrelsens uppsiktsansvar över tekniska nämnden omnämns i flera dokument, men det framgår inte hur detta ska utövas, eller hur ansvarsgränsen mellan uppsikt och operativt ansvar ska hanteras i praktiken.

Avsaknaden av tydliga gränsdragningar i dessa tre områden kan medföra risk för överlappande ansvar, oklara beslutsvägar och bristande förutsättningar för styrning och uppföljning. Dessa risker konkretiseras i tabellen 1 nedan.

Bilaga 1: Områden där ansvar anges för båda nämnderna

Område	Ansvar uttryckt i KS:s dokument	Ansvar uttryckt i TN:s dokument	Kommentar och potentiell risk
Lokalför sörjning	KS har ansvar för planering av kommunens lokaler, inkl. behovsanalys och investeringsbeslut.	TN ansvarar för teknisk förvaltning, uthyrning, drift och underhåll av lokaler.	Otydlig ansvarsfördelning mellan planering och genomförande kan leda till dubbla processer eller att beslut fattas utan tillräcklig samordning.
Investeringar	KF beslutar om investeringsbudget och övergripande ekonomiska ramar. KS bereder och följer upp investeringar inom dessa ramar, medan TN ansvarar för genomförande och teknisk verkställighet	TN ansvarar för upphandling och genomförande inom tilldelad budget.	Risk för bristande kontroll vid avvikelser från ursprunglig plan om ansvar för ändringar inte är fördelade.
Mark- exploatering	KS ansvarar för markpolitik, planering och beslut vid större exploatering.	TN deltar som remissinstans och hanterar tekniska aspekter som VA-anslutningar.	Risk för glapp eller överlappning i beslutsfattande om faser inte samordnas eller ansvar inte är dokumenterat.

Iakttagelser från intervjuer

KS presidium uppger att ansvarsfördelningen mellan KS och TN är tydligt beskriven i reglementen och delegationsordningar, men att det i vissa typer av ärenden kan vara svårt att avgöra var gränsen mellan strategiskt och operativt ansvar går. De nämner att

investeringar och exploateringsfrågor ofta innebär gränsdragningsutmaningar. De beskriver att ärenden ibland hinner påbörjas av TN innan samverkan med KS sker, vilket kan leda till otydlighet i ansvarsförhållandet. Enligt presidiet finns det även exempel på att enskilda ledamöter i KS driver initiativ inom TN:s område, vilket enligt dem kan skapa förlängda processer.

Kommundirektören anger att reglementen och delegationsordningar upplevs som tydliga, men att det i mer komplexa ärenden kan uppstå olika tolkningar. Hon uppger att vissa ärenden initieras i fel nämnd, vilket kan påverka effektiviteten i beredning och beslutsfattande. Det framkommer även att det saknas en systematisk modell för att säkerställa att alla politiker, särskilt nyvalda, har kännedom om innehållet i styrdokumentet. Kommundirektören lyfter vikten av att roller och ansvar återkommande tydliggörs.

Tekniska chefen uppger att ansvarsfördelningen mellan KS och TN är tydlig i dokumenten, men att gränserna ibland blir oklara i större projekt. Han beskriver att det kan uppstå situationer där TN hanterar ärenden vidare innan KS kopplas in, exempelvis för att undvika dröjsmål i operativa beslut. Han betonar att detta inte görs för att undvika samverkan, utan för att hålla verksamheten i gång.

Tekniska chefen framhåller att det ibland är oklart vem som ska ta första steget i ett ärende, och att det förekommer att ärenden blir liggande utan tydlig ansvarsfördelning. Han ser ett behov av att tydliggöra var strategiskt ansvar upphör och var operativt ansvar börjar. Han påpekar att det finns brister i spridningen av kunskap om reglemente och delegation, särskilt bland nyinvalda ledamöter, och att det saknas en fast rutin för hur denna kunskap ska förmedlas. Han nämner att de flesta ärenden fungerar väl, men att det behövs mer dialog och samsyn i komplexa fall.

Flera av de intervjuade – däribland KS presidium, kommundirektören och tekniska chefen – beskriver att ansvarsfördelningen mellan kommunstyrelsen och tekniska nämnden fungerar bäst i ärenden där det finns etablerade rutiner och tidigare erfarenheter. Kommundirektören och KS presidium uppger att frågor som rör investeringar och exploateringsärenden ofta innebär gränsdragningar mellan strategiskt och operativt ansvar. De beskriver att det i dessa ärenden inte alltid är

tydligt var KS:s ansvar upphör och TN:s ansvar börjar. De lyfter även att vissa ärenden kan initieras på fel nivå, eller för sent, vilket kan skapa otydlighet i beslutsprocessen.

Tekniska chefen beskriver att det förekommer situationer där det är oklart vem som har ansvar för att påbörja ett ärende, vilket kan leda till att frågor blir liggande. Chefen framhåller också att vissa KS-beslut om inriktning fattats i tidigare skeden eller andra forum, vilket kan bidra till att dagens politiker uppfattar att formella beslut saknas.

Samtliga intervjuade funktioner lyfter behovet av ökad dialog och samverkan för att hantera ärenden där ansvarsförhållandena inte är självklara. De ger uttryck för att den formella regleringen är tydlig men att det finns ett behov av praktiska lösningar när flera nämnders ansvarsområden överlappar.

Bedömning och kommentarer

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

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

Vår bedömning baseras på nedanstående iakttagelser, kommentarer och slutsatser:

Vår bedömning vilar på de iakttagelser som redovisas ovan, i relation till kommunallagens krav på tydlig ansvarsfördelning samt våra revisionskriterier för god intern styrning och ledning. Bedömningen bygger också på vår professionella erfarenhet av liknande granskningssituationer i andra kommuner.

Vi konstaterar att reglementena för kommunstyrelsen och tekniska nämnden innehåller tydliga bestämmelser om uppdrag och ansvar, inklusive krav på samverkan, rapportering och delegering. Tekniska nämndens delegationsordning är detaljerad och visar vilka beslut som delegerats till förtroendevalda och tjänstemän. Dokumenten uppfyller därmed i huvudsak de formella kraven på tydlighet enligt kommunallagen.

Utifrån intervjuerna noterar vi att dessa dokument uppfattas som ett tillräckligt styrinstrument i många ärenden – i synnerhet när det gäller återkommande och rutinmässiga frågor. I dessa fall fungerar reglementen och delegationer som ett tydligt ramverk. Men vi bedömer att denna tydlighet försvagas i mer komplexa ärendeflöden, där både strategiska och operativa frågor aktualiseras samtidigt – till exempel inom exploatering, investeringar eller lokalplanering. I sådana situationer uppstår, enligt flera intervjupersoner, osäkerhet kring när ett ärende bör hanteras av tekniska nämnden och när kommunstyrelsens strategiska ansvar ska ta vid.

Det framkommer också att förståelsen för hur ansvarsfördelningen ska tillämpas i praktiken varierar mellan aktörerna. Kommunstyrelsens presidium uttrycker oro för att tekniska nämnden ibland driver ärenden längre än vad som är avsett enligt delegation, medan förvaltningen å andra sidan betonar behovet av att hålla arbetet igång och undvika onödiga dröjsmål. Kommundirektören lyfter att otydligheten ofta inte ligger i själva dokumenten utan i bristande processer för hur ansvarsövergången ska ske.

Vi bedömer att dessa skillnader i synsätt speglar ett behov av ökad samsyn och tydligare samordning – särskilt i de skeden där ärenden rör sig från operativt genomförande till strategisk prövning. Vi ser också en risk att de olika tolkningarna kan leda till antingen dubbelstyrning eller ansvarsglapp, vilket i sin tur kan försvaga den övergripande styrningen av kommunens tekniska verksamheter.

Mot denna bakgrund gör vi bedömningen att ansvarsfördelningen mellan kommunstyrelsen och tekniska nämnden är i till stor del uppfylld, men att det finns behov av att förtydliga och komplettera tillämpningen i praktiken – särskilt i ärenden där flera nivåer och funktioner är involverade. En mer formaliserad hantering och samsyn kring dessa gränssnitt bedöms vara viktig för att säkerställa en effektiv och rättssäker styrning.

2.2 Tillämpas ansvarsfördelningen i praktiken i enlighet med vad som anges i styrdokumentet?

Lakttagelser från intervjuer

Intervjuer med företrädare för kommunstyrelsen och tekniska nämnden ger en samstämmig bild av att ansvarsfördelningen i styrdokumentet i huvudsak är tydlig, men att tillämpningen i praktiken inte alltid följer dessa intentioner fullt ut.

Kommunstyrelsens presidium beskriver att det förekommer situationer där tekniska nämnden driver ärenden vidare utan att kommunstyrelsen involverats i ett tillräckligt tidigt skede. Det gäller särskilt större exploaterings- och investeringsärenden, där tekniska nämnden enligt presidiet ibland agerar på ett sätt som förutsätter politiska ställningstaganden, trots att sådana ännu inte har fattats av kommunstyrelsen. Enligt presidiet sker detta inte nödvändigtvis i strid med delegationsordningen, men i praktiken leder det till att kommunstyrelsen får en begränsad roll i strategiska vägval och ekonomiska prioriteringar. Det lyfts även att formella strukturer ibland kringgås till förmån för informella arbetsformer.

Representanten från kommunledningen bekräftar att det ofta finns en god ambition att följa ansvarsfördelningen, men att det i mer komplexa projekt saknas tydliga processer för när ärenden ska föras från tekniska nämnden till kommunstyrelsen. Hen betonar att det inte handlar om bristande respekt för regelverket, utan om att gränssnitten i praktiken inte är tillräckligt formaliserade. Hen nämner att det ibland inleds planeringsinsatser eller kontakter med externa aktörer innan politiska beslut har fattats, vilket skapar en otydlighet i roller och mandat. Samtidigt betonas att det finns en vilja till samarbete och att KS i många fall får information, men inte alltid i rätt fas.

Tekniska förvaltningen delar i huvudsak denna bild och anser att delegationsordningen följs i de flesta ärenden, men att det i större projekt kan uppstå situationer där förvaltningen agerar snabbt för att undvika stillestånd. Detta kan leda till att ärenden drivs vidare innan strategiska avvägningar har förankrats i kommunstyrelsen. De nämner att vissa frågor riskerar att "falla mellan stolarna", särskilt i skeden där både tekniska och strategiska perspektiv är aktuella samtidigt. De pekar också på behovet av

bättre dialog och gemensam förståelse för var gränsdragningen bör ske i olika typer av ärenden.

Samtliga tre funktioner ger uttryck för att det saknas tillräckligt tydliga och gemensamma rutiner för ansvarsfördelningens praktiska tillämpning i mer komplexa ärenden. Även om styrdokumentet ger en formell ram, finns ett betydande tolkningsutrymme i praktiken, vilket leder till varierande hantering.

Lakttagelser från protokollgranskning

Protokollgranskningen av sammanträden i kommunstyrelsen och tekniska nämnden under 2023–2025 bekräftar i stora drag det mönster som framkommer i intervjuerna. Den visar att ansvarsfördelningen i praktiken tillämpas i många fall enligt intentionerna i reglementet och delegationsordningar – men också att det i mer komplexa ärenden förekommer avvikelser, otydligheter och gränsdragningar som utmanar tydligheten i tillämpningen.

I flera rutinmässiga ärenden, särskilt inom teknisk drift, investeringar inom givna ramar, upphandlingar och lokala anläggningsfrågor, hanterar tekniska nämndens ärenden inom sitt mandat och rapporterar till Kommunstyrelsen enligt struktur. Styrelsen i sin tur fattar politiska beslut, sätter ekonomiska ramar och följer upp återrapportering från tekniska nämnden. Ett exempel är budgetuppföljningen från 2023-05-31 (§126–128), där Kommunstyrelsens fattar beslut om ekonomiska förutsättningar medan tekniska nämnden återrapporterar och hanterar operativa frågor.

I exploateringsärenden, större investeringsbeslut och strategiskt viktiga projekt framkommer dock ett annat mönster. Här visar protokollen att tekniska nämnden i vissa fall påbörjar planering eller inleder dialoger innan KS tagit ställning till de strategiska förutsättningarna. Ett exempel är hanteringen av exploateringsprojekt i Stigamo, där tekniska nämndens förvaltning tagit kontakter och gjort framställningar innan KS godkänt de ekonomiska ramarna. I vissa fall har KS också behövt återremittera ärenden för att få kompletteringar, vilket tyder på att ärendena inte varit tillräckligt förberedda i linje med ansvarsfördelningen.

Det finns även exempel på att KS i efterhand formellt bekräftar beslut som redan är genomförda operativt. Detta förekommer bland annat i ärenden om fastighetsomvandlingar och investeringar där KS beslut kommer i ett sent skede, medan TN redan har initierat delar av arbetet. Dessa exempel antyder att delegeringsordningen inte alltid tillämpas fullt ut i de strategiska skedena, även om det rent formellt sker en rapportering i efterhand.

Protokollen visar också att ärenden i vissa fall passerar mellan nämnderna utan att ansvarsfördelningen uttryckligen kommenteras. Även om detta inte behöver innebära felaktig hantering, riskerar det att försvaga tydligheten i ansvarskedjan. I enstaka fall, till exempel i ärenden där TN ges uppdrag från KS utan närmare precisering av ansvarsförhållanden, blir gränsdragningen mellan styrning och verkställighet diffus.

Sammantaget visar protokollen att det finns en fungerande struktur för ansvarsfördelning i många typer av ärenden, men att särskilt komplexa och gränsöverskridande projekt ibland hanteras på ett sätt som inte fullt ut överensstämmer med styrdokumentens intentioner. Detta förstärker den bild som framkommer i intervjuerna, och understryker behovet av tydligare processer, bättre förankring och gemensam förståelse för var ansvar övergår från tekniskt till strategiskt – och från nämnd till kommunstyrelse.

Bedömning och kommentarer

Vår samlade revisionella bedömning är att ansvarsfördelningen mellan kommunstyrelsen och tekniska nämnden **till viss del** tillämpas i praktiken på det sätt som avses i styrdokumentet.

Vår bedömning baseras på nedanstående iakttagelser, kommentarer och slutsatser:

Bedömningen baseras på de iakttagelser som redovisats ovan, hämtade från intervjuer med nyckelfunktioner inom kommunen samt en systematisk granskning av protokoll från KS och TN under perioden 2023–2025. Dessa har analyserats i relation till gällande reglementen och delegationsordningar, och i förhållande till relevanta kriterier såsom kommunallagens krav på tydlighet i ansvarsfördelning, intern kontroll och ändamålsenlig styrning.

Vi konstaterar att det i merparten av de ärenden som behandlats i tekniska nämnden och kommunstyrelsen förekommer en tillämpning av ansvarsfördelningen som är förenlig med den formella strukturen. KS fattar övergripande beslut om ekonomi, investeringsramar och strategiska vägval, medan TN ansvarar för teknisk beredning, operativ genomförande och uppföljning inom sitt verksamhetsområde. Detta gäller särskilt i återkommande ärendetyper såsom budgetuppföljning, upphandlingar och enklare investeringar, där ansvarsförhållandena är välkända och rutinerna inarbetade.

Samtidigt visar både intervjuerna och protokollgranskningen att tillämpningen i praktiken inte alltid överensstämmer fullt ut med styrdokumentens intentioner – särskilt i mer komplexa, tvärgående eller strategiskt betydelsefulla ärenden. Vi noterar att tekniska nämnden i vissa fall initierar processer eller inleder dialoger med externa parter innan beslut har förankrats i kommunstyrelsen. Det förekommer även situationer där ärenden drivs framåt inom förvaltningen utan att ansvarsfördelningen uttryckligen prövas eller dokumenteras.

Mot bakgrund av vår analys gör vi bedömningen att detta mönster inte nödvändigtvis är ett tecken på bristande respekt för ansvarsfördelningen, utan snarare på att det saknas tillräckligt tydliga processer för hur och när ansvar ska föras över mellan TN och KS. Vi ser även att brist på gemensamma rutiner och förankrad samsyn kring gränsdragningen mellan operativt och strategiskt ansvar leder till att olika aktörer gör olika tolkningar, vilket i sin tur kan medföra risker för dubbelarbete, ansvarsglapp eller otydlig styrning.

Vi noterar att KS presidium uttrycker en tydlig oro för att vissa ärenden går vidare inom TN:s sfär utan att de strategiska ställningstagandena först är prövade. Kommundirektören bekräftar att det inte alltid är uppenbart var gränsen går, och att det finns behov av tydligare gemensamma rutiner. Tekniska chefen uppger att detta ibland sker av praktiska skäl för att undvika driftstopp, men medger samtidigt att det kan leda till att KS får en roll först i efterhand.

Exempel från protokoll visar att KS i vissa fall har behövt återremittera eller begära kompletteringar i ärenden som redan har förberetts av TN, vilket indikerar att strategiska frågor ibland hanteras operativt innan en politisk prövning har skett. I

andra fall har TN agerat utan att det tydligt framgår om ärendet ligger inom dess mandat eller om det borde ha förankrats i KS tidigare. Dessa iakttagelser bekräftar bilden av att det finns en brist på konsekvent tillämpning av ansvarsfördelningen i den praktiska hanteringen.

Mot denna bakgrund är vår slutsats att ansvarsfördelningen mellan kommunstyrelsen och tekniska nämnden tillämpas i praktiken i vissa delar i enlighet med vad som anges i styrdokumentet, men att det finns betydande utrymme för förbättring.

Bedömningen är att frågan till viss del är uppfylld, eftersom strukturen i huvudsak finns på plats men den praktiska tillämpningen är inkonsekvent i mer komplexa ärenden. Det finns därför behov av att tydliggöra processer och ansvarspunkter – särskilt i projekt där gränsen mellan strategi och operativt ansvar är svår att dra.

2.3 Fungerar gränsdragningen mellan kommunstyrelsens strategiska ansvar och tekniska nämndens operativa ansvar vid investeringar och större projekt?

Iakttagelser från dokumentstudier

Gränsdragningen mellan kommunstyrelsens strategiska roll och tekniska nämndens operativa ansvar regleras främst i kommunens riktlinje för investeringsprocess och lokalplanering (antagen 2020-08-31). Av dokumentet framgår att kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för strategisk planering och beslut kring större investeringar – särskilt kopplat till kommunala fastigheter, exploatering och extern lokalanskaffning. Inom vissa ekonomiska ramar har kommunstyrelsen även delegerat rätt att omdisponera investeringsmedel och ge startbesked i exploateringsprojekt.

Tekniska nämnden, å andra sidan, ansvarar för att samordna och genomföra de bygg- och anläggningsprojekt som beslutats, inklusive investeringar inom fastighetsförvaltning, vägnät, VA-anläggningar och offentlig miljö. Nämnden har befogenhet att fördela reinvesteringsanslag mellan olika projekt inom ramen för sin budget, med skyldighet att informera fullmäktige.

I riktlinjerna specificeras att investeringsprocessen är uppdelad i flera steg, där nämnderna (inkl. tekniska nämnden) identifierar behov, medan kommunstyrelsen prioriterar, initierar fördjupad analys och föreslår ekonomisk fördelning – vilken sedan

fastställs av fullmäktige. Riktlinjerna utgör därmed en formell grund för tydlig rollfördelning mellan strategiskt och operativt ansvar.

Iakttagelser från intervjuer

Samtidigt som dokumentationen ger en tydlig struktur för ansvarsfördelning, visar intervjuerna att gränsdragningen i praktiken inte alltid fungerar enligt intention.

KS presidium uttrycker att tekniska nämnden i vissa projekt agerar långt in i processen utan att invänta politisk styrning från kommunstyrelsen. De pekar på exempel som Stigamo och omställningsfastigheter, där de anser att KS borde varit mer involverad i det inledande skedet. Samtidigt framhåller tekniska chefen att flera strategiska beslut för Stigamo fattades redan i tidigare skeden och delvis inom ramen för LogPoint AB:s arbete, vilket kan förklara skillnader i uppfattning mellan nivåerna. Det handlar enligt presidiet inte nödvändigtvis om att TN överskrider mandat, utan om att rutiner och samverkansformer inte är tillräckligt tydliga. Enligt presidiet finns också en risk att kommunstyrelsens strategiska roll urholkas när den operativa verksamheten går före beslut.

Kommunledningen beskriver gränsdragningen som ett återkommande dilemma. Hon lyfter fram att förstudier och inledande analyser ofta drivs framåt av tekniska förvaltningen, ibland utan att strategisk riktning hunnit förankras. Detta sker enligt henne främst av praktiska skäl, för att hålla tempo i verksamheten, men kan skapa osäkerhet om när och hur ärenden ska lämna nämndnivå och bli föremål för KS-bedömning. Hon efterfrågar en gemensam modell eller process för dessa övergångar, särskilt i mer komplexa projekt.

Tekniska chefen bekräftar att TN:s förvaltning ofta startar utredningar eller tekniska förberedelser tidigt, ibland innan KS är formellt inkopplad. Hon menar att detta är nödvändigt för att undvika stillestånd i verksamheten, men medger att det ibland leder till oklarheter om ansvar. I större projekt blir dessa gränsdragningar mer kännbara, särskilt när strategiska och operativa uppgifter löper parallellt.

Sammantaget visar intervjuerna att styrdokumentet i sig inte ifrågasätts, men att den praktiska tillämpningen av roller och mandat är svårnavigerad, särskilt i större investeringar och exploateringsärenden. Alla tre respondentgrupper pekar på samma

problem – men tolkar orsakerna olika: KS ser det som bristande struktur och ansvarsfördelning, förvaltningen ser det som praktiskt nödvändigt agerande.

Iakttagelser från protokollgranskning

Granskningen av protokoll från kommunstyrelsen och tekniska nämnden 2023–2025 visar i många fall en tydlig formell ansvarsfördelning. Exempelvis:

- *KS fattar beslut om investeringsbudget och övergripande prioriteringar (t.ex. §126–128, 2023-05-31).*
- *TN ansvarar för tekniska utredningar och verkställighet, bl.a. för energieffektiviseringsprojekt, upphandlingar och exploateringsförberedelser.*
- *I ärenden kring detaljplaner och exploateringsavtal beslutar KS om de strategiska riktlinjerna, medan TN står för beredning och genomförande (t.ex. §135–136, 2023-05-31; §131, 2024-06-10).*

Vid sidan av detta visar protokollen att det i mer komplexa ärenden ibland sker glidningar. Exempelvis återremitterar KS ärenden eller begär kompletteringar i ärenden där TN redan kommit långt i processen utan tillräcklig förankring. Det kan tolkas som att gränsdragningen i dessa fall inte fungerat enligt riktlinjerna.

Det förekommer också ärenden där kommunikationen mellan nämnderna är formell men inte aktiv, särskilt i delegationsärenden eller informationspunkter. Även om detta inte i sig är ett problem, riskerar det att minska insyn och gemensam förståelse, särskilt när projekten berör både strategiska och tekniska frågor.

Gränsdragningen mellan kommunstyrelsens strategiska ansvar och tekniska nämndens operativa uppgifter är formellt tydlig i riktlinjer och reglementen, men i praktiken framträder brister i efterlevnaden – särskilt i större och mer komplexa projekt. Det gäller främst exploateringsärenden och fastighetsinvesteringar, där tekniska nämnden i vissa fall initierar tekniska utredningar eller förberedelser innan kommunstyrelsen formellt behandlat ärendet strategiskt. Detta sker enligt förvaltningen främst för att ta fram beslutsunderlag i komplexa projekt, men uppfattas ibland från KS sida som att processerna går före strategiska beslut. Detta beskrivs i både intervjuer och protokoll

och bekräftar att det finns ett behov av stärkt samverkan, tydligare processövergångar och förbättrade rutiner för tidig förankring.

Bedömning och kommentarer

Vår samlade revisionella bedömning är att gränsdragningen mellan kommunstyrelsens och tekniska nämndens ansvar vid investeringar och större projekt till viss del fungerar enligt styrdokumentens intentioner.

Det finns tydliga formella strukturer i reglementen och riktlinjer, men dessa efterlevs inte alltid i praktiken, särskilt i komplexa eller omfattande projekt.

Vår bedömning baseras på nedanstående iakttagelser, kommentarer och slutsatser:

Vår bedömning vilar på dokumenterade iakttagelser från granskning av styrdokument, sammanträdesprotokoll och intervjuer, samt jämförelser med relevanta revisionskriterier. Vi har särskilt beaktat kommunallagens krav på tydlig ansvarsfördelning, god ekonomisk hushållning och ändamålsenlig styrning.

Av det nya regelverket för ekonomistyrning och god ekonomisk hushållning (KF 2025-04-28) framgår att kommunfullmäktige beslutar om investeringsbudgeten på id-nivå, medan KS har en beredande och uppföljande roll. Det innebär att KS inte beslutar om enskilda investeringar, utan verkar inom de ramar som fullmäktige fastställt. Dessa roller framstår som väl definierade i styrdokumentet, med tydlig ansvarsfördelning för bland annat prioritering, budgetbeslut och genomförande. Protokollen bekräftar i flera fall att denna fördelning också tillämpas i praktiken.

Av intervjuerna och handlingarna framgår att investeringsprocessen i praktiken följer kommunens ordinarie budgetcykel: tekniska nämnden begär investeringsramar utifrån behov och ansvar enligt reglemente, kommunfullmäktige beslutar om budget, medan kommunstyrelsen bereder, samordnar och följer upp investeringsärenden inom de beslutade ramarna. Detta speglar en etablerad ordning snarare än avvikelser från ansvarsfördelningen.

Samtidigt noterar vi att den faktiska gränsdragningen inte alltid är konsekvent eller förutsägbar, särskilt i större projekt. Det finns ett tydligt mönster, som framträder både i protokoll och intervjuer, där tekniska nämnden tenderar att driva projekt framåt innan

strategiska beslut har fattats av kommunstyrelsen. Det gäller särskilt i exploaterings- och fastighetsärenden, där tidiga utredningar och förberedelser påbörjas utan tydlig förankring eller styrning från KS.

Mot bakgrund av vår revisionella erfarenhet bedömer vi att denna typ av rollglidning utgör en risk för otydligt ansvarstagande och bristande styrbarhet. När tekniska förberedelser eller förstudier inleds innan strategiska beslut formellt fastställts finns en risk att ansvarsfördelningen uppfattas olika mellan nivåerna och att kommunstyrelsens strategiska styrning inte alltid sker i det tidigaste skedet. Samtidigt kan tekniska nämndens arbete ifrågasättas i efterhand, vilket försvårar både uppföljning och ansvarsfördelning

Vi ser även att avsaknaden av tydliga processer för övergången mellan operativt och strategiskt ansvar bidrar till problematiken. Det saknas en formaliserad modell för när och hur ett ärende ska föras över från nämnd till kommunstyrelse. Det finns inte heller etablerade samverkansformer för att säkerställa en tidig dialog, vilket gör att viktiga frågor ibland hanteras på informell väg eller faller mellan stolarna.

Vår bedömning är att kommunen har starka formella strukturer, men att dessa inte fullt ut omsätts i praktiken. I rutinmässiga och mindre projekt fungerar ansvarsfördelningen oftast väl. Men i större och mer komplexa ärenden saknas det i flera fall tillräcklig process- och rollklarhet för att säkerställa att det strategiska och det operativa ansvaret hålls isär enligt intention.

Vi noterar att kommunen under 2025 har antagit ett nytt regelverk för ekonomistyrning som ersätter tidigare mer detaljerade riktlinjer. Regelverket innebär en förenklad modell där kommunfullmäktige fastställer investeringsbudgeten, medan kommunstyrelsen främst utövar uppföljning och samordning. Detta stärker tydligheten i rollfördelningen och bör minska risken för tolkningsskillnader i framtiden

Mot denna bakgrund är vår slutsats att gränsdragningen mellan kommunstyrelsen och tekniska nämnden till viss del fungerar, men behöver förtydligas och förstärkas i den praktiska tillämpningen – särskilt genom gemensamma processer för gränsdragning, dialog och beslut i större investeringar.

2.4 Utövar kommunstyrelsen sin uppsiktsplikt över tekniska nämnden på ett strukturerat och ändamålsenligt sätt?

Iakttagelser från dokumentstudier

Kommunstyrelsen har enligt kommunallagen och det kommunala reglementet ett övergripande ansvar för att säkerställa att nämndernas verksamheter bedrivs enligt fullmäktiges mål, inom tilldelade ekonomiska ramar och med god intern kontroll. Det systematiska arbetet med uppsiktsplikten styrs bland annat genom riktlinjer för intern kontroll (antagna av fullmäktige 2021-03-01), reglementen samt budget- och ekonomistyrningsprinciper.

Enligt riktlinjerna ansvarar varje nämnd – däribland tekniska nämnden – för att organisera och genomföra intern kontroll inom sitt verksamhetsområde. Kommunstyrelsens roll är att sammanställa, följa upp och analysera nämndernas kontrollarbete, samt att utvärdera behovet av förbättringar ur ett kommunövergripande perspektiv.

Kommunstyrelsen utövar tillsyn via strategiska styrdokument som budget, flerårsplan och tertiärrapporter, samt genom att samordna och leda budgetberedningen. Nämndernas internkontrollplaner, budgetförslag och tertiärrapporter utgör viktiga underlag i denna process. Uppföljningen är särskilt strukturerad inom ekonomiområdet, där prognoser och åtgärdsplaner krävs vid avvikelser.

I investerings- och fastighetsfrågor säkerställer kommunstyrelsen att tekniska nämnden följer givna ramar, självkostnadsprinciper och riktlinjer för resurshantering. Styrkedjan från fullmäktige till kommunstyrelse och vidare till nämnderna är tydligt dokumenterad i form av reglementen och delegationsordningar.

Iakttagelser från intervjuer

Ledamöter i kommunstyrelsens presidium anser att uppsiktsplikten fungerar väl inom ekonomi och formell uppföljning, men att tillsynen är mer begränsad i löpande ärenden och större projekt. De beskriver en bild där kommunstyrelsen ibland får information sent i processen, vilket begränsar dess möjlighet att påverka. Presidiet lyfter också att uppsiktsplikten inte enbart handlar om att ta emot rapporter, utan även om att proaktivt söka insyn i nämndernas arbete – något de menar kan utvecklas.

Kommundirektören delar uppfattningen att kommunstyrelsen i huvudsak uppfyller sitt tillsynsansvar, särskilt i ekonomiska frågor, men betonar att komplexa ärenden inte alltid fångas upp i tid. Hon pekar på svårigheten att avgöra när en fråga är tillräckligt strategisk för att lyftas till kommunstyrelsen, och menar att formella strukturer bör kompletteras med tätare dialog och löpande kontakt.

Tekniska chefen beskriver rapporteringen till kommunstyrelsen som korrekt i formell mening, men upplever att det ibland är oklart vilken information KS faktiskt efterfrågar. Han framhåller att det finns en vilja att informera och samarbeta, men att brist på tydlighet kan fördröja kommunikationen – särskilt i större investeringar och exploateringsärenden.

Representanter från tekniska nämnden bekräftar att uppsiktsplikten ofta utövas vid presidemöten, där det finns möjlighet till mer nyanserad dialog. De menar att dessa möten skapar förståelse för komplexa frågor som inte alltid fångas i de ordinarie rapporteringsvägarna.

Sammanfattningsvis ger intervjuerna en samstämmig bild: kommunstyrelsen utövar sin uppsiktsplikt strukturerat i finansiella frågor, men saknar ibland verktyg och processer för att fånga upp verksamhetsmässiga avvikelser och mer komplexa projekt i ett tillräckligt tidigt skede.

Iakttagelser från protokoll

Protokollgranskningen från 2023–2025 visar att kommunstyrelsen kontinuerligt tar emot återrapportering från tekniska nämnden i frågor som rör investeringar, fastigheter, exploatering och drift. Det framgår att KS ofta initierar ärenden och formulerar uppdrag, medan TN återkopplar genom tekniska yttranden, förslag och uppföljningar – exempelvis i samband med energieffektiviserande investeringar (§126–128, 2023-05-31), exploateringsärenden (§8, 2024-01-10) och översiktsplanering (§20, 2024-02-07).

Återrapportering sker även i form av uppföljningar av budget och intern kontroll, där tekniska nämnden återkommer med redovisning av åtgärder, som i protokoll §23 (2023-02-21) och §70 (2025-04-09). Protokollen visar också att delegationsbeslut och

anmälningar regelbundet noteras, men att dessa i regel hanteras utan diskussion eller krav på vidare uppföljning (§149–150, 2023-05-31; §51, 2023-04-18).

I vissa ärenden framgår att KS återremitterar eller begär kompletteringar – vilket tyder på viss uppsikt – men sådana exempel förekommer oregelbundet, och hanteringen tenderar att vara reaktiv snarare än systematisk. I andra fall är ansvarsfördelningen implicit och uppföljningen otydlig, exempelvis i ärenden där KS godkänner köpekontrakt eller exploateringsavtal utan att dokumentera TN:s ansvar explicit (§8, 2023-01-10; §43, 2023-01-10).

Det framgår även att vissa tematiska områden – exempelvis miljö, social hållbarhet eller intern kontroll – får begränsat utrymme i uppföljningen jämfört med ekonomi och investeringar. Flera protokoll saknar aktiv återkoppling eller beslut trots att information lämnas från TN vilket kan försvaga styrning och minska transparens.

Bedömning och kommentarer

Vår samlade revisionella bedömning är att kommunstyrelsen i Vaggeryds kommun utövar i huvudsak sin uppsiktsplikt över tekniska nämnden på ett strukturerat och formellt korrekt sätt i frågor som rör ekonomi, budget och investeringar.

Det finns tydliga processer för återrapportering, uppföljning och beslutsfattande, vilket skapar en grund för ändamålsenlig styrning. Däremot visar granskningen att uppsikten är svagare när det gäller löpande ärenden, komplexa projekt och andra verksamhetsområden. Här brister ofta både timingen och systematiken i uppföljningen.

Vår bedömning baseras på nedanstående iakttagelser, kommentarer och slutsatser:

Både dokumentation och protokoll visar att kommunstyrelsen (KS) har väletablerade rutiner för att följa upp tekniska nämndens (TN) budgetutfall, investeringar och ekonomiska åtaganden. Protokollutdrag visar återkommande uppföljning, tydlig återrapportering och krav på åtgärder vid avvikelser. Den formella strukturen är stark – KS leder budgetberedningen, fattar investeringsbeslut och följer upp tertial- och delårsrapporter med tydligt mandat.

Denna struktur fungerar, men är snävt fokuserad. Vår granskning visar att tillsynen i praktiken koncentreras till just ekonomi och tekniska frågor, medan andra områden

som intern kontroll, miljö och långsiktig verksamhetsutveckling får mindre utrymme. Det skapar en obalans i styrningen som riskerar att vissa ansvarsområden inte fångas upp i tid.

Intervjuer med presidium, kommundirektör och tekniska chefen visar samstämmigt att KS uppsikt fungerar sämre i löpande ärenden och större projekt. Det är inte ovanligt att KS får information sent eller inte alls, särskilt i förstudier och tidiga skeden där TN agerar snabbt för att hålla tempo. Detta försvårar KS möjligheter att fatta informerade beslut och utöva strategisk styrning.

Flera faktorer bidrar till detta: ansvarsfördelningen i styrdokumentet är ibland för generellt formulerad; det saknas gemensamma kriterier för när ett ärende är strategiskt relevant nog att lyftas till KS; och det råder osäkerhet inom både TN och förvaltningen kring vilken nivå av information KS faktiskt efterfrågar.

Vår protokollsgranskning bekräftar att KS i många ärenden tar en aktiv och styrande roll: den initierar, beslutar, och begär återrapportering från TN i frågor som rör investeringar, exploateringsärenden och strategisk infrastruktur. Tydlig ansvarsfördelning framgår t.ex. i ärende §126–128 (maj 2023) och §8 (januari 2024).

Samtidigt hanteras många ärenden som ren formalia – t.ex. delegationsbeslut, rapporteringar för kännedom och motioner – utan aktiv diskussion eller krav på uppföljning. Det förekommer även att ansvarsfördelning förutsätts snarare än klargörs i beslutsunderlag eller protokoll, vilket riskerar att försvaga ansvarskedjan.

I vissa fall saknas dokumenterad återrapportering helt, trots att ärendet borde följts upp av KS, t.ex. vid ärenden som §42 (mars 2025) och §90 (maj 2025). Detta tyder på bristande struktur i uppsikten, särskilt i ärenden som inte har tydlig ekonomisk karaktär.

Granskningen visar att KS har organisatoriska och formella verktyg för att utöva sin uppsiktsplikt, men att dessa inte alltid används konsekvent. Det råder brist på samlad överblick, särskilt i komplexa ärenden där ansvarsfördelningen mellan KS och TN inte är tillräckligt tydlig eller följd i praktiken. Ofta sker styrningen reaktivt snarare än proaktivt.

Flera intervjupersoner lyfter behovet av bättre systematik, särskilt i hur frågor förs från nämnd- eller tjänstemannanivå till KS. Samtidigt noteras att KS i många fall förlitar sig på formella rapportvägar snarare än att själva aktivt söka insyn. Det leder till att viktiga utvecklingsområden kan förbli oupptäckta tills avvikelser uppstår.

Kommunstyrelsen i Vaggeryds kommun utövar sin uppsiktsplikt gentemot tekniska nämnden på ett strukturerat och fungerande sätt i frågor som rör ekonomi, budget och investeringar. Styrningen i dessa delar är formaliserad, transparent och tydligt dokumenterad. Samtidigt visar granskningen att uppsikten är svagare inom andra delar av verksamheten – framför allt i löpande ärenden, förstudier och komplexa projekt – där informationsgången är otydlig, återrapporteringen bristfällig och den strategiska närvaron varierande. För att stärka uppsiktsplikten rekommenderas att kommunstyrelsen vidareutvecklar sina strukturer, säkerställer en mer konsekvent tillämpning, och tydliggör förväntningar kring rapportering, informationsnivå och ansvar.

2.5 Finns det tydliga strukturer för samverkan, informationsutbyte och hantering av ärenden där ansvar och befogenheter är delade?

lakttagelser från dokumentstudier

Samverkan mellan kommunstyrelsen och tekniska nämnden sker på flera nivåer och genom olika former, däribland presidiummöten, tjänstemannaberedningar och ledningsgrupper. Presidiummötena utgör en formaliserad samverkansform som hålls fyra gånger per år, där presidierna för kommunstyrelsen och tekniska nämnden tillsammans med förvaltningschefer diskuterar verksamhetsövergripande frågor. Mötesanteckningar förs vid varje tillfälle för att tydliggöra överenskommelser och öka transparensen.

Genomgång av anteckningar från presidiummöten 2023–2025 visar att mötena behandlar ett brett spektrum av frågor: uppföljning av investeringsprojekt, budgetlägen, omställningsfastigheter, personalfrågor samt större projekt såsom exploateringsområden och infrastruktursatsningar. Exempelvis behandlades investeringar i Hjortsjöskolan, ny vattentäkt och gång- och cykelvägar, samt ekonomiska utmaningar kopplade till ökade energikostnader.

På tjänstemannanivå finns flera strukturer för samverkan. Kommunledningsgruppen, som leds av kommundirektören, utgör ett forum där samtliga förvaltningschefer deltar. Tekniska förvaltningen arbetar även med en lokalgrupp som hanterar lokalfrågor på strategisk nivå. Varje måndag hålls dessutom tjänstemannaberedningar för att samordna ärenden inför politisk behandling.

Iakttagelser från intervjuer

KS presidium framhåller att samverkan mellan nämnderna formellt är välorganiserad men att det i praktiken förekommer brister, särskilt i frågor där ansvar och befogenheter är delade. Det finns både formella och informella kanaler för informationsutbyte, men presidiet menar att dessa inte alltid används konsekvent. Exempelvis lyfts exploateringsärenden och större investeringar där informationsflödet från TN till KS ibland sker sent i processen, vilket försvårar KS möjlighet att utöva strategisk styrning. Presidiet påpekar att samverkan ofta fungerar bäst när det finns goda personliga relationer, men att detta skapar en sårbarhet då strukturen blir personberoende snarare än systematiserad.

Kommundirektören delar bilden att det finns etablerade samverkansstrukturer men att tillämpningen är ojämn. Hon betonar särskilt behovet av tydligare rutiner för när och hur information ska delas i ärenden där ansvar är delat. I dagsläget sker informationsöverföringen ibland för sent för att möjliggöra en samordnad strategisk hantering. Hon understryker vikten av att samverkan inte ska vara beroende av individer, utan bygga på gemensamma processer.

Tekniska chefen menar att samverkan generellt fungerar väl, särskilt i ärenden där rollfördelningen är tydlig. Samtidigt pekar han på att i komplexa frågor, särskilt där operativa och strategiska nivåer överlappar, finns risk för otydlighet kring när och hur KS ska informeras. Det är inte alltid klarlagt vilket informationsunderlag KS behöver, vilket kan leda till att samverkan sker sent eller informellt.

Sammanfattningsvis finns enighet bland intervjupersonerna om att strukturer för samverkan finns, men att de inte alltid tillämpas systematiskt. Det finns särskilt ett behov av att förbättra informationsflödet i komplexa ärenden och minska beroendet av informella relationer genom tydligare rutiner.

Iakttagelser från protokollgranskning

Granskning av protokoll från 2023–2025 visar att det finns en tydlig struktur för samverkan och hantering av ärenden med delat ansvar. Kommunstyrelsen fattar ofta strategiska beslut baserat på underlag från tekniska nämnden, som i sin tur ansvarar för den tekniska beredningen och återrapporteringen. Exempel på sådan hantering återfinns i ärendet från 8 februari 2023, där KS beslutade om ekonomisk avsättning för sluttäckning av Gärhovsdeponin och TN ansvarade för det tekniska genomförandet.

Liknande mönster ses i ärenden från 31 maj 2023 och 7 februari 2024, där KS godkände investeringar eller planer efter beredning av TN. Den 21 november 2023 gav KS uppdrag till TN att ta fram budgetunderlag för energieffektivisering, vilket återrapporterades i en senare fas.

Även motioner och ärenden med delat ansvar, t.ex. trafiksäkerhetsåtgärder, hanteras genom remiss till TN följt av återrapportering till KS. Detta visar att ansvarsfördelningen ofta är väldokumenterad och följs upp genom protokollförd återkoppling.

Samtidigt finns ärenden där samverkan är mer formell och diskussionsnivån låg. Det gäller främst delegationsbeslut och informationsärenden, där KS får underlag utan aktiv uppföljning eller diskussion. Dessa punkter dokumenteras ofta som expediering eller anmälan utan krav på åtgärd.

Bedömning och kommentarer

Vår samlade revisionella bedömning är att det endast till viss del finns tydliga och ändamålsenliga strukturer för samverkan, informationsutbyte och hantering av ärenden där ansvar och befogenheter är delade mellan kommunstyrelsen och tekniska nämnden.

Vår bedömning baseras på nedanstående iakttagelser, kommentarer och slutsatser:

Bedömningen grundar sig på de iakttagelser som redovisats ovan från intervjuer och protokollgranskning, i relation till relevanta krav i kommunallagen samt principer för god styrning och samordning i kommunal verksamhet. Den vilar även på vår

professionella erfarenhet som granskare av samverkansstrukturer i liknande organisationer.

Vi konstaterar att det finns formella och återkommande samverkansforum, främst i form av presidiummöten och tjänstemannaberedning, där kommunstyrelsens och tekniska nämndens företrädare regelbundet möts för att diskutera verksamhetsöverskridande frågor. Dessa möten är dokumenterade och fungerar som nav för informationsutbyte i viktiga frågor som investeringar, fastighetsförvaltning och ekonomisk planering. Även på tjänstemannanivå finns strukturer med potential att stödja samordning.

Samtidigt visar vår granskning att den faktiska tillämpningen av dessa strukturer är ojämn och ofta beroende av personliga relationer snarare än systematiska rutiner. Vi noterar att det finns ett uttalat beroende av individuellt engagemang för att informationsöverföring ska ske i tid. Det innebär att systemet riskerar att bli sårbart vid förändringar i politisk eller administrativ ledning.

Vi noterar också att informationsflödet i flera fall sker sent i beslutsprocessen, särskilt i ärenden som rör exploateringar och större investeringar. Tekniska chefen påpekade även att vissa beslut som fattas inom KS-presidiet, exempelvis gällande köp och försäljning av fastigheter, inte alltid kommuniceras strukturerat till tekniska nämnden. Detta hanteras i praktiken genom informella kontaktvägar, vilket bekräftar behovet av tydligare rutiner för informationsöverföring. Det försvårar kommunstyrelsens möjligheter att utöva sin strategiska styrning i rätt skede. Kommunstyrelsens presidium uttrycker att de ofta informeras för sent för att kunna påverka, medan förvaltningens företrädare beskriver otydlighet i när och hur kommunstyrelsen ska kopplas in.

Vidare visar våra iakttagelser att ansvarsfördelningen i vissa typer av ärenden är otydlig, vilket i praktiken kan leda till glapp i styrkedjan. Även om rollfördelningen mellan strategiskt och operativt ansvar i grunden är klar, uppstår utmaningar i gränsdragningen när ärenden rör båda nivåer.

Mot bakgrund av dessa iakttagelser gör vi bedömningen att samverkan och informationsutbyte i huvudsak fungerar där etablerade strukturer används konsekvent, men att tillämpningen i flera fall är osystematisk. Detta begränsar

förutsättningarna för en effektiv styrning, särskilt i komplexa ärenden där samordning är avgörande.

Vi anser att det finns behov av att tydliggöra ansvar och roller, skapa mer formaliserade rutiner för informationsdelning, samt säkerställa att samverkan inte är beroende av enskilda personers initiativ. Det gäller särskilt frågor med hög strategisk betydelse, där tidig involvering av kommunstyrelsen är en förutsättning för god styrning och kontroll.

Mot denna bakgrund är vår slutsats att frågeställningen är till viss del uppfylld. De formella strukturerna finns – men behöver tillämpas mer systematiskt, förutsägbart och mindre personberoende för att fungera fullt ut i praktiken.

2.6 Finns det risk för dubbelstyrning eller ansvarsglapp i områden där kommunstyrelsen och tekniska nämnden har parallella uppgifter, t.ex. fastighetsfrågor, upphandling eller markhantering?

Iakttagelser från dokumentstudier

Kommunen har tagit fram en strategisk lokalförsörjningsplan för perioden 2023–2030. Syftet är att skapa en samordnad och helhetsorienterad planering för lokaler inom förskola, grundskola och gymnasium. Genom att samla behoven i en gemensam strategi kopplad till befolkningsutveckling, verksamhetsmål och geografiska delområden minskas risken för att olika nämnder fattar motstridiga eller parallella beslut.

Planen har en tydlig koppling till kommunens övergripande mål och bidrar till samordning mellan nämnder. Den fungerar därmed som ett styrverktyg som stödjer tydlig ansvarsfördelning, samverkan och minskad risk för dubbelarbete eller ansvarsglapp. Det dokumenterade arbetssättet bygger på samverkan, gemensamma strategier och organisatoriska åtgärder som samlat motverkar de identifierade riskerna inom lokalförsörjning.

Iakttagelser från intervjuer

Samtliga intervjuade - presidierna, kommundirektören och tekniska chefen - bekräftar att det finns en återkommande risk för dubbelstyrning och ansvarsglapp mellan kommunstyrelsen (KS) och tekniska nämnden (TN), i synnerhet i komplexa ärenden som exploatering, investeringar och fastighetsförvaltning.

KS presidium framhöll att problemen ofta inte ligger i styrdokumentens utformning utan i deras tillämpning. Dubbelstyrning uppstår när båda organ arbetar parallellt utan tillräcklig samordning, medan ansvarsglapp uppkommer när ingen tydligt tar ledningen i ärenden som faller i gränslandet mellan strategiskt och operativt ansvar. Exempel som lyftes är omställningsfastigheter samt exploateringsprojektet Stigamo.

Vice ordförande i tekniska nämnden beskrev hur ett specifikt ärende kring Hjortsjöskolans gamla träskola föll mellan stolarna. Där uppfattades rivnings- och säljuppdraget som TN:s ansvar, men ärendet hanterades av mark- och exploateringsenheten under KS. Detta skapade osäkerhet kring vem som hade beslutanderätt.

Kommundirektören menade att dubbelstyrning ibland uppstår när TN driver ett ärende långt innan KS involveras, vilket försvårar KS strategiska styrning. Hon pekade på att ansvarsglapp uppstår när båda parter förväntar sig att den andra ska ta initiativ. Tekniska chefen beskrev att förvaltningen ibland behöver agera proaktivt för att driva fram nödvändiga förstudier och underlag, men att detta i efterhand kan uppfattas av KS som att processen gått för snabbt eller utan full förankring. Han betonade att riskerna ofta handlar mer om bristande samordning än om otydliga regelverk.

Sammanfattningsvis finns en gemensam uppfattning om att gränsdragningen mellan KS strategiska ansvar och TN:s operativa roll är tydlig på pappret, men att tillämpningen i praktiken är en återkommande utmaning.

Iakttagelser från protokollgranskning

Granskningen av sammanträdesprotokoll visar att det i många ärenden finns en tydlig ansvarsfördelning mellan KS och TN. KS tar strategiska beslut och TN ansvarar för genomförande och återrapportering. Samtidigt finns ärenden där ansvarsfördelningen är mer underförstådd och inte explicit dokumenterad, vilket kan skapa utrymme för både dubbelstyrning och ansvarsglapp.

Exempel på detta är hanteringen av drift av idrottsplatser (2023-02-08, §52), där KS gav kultur- och fritidsnämnden ett uppdrag, medan TN:s roll diskuterades men inte formellt fastslogs. I ärenden som rör fastighetsförvärv och planering (2023-01-11, §8

och 2023-05-03, §110–111) beslutar KS, men TN:s ansvar för genomförande är inte alltid tydligt reglerat.

Flera ärenden visar dock god struktur. I exempelvis exploateringsavtal och detaljplaner (2023-05-31, §135–136) är ansvarsfördelningen tydlig: KS fattar beslut, TN genomför och rapporterar. Detsamma gäller budgetuppföljningar och investeringsärenden (2023-05-31, §126–128), där KS styr ekonomiskt och TN ansvarar för tekniska åtgärder.

Vi konstaterar dock att vissa ärenden fortfarande hanteras utan tillräckligt formaliserad rollfördelning, vilket kan försena beslut, försvåra styrning eller leda till att frågor faller mellan stolarna.

Bedömning och kommentarer

Vår samlade revisionella bedömning är att **det till viss del** förekommer risk för dubbelstyrning eller ansvarsglapp i ärenden där kommunstyrelsen och tekniska nämnden har parallella eller närliggande uppgifter.

det förekommer reella och återkommande risker för dubbelstyrning eller ansvarsglapp i ärenden där kommunstyrelsen (KS) och tekniska nämnden (TN) har parallella eller närliggande uppgifter, särskilt i komplexa frågor som exploateringsprojekt, investeringar och fastighetsärenden.

Vår bedömning baseras på nedanstående iakttagelser, kommentarer och slutsatser:

Vår samlade revisionella bedömning är att det förekommer reella och återkommande risker för dubbelstyrning eller ansvarsglapp i ärenden där kommunstyrelsen (KS) och tekniska nämnden (TN) har parallella eller närliggande uppgifter, särskilt i komplexa frågor som exploateringsprojekt, investeringar och fastighetsärenden.

Bedömningen baseras på dokumenterade iakttagelser från intervjuer och protokollgranskning, samt jämförelser med kriterierna i kapitel 2 och god revisionssed i kommunal verksamhet.

Vi noterar att riskerna uppstår trots att reglementen och delegationsordningar ger en formell ansvarsfördelning mellan nämnderna. Det som skapar osäkerhet är främst praktisk tillämpning, skillnader i arbetssätt och organisatorisk kultur – snarare än otydliga regelverk.

Vi konstaterar att KS presidium ser dessa risker som återkommande. De beskriver att dubbelstyrning kan uppstå när KS och TN parallellt engagerar sig i samma fråga, vilket kan fördröja beslutsprocesser och skapa otydlig ansvarsfördelning. Samtidigt lyfter presidiet att ansvarsglapp kan uppstå när varken KS eller TN tydligt uppfattar sig som ansvarig, exempelvis i hanteringen av omställningsfastigheter. Presidiets ledamöter har delvis olika uppfattning om orsakerna – vissa lyfter bristande dialog, andra befarar att TN ibland medvetet överskrider sina gränser.

Vi noterar att kommundirektören i huvudsak bekräftar denna bild, men med en något annan betoning. Hon ser riskerna som ett resultat av ärendenas komplexitet snarare än brister i styrdokumentet. Dubbelstyrning uppstår enligt henne ofta när KS kliver in sent i processen och vill fatta beslut i frågor där TN redan agerat. Ansvarsglapp uppstår när båda nämnder antar att den andra har ansvaret. Hon pekar särskilt på exploateringsärenden som riskområden.

Tekniska chefen bekräftar att både dubbelstyrning och ansvarsglapp förekommer, men menar att detta i huvudsak beror på praktiska behov. Förvaltningen behöver ibland agera snabbt och driva utredningar framåt, vilket kan göra att KS upplever att de inte är tillräckligt involverade. Han beskrev dubbelstyrning som ett resultat av att KS i efterhand vill fatta beslut i frågor där TN redan inlett arbetet, medan ansvarsglapp uppstår när det råder osäkerhet om vem som bär initiativansvaret. Enligt honom är problemen i grunden processuella snarare än regelstyrda.

Vi noterar därmed en bred samsyn kring att risker för dubbelstyrning och ansvarsglapp förekommer – men skillnader i synen på orsakerna. KS presidium pekar på kultur och gränsöverskridanden, kommundirektören på ärendekomplexitet, och tekniska chefen på praktiska arbetsflöden.

Av protokollgranskningen framgår att det i de flesta ärenden finns en tydlig och väl dokumenterad ansvarsfördelning: KS fattar strategiska beslut och TN genomför samt återrapporterar. Detta gäller särskilt budget- och exploateringsärenden, där strukturen ofta är tydlig.

Vi konstaterar dock att vissa områden – exempelvis planering, fastighetsförvärv, omställningsfastigheter och viss drift – präglas av underförstådd eller otydligt

formulerad ansvarsfördelning, vilket kan skapa osäkerhet kring roller. I några ärenden saknas också krav på återrapportering eller uppföljning, vilket ökar risken för att uppgifter faller mellan stolarna.

Samtidigt finns goda exempel där ansvarsfördelningen är tydlig, rollerna klara och samverkan fungerar effektivt. Detta visar att det inte är själva strukturen som brister, utan att tillämpningen varierar över tid och mellan ärenden.

Mot denna bakgrund är vår samlade bedömning att revisionsfrågan uppfylls till viss del. Det finns fungerande formella strukturer som i många fall används på ett ändamålsenligt sätt. Samtidigt kvarstår risker för dubbelstyrning och ansvarsglapp, särskilt i komplexa ärenden där tidsaspekter, tidigare beslut och brist på gemensamma rutiner kan bidra till olika tolkningar av ansvar och roller



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

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

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

© 2025 For more information, contact Deloitte AB.