

Granskning av arbetet med krisberedskap

Enköpings kommun

Juni 2026



Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Enköpings kommun genomfört en granskning av arbetet med krisberedskap. Granskningens syfte är att pröva om arbetet med krisberedskap sköts på ett ändamålsenligt sätt och med tillräcklig intern kontroll.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att arbetet med krisberedskap *inte helt* sköts på ett ändamålsenligt sätt. Den intern kontrollen bedöms *inte helt* vara tillräcklig.

Nedan ses bedömning för varje revisionsfråga. För fullständiga bedömningar se respektive revisionsfråga i rapporten eller det avslutande avsnittet "Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor".

Revisionsfrågor	Bedömning	
<i>Har en risk- och sårbarhetsanalys genomförts? Är analysen upprättad i enlighet med gällande föreskrift?</i>	Ja.	
<i>Styrs området i tillräcklig grad genom planer och riktlinjer? Är planerna aktuella och heltäckande?</i>	Delvis.	
<i>Är ansvarsfördelning tydlig inom organisationen (politisk nivå respektive verksamhetsnivå) avseende krisberedskap?</i>	Delvis.	
<i>Genomförs regelbundna utbildningar och övningar för förtroendevalda och anställda för att de ska kunna lösa sina uppgifter vid extraordinära händelser i fredstid?</i>	Delvis.	
<i>Sker regelbunden rapportering till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige?</i>	Delvis.	

Rekommendationer

För att utveckla området lämnas följande rekommendationer till kommunstyrelsen:

- Säkerställ att kommunens styrdokument inom krisberedskapsområdet konkretiseras och omsätts i det löpande arbetet på ett enhetligt sätt i samtliga förvaltningar.
- Säkerställ att ansvarsfördelningen inom krisberedskapsområdet tydliggörs i alla led, inklusive nämndernas roll och kommundirektörens ansvar, så att styrningen blir entydig både vertikalt och horisontellt.
- Säkerställ att samtliga förvaltningar omfattas av en formaliserad utbildnings- och övningsplanering samt att uppföljningen av genomförda insatser sker systematiskt i syfte att kunna bedöma om utbildningar och övningar ger avsedd effekt.
- Säkerställ att den pågående modellen för styrning och uppföljning fullt ut implementeras på krisberedskapsområdet, så att rapporteringen från nämnderna till kommunstyrelsen sker strukturerat och heltäckande.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	2
Inledning	5
Bakgrund	5
Syfte och revisionsfrågor	5
Revisionskriterier	6
Avgränsning.....	7
Metod.....	7
Granskningsresultat	8
Risk- och sårbarhetsanalys.....	8
Planer och riktlinjer.....	9
Ansvarsfördelning	12
Utbildningar och övningar	15
Rapportering	18
Samlad bedömning.....	20
Rekommendationer.....	20
Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor	21

Inledning

Bakgrund

I enlighet med Lag 2006:544 om kommuners och regioners åtgärder inför och vid extraordinära händelser (LEH) ska kommunens verksamhet fungera i såväl normalläge som vid en allvarlig störning. Inom ramen för detta ska kommunen arbeta med att minska sårbarheten i sin verksamhet och för att stärka förmågan att hantera allvarliga och extraordinära händelser i fredstid, vilket specificeras ytterligare i MSB:s och SKR:s överenskommelse om kommunernas arbete med krisberedskap och civilt försvar.

Svensk krisberedskap bygger på ansvarsprincipen, vilket innebär att den aktör som ansvarar för en verksamhet under normala förhållanden har samma ansvar under en kris. Ansvaret är fördelat i flera led, från individen och kommunen upp till statliga myndigheter och regeringen. Kommunerna har det geografiska områdesansvaret. De ansvarar för att samhällsviktig verksamhet som skola, äldreomsorg, vattenförsörjning och räddningstjänst fungerar lokalt

Krisberedskap och krisledning handlar om att stärka samhällets förmåga att förebygga och hantera kriser, samt extraordinära händelser i fredstid och under höjd beredskap. Målet för krisberedskapen är att minska risken för olyckor och kriser som hotar vår säkerhet och att värna grundläggande värden som demokrati, rättssäkerhet och mänskliga fri- och rättigheter.

Behovet av en fungerande krisberedskap har ökat under senare år till följd av pandemier, översvämningar och en allmänt högre hotnivå i samhället. Med en bristande krisberedskap riskerar kriser och allvarliga händelser att få allvarligare konsekvenser varvid det tar längre tid för kommunen att återhämta sig.

Med utgångspunkt från revisorernas egen riskanalys för år 2026 har de förtroendevalda revisorerna beslutat att genomföra en granskning av kommunstyrelsens arbete med krisberedskap.

Revisionsobjekt i granskningen är kommunstyrelsen.

Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen är att pröva om arbetet med krisberedskap sköts på ett ändamålsenligt sätt och med tillräcklig intern kontroll.

Följande revisionsfrågor ska besvaras i granskningen:

1. Har en risk- och sårbarhetsanalys genomförts?

- a. Är analysen upprättad i enlighet med gällande föreskrift?
2. Styr området i tillräcklig grad genom planer och riktlinjer?
 - a. Är planerna aktuella och heltäckande?
3. Är ansvarsfördelning tydlig inom organisationen (politisk nivå respektive verksamhetsnivå) avseende krisberedskap?
4. Genomförs regelbundna utbildningar och övningar för förtroendevalda och anställda för att de ska kunna lösa sina uppgifter vid extraordinära händelser i fredstid?
5. Sker regelbunden rapportering till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige?

Revisionsfråga 1, 2 och 4 bildar underlag för att bedöma om området hanteras på ett ändamålsenligt sätt. Övriga revisionsfrågor bildar underlag för att pröva om den interna kontrollen är tillräcklig.

Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser och bedömningar.

Följande revisionskriterier används i granskningen:

- Kommunallagen (2017:725) 6:1, 6:6, 6:13
- Lag om kommuners och regioners åtgärder inför och vid extraordinära händelser i fredstid och höjd beredskap (2006:544) 2:1
- Föreskrift 2015:5, utfärdad av Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB)
- Överenskommelse mellan MSB och SKR om kommunernas arbete med krisberedskap och civilt försvar.
- Kommuninterna styrdokument som rör området, däribland reglemente för kommunstyrelse och nämnder samt instruktion för kommunchef/kommundirektör.

Avgränsning

Granskningen avgränsas i första hand till kalenderår 2026. Granskningen tar inte del av sekretessbelagd information och inte heller säkerhetsskyddsklassificerade uppgifter då granskningsteamet inte genomgått säkerhetsprövning. Övrig avgränsning, se avsnitten "Syfte och revisionsfrågor" och "Revisionskriterier".

Metod

Granskningen har skett genom analys av relevant dokumentation samt via intervjuer med företrädare för krisberedskapsorganisationen samt kommunledning. Intervjuer har genomförts med säkerhetschef och beredskapssamordnare som sitter centralt, samt på tekniska förvaltningen och vård- och omsorgsförvaltningen.

Revisionell bedömning av respektive revisionsfråga sker utifrån en tregradig skala: ja/uppfyllt (grön); delvis uppfyllt (gul); nej/ej uppfyllt (röd).

Rapporten har kvalitetssäkrats i enlighet med PwC:s interna rutiner och checklistor för kvalitetssäkring

De intervjuade har beretts möjlighet att sakgranska rapporten.

Granskningsresultat

Risk- och sårbarhetsanalys

Revisionsfråga 1: *Har en risk- och sårbarhetsanalys genomförts? Är analysen upprättad i enlighet med gällande föreskrift?*

Iakttagelser

Enligt lag (2006:544) om kommuners och regioners åtgärder inför och vid extraordinära händelser i fredstid och höjd beredskap ska kommunen analysera vilka extraordinära händelser i fredstid som kan inträffa samt hur dessa kan påverka kommunens verksamheter. Resultatet ska sammanställas i en risk- och sårbarhetsanalys (RSA). Av MSB:s föreskrift (MSBFS 2015:5) framgår att risk- och sårbarhetsanalys ska upprättas för varje mandatperiod, fastställas av kommunens ledning samt innehålla vissa angivna delar. Vidare anges att identifierade risker ska värderas utifrån sannolikhet och konsekvens samt att arbetet ska vara slutfört senast den 31 oktober första året på mandatperioden.

Enköpings kommuns *Risk- och sårbarhetsanalys 2023*, upprättad 2023-10-30. Analysen redovisar kommunens samlade bedömning av identifierade risker, sårbarheter och kritiska beroenden som kan påverka kommunens verksamheter. I dokumentet anges ett antal identifierade händelser samt bedömningar av sannolikhet och konsekvens. Risk- och sårbarhetsanalysen omfattar beskrivning av kommunen och dess geografiska område, identifiering av samhällsviktiga verksamheter samt analys av risker och kritiska beroenden, i enlighet med de rubriker som anges i MSB:s föreskrift (MSBFS 2015:5).

Av risk- och sårbarhetsanalysen anges att arbetet har genomförts med utgångspunkt i MSB:s föreskrifter och vägledningar. Analysen beskriver att både kommunövergripande och verksamhetsspecifika perspektiv har beaktats samt att analysen ska utgöra ett underlag för kommunens fortsatta arbete med krisberedskap och kontinuitetshantering.

Av analysen framgår vidare att arbetet bedrivits enligt en strukturerad process, där identifiering av samhällsviktiga verksamheter, kritiska beroenden samt riskvärdering utgjort centrala moment i analysarbetet. Planerings- och analysarbetet för krisberedskapsprocessen i Enköpings kommun utgår i grova drag från Totalförsvarets forskningsinstitut (FOI) modell för risk- och sårbarhetsanalys (FORSA). Denna mandatperiods RSA-arbete utgår från tidigare fastställd risk- och sårbarhetsanalys, varvid en aktualitetskontroll har genomförts.

Vid intervjuer med företrädare för kommunens centrala krisberedskapsfunktion beskrivs att arbetet med risk- och sårbarhetsanalys bedrivs som en kommunövergripande process, där analysen till stor del

bygger vidare på tidigare fastställda risk- och sårbarhetsanalyser. Enligt de intervjuade tas analysen fram genom strukturerade arbetsformer, bland annat workshoppar och dialoger med förvaltningarna, där verksamheternas kontinuitetsarbete utgör en central utgångspunkt. Identifierade risker och sårbarheter på verksamhetsnivå sammanställs därefter på kommunövergripande nivå.

Det anges vidare att risk- och sårbarhetsanalysen i praktiken främst fungerar som ett övergripande sammanhållande dokument, medan kontinuitetsplanerna beskrivs som de mest operativa underlagen i det löpande krisberedskapsarbetet. De intervjuade uppger även att analysprocessen syftar till att skapa en gemensam lägesbild och inriktning för kommunens fortsatta arbete med krisberedskap och att aktualitetskontroller genomförs i samband med nya mandatperioder.

Bedömning

Har en risk- och sårbarhetsanalys genomförts? Är analysen upprättad i enlighet med gällande föreskrift?

Ja.

Vår bedömning grundar sig på att Enköpings kommun har genomfört en risk- och sårbarhetsanalys för innevarande mandatperiod. Analysen är dokumenterad i *Risk- och sårbarhetsanalys 2023* och omfattar identifiering av samhällsviktiga verksamheter, risker, sårbarheter och kritiska beroenden. Risker har värderats utifrån sannolikhet och konsekvens.

Av analysen framgår att arbetet har genomförts med utgångspunkt i MSB:s föreskrift (MSBFS 2015:5). Risk- och sårbarhetsanalysen är färdigställd inom föreskriven tidsram och utgör ett centralt underlag för kommunens fortsatta arbete med krisberedskap, vilket även framgår av kommunens krisberedskapsplan.

Planer och riktlinjer

Revisionsfråga 2: Styr området i tillräcklig grad genom planer och riktlinjer? Är planerna aktuella och heltäckande?

Iakttagelser

Enligt kommunallagen ska kommunal verksamhet styras genom mål, planer och riktlinjer. Inom området krisberedskap regleras kommunens ansvar vidare genom lag (2006:544) om kommuners och regioners åtgärder inför och vid extraordinära händelser i fredstid och höjd beredskap samt genom överenskommelsen mellan staten och Sveriges Kommuner och Regioner (SKR), gällande kommunernas

arbete med krisberedskap och civilt försvar. Regelverket förutsätter att kommunen har styrdokument som anger mål, inriktning och arbetssätt för krisberedskapsarbetet.

Av Kommunfullmäktiges årsplan och budget 2026 och plan 2027-2028 (antagen 2025-12-1 § 355) framgår särskilda fokus för året kopplat till kommunens målbild och övergripande mål för att nå de långsiktiga målen till 2027 års utgång.

Ett fokus är "Totalförsvar". För kommunstyrelsens innebär detta att leda arbetet med att utveckla Enköpings kommuns organisation som en del i totalförsvaret. I dokumentet beskrivs att arbetet sker integrerat med krisberedskapsarbetet med målbilden att organisationens verksamheter ska vara robusta och ta ann uppdrag som höjd beredskap och krig kan komma att innebära. Fokus för 2026 ligger på att stärka medarbetarna och organisationen genom utbildning och övning. Utöver detta kommer också fokus ligga på att ta fram en modell för att följa upp hela kommunens arbete med totalförsvar för att bättre följa utvecklingen. Kommunstyrelsen leder även samordningen mellan kommunens förvaltningar och Ledningsregementet med anledning av totalförsvarsuppbyggnaden och de stundande Natoetableringarna.

Ett annat fokus är "Krisberedskap". Målsättningen utgår från kommunfullmäktiges krisberedskapsplan. Även här kommer under 2026 vara extra fokus på att stärka medarbetarna genom utbildning och övning.

Enköpings kommun har antagit ett flertal styrdokument som rör området krisberedskap. Av granskade underlag framgår att området i huvudsak styrs genom följande dokument:

- Trygghets- och säkerhetspolicy
- Krisberedskapsplan 2022–2026
- Risk- och sårbarhetsanalys 2023
- Plan för inriktning och samordning inför och vid allvarlig samhällsstörning

Kommunfullmäktige har antagit en *Trygghets- och säkerhetspolicy* (2022-06-13 § 102). Policyn beskriver att kommunen ska bedriva ett förebyggande och systematiskt arbete inom trygghet, säkerhet och beredskap. Av policyn anges att risk- och sårbarhetsanalyser utgör en del av detta arbete samt att analyserna ska bidra till ökad kunskap om kommunens risker och sårbarheter.

Enköpings kommuns krisberedskapsarbete styrs på övergripande nivå genom *Krisberedskapsplan 2022–2026* (antagen av kommunfullmäktige 2023-12-18 § 224). Krisberedskapsplanen motsvarar det

styrdokument som enligt överenskommelsen mellan staten och SKR ska ange kommunens övergripande mål och inriktning för arbetet med krisberedskap under mandatperioden.

Av krisberedskapsplanen beskrivs den övergripande styrningen av arbetet med krisberedskap i kommunala förvaltningar, bolag och kommunalförbund. Vidare beskrivs kommunens övergripande process för risk- och sårbarhetsanalys samt kommunens ambitioner i arbetet med det geografiska områdesansvaret. Planen anger även vilken planering inom krisberedskapsområdet som kommunen ska ta fram eller uppdatera under mandatperioden.

Av krisberedskapsplanen framgår att kommunen under mandatperioden ska ta fram eller vidareutveckla planer inom flera delområden. Av granskningen framgår att sådana planer i flera fall återfinns.

I planen anges att risk- och sårbarhetsanalysen utgör ett centralt underlag för planering och prioritering inom krisberedskapsarbetet. Den beskriver hur analysen ska användas som utgångspunkt för andra styrande dokument och planer inom området samt hur analysen ska uppdateras vid behov. Planen innehåller även en bilaga som identifierar kommunens planerade övnings- och utbildningsinsatser kopplade till krisberedskap under mandatperioden.

Risk- och sårbarhetsanalysen utgör en del av kommunens övergripande styrning inom krisberedskapsområdet, som nämnt under revisionsfråga 1. I föregående avsnitt framgår att analysen omfattar identifiering och värdering av risker, sårbarheter samt samhällsviktiga verksamheter. Av underlaget framgår att analysen även är avsedd att utgöra ett stöd för prioritering och inriktning av krisberedskapsarbetet samt för framtagande av övriga planer och åtgärder inom området.

Plan för inriktning och samordning inför och vid allvarig samhällsstörning har tagits fram av kommunledningskontoret (beslutat av kommundirektören 2019-09-06). Dokumentet gäller från och med beslutsdatum och tills vidare. Av planen beskrivs hur kommunen ska organisera och leda arbetet vid allvarliga samhällsstörningar och extraordinära händelser. Planen anger ansvar, roller och arbetssätt för inriktning och samordning samt att risk- och sårbarhetsanalysen ska användas som utgångspunkt vid prioritering av åtgärder och resursfördelning. Planen beskriver hur den övergripande styrningen omsätts i operativ hantering vid inträffade händelser.

Vid intervjuer uppges att styrningen av krisberedskapsarbetet i praktiken till stor del sker genom övergripande planer och riktlinjer, medan genomförandet i stor utsträckning ligger på förvaltningarnas eget ansvar. De intervjuade beskriver att förvaltningarna ansvarar för att omsätta de kommunövergripande styrdokumenterna i sitt ordinarie arbete, bland annat genom kontinuitetsplanering och verksamhetsspecifika åtgärder.

Enligt intervjuer utgör krisberedskapsplanen och övriga styrdokument en gemensam ram och inriktning för arbetet, samtidigt som graden av konkretisering och styrningens utformning varierar mellan förvaltningarna.

Vidare uppges att kontinuitetsplanerna är mer operativa i det löpande arbetet, medan de övergripande planerna främst används som vägledning och samordnande dokument på kommunnivå.

Bedömning

Styrs området i tillräcklig grad genom planer och riktlinjer? Är planerna aktuella och heltäckande?

Delvis.

Vår bedömning baseras på att Enköpings kommun har antagit flera relevanta och aktuella styrdokument som sammantaget omfattar centrala delar av krisberedskapsarbetet, inklusive mål, inriktning och övergripande arbetssätt. Dokumenten utgör en gemensam ram för kommunens arbete med krisberedskap.

Samtidigt framgår av intervjuer att styrningen i praktiken i huvudsak är övergripande och att omsättningen av planerna i det löpande arbetet i stor utsträckning vilar på förvaltningarnas eget ansvar. Det framgår även att graden av konkretisering och hur styrdokumenterna används varierar mellan förvaltningarna.

Ansvarsfördelning

Revisionsfråga 3: *Är ansvarsfördelning tydlig inom organisationen (politisk nivå respektive verksamhetsnivå) avseende krisberedskap?*

Iakttagelser

Politisk nivå

Reglemente för kommunstyrelsen (antagen av kommunfullmäktige 2026-04-21 § 80) anger hur kommunfullmäktige beslutar på övergripande nivå hur Enköpings kommuns verksamhet ska vara organiserad. Ansvaret för kommunala angelägenheter vilar på kommunstyrelsen och nämnder. Kommunstyrelsen ansvarar för att leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter samt har uppsikt över övriga nämnders verksamheter.

Av reglementet framgår att kommunstyrelsen har det övergripande och strategiska ansvaret för frågor som rör beredskap och säkerhet, inklusive krisberedskap, civilt försvar och säkerhetsskydd. Detta omfattar ansvar för att leda och samordna kommunens arbete inom området.

Enköpings kommun har även en krisledningsnämnd. Av *Reglemente för krisledningsnämnden* (antagen av kommunfullmäktige 2024-09-10 § 132) framgår att nämnden träder i funktion vid extraordinära händelser, vid beslut av nämndens ordförande. Krisledningsnämnden har möjlighet att, i den utsträckning som är nödvändig med hänsyn till händelsens sort och omfattning, överta hela eller delar av verksamhetsområden från övriga nämnder och kommunala bolag.

I styrdokumentet *krisberedskapsplan 2022-2026* anges att krisberedskapsarbetet så långt som möjligt ska utgå från ordinarie besluts- och ledningsstrukturer, i enlighet med likhetsprincipen. Vid extraordinära händelser regleras den politiska ledningen genom krisledningsnämndens mandat och ansvar.

Verksamhetsnivå

Plan för inriktning och samordning inför och vid allvarlig samhällsstörning beskriver ansvar och roller mellan olika nivåer i organisationen vid inträffade händelser. Planen redogör för en struktur där ansvar fördelas mellan en verkställande, samordnande och inriktande nivå.

Den verkställande nivån utgörs av ordinarie verksamheter och förvaltningar som ansvarar för att bedriva och upprätthålla den egna verksamheten även vid samhällsstörningar. Detta innefattar att vidta operativa åtgärder inom respektive ansvarsområde samt att säkerställa att verksamheten kan fungera under utmanande förhållanden.

Den samordnande nivån utgörs av förvaltningsledningen samt särskilda funktioner, så som tjänsteman i beredskap (TiB), som har till uppgift att samordna information, skapa en samlad lägesbild samt stödja samverkan mellan olika delar av organisationen och externa aktörer. Denna nivå ansvarar även för att initiera och stödja gemensamma åtgärder samt säkerställa att information delas mellan berörda aktörer.

Den inriktade nivån utgörs av kommundirektör och kommunledning, vilka ansvarar för att ange övergripande inriktning och prioriteringar för kommunens hantering av händelsen. Detta innefattar beslut om övergripande mål, resursfördelning och strategiska vägval, samt att säkerställa en samlad ledning av kommunens arbete vid samhällsstörningar och extraordinära händelser.

I krisberedskapsplanen anges att kommundirektören vid behov leder arbetet i en kommunövergripande inriktnings- och samordningsfunktion vid allvarliga samhällsstörningar och extraordinära händelser. Vidare anges att kommundirektören ansvarar för att utforma kommunens organisation för inriktning och samordning vid sådana händelser.

Instruktion för kommundirektören i Enköpings kommun (beslutad av kommunstyrelsen 2020-01-05) anger att kommundirektören har den ledande ställningen bland de anställda och ansvarar för att leda, samordna, styra och stödja kommunens verksamheter i enlighet med gällande reglementen. Kommundirektören ansvarar även för att biträda kommunstyrelsen i dess uppsiktsplikt över övriga nämnders verksamheter. Instruktionen omfattar dock inte området krisberedskap.

Av krisberedskapsplanen framgår även att respektive förvaltningschef har ansvar för att den egna verksamheten ska kunna fungera även vid samhällsstörningar. Särskild vikt ska läggas vid de verksamheter som, utifrån kommunens risk- och sårbarhetsanalys, identifierats som samhällsviktiga.

Detta belyses även i *trygghets- och säkerhetspolicyn*, att arbetet med trygghet, säkerhet och beredskap ska bedrivas systematiskt inom kommunens verksamheter. Även här beskrivs att ansvaret för genomförandet i stor utsträckning är förlagt till verksamheterna, med stöd av centrala funktioner inom kommunen.

Vid intervjuer uppges att ansvarsfördelningen inom krisberedskapsområdet i huvudsak följer kommunens ordinarie styr- och ledningsstrukturer. Kommunstyrelsen beskrivs ha ett övergripande politiskt ansvar, medan den operativa ledningen och samordningen på tjänstepersonnivå ytterst vilar på kommundirektören. Nämnder och förvaltningar anges ha ansvar för att upprätthålla den egna verksamheten vid samhällsstörningar i enlighet med ansvarsprincipen.

Det framkommer vidare att kommunen vid årsskiftet genomfört en omorganisation som påverkar hur arbetet med beredskap och säkerhet organiseras. Enligt uppgifter har verksamhetsnära funktioner etablerats i samtliga förvaltningar, där minst en person per förvaltning arbetar deltid med frågorna, med varierande omfattning.

Förvaltningschefernas ansvar för krisberedskap beskrivs som känt och omfattar kontinuitetsplanering och verksamhetsspecifika åtgärder. Centrala funktioner uppges ha en stödjande och samordnande roll gentemot verksamheterna, snarare än ett operativt ansvar.

Den centrala organisationen för området beskrivs som relativt liten och består enligt uppgifter av två beredskapsstrateger, funktioner inom informationssäkerhet och säkerhet, resurser inom brottsförebyggande arbete samt en deltidsanställd beredskapssamordnare. Den centrala nivån uppges bidra med metodstöd och samordning, bland annat avseende kontinuitetsplanering och risk- och sårbarhetsarbete.

Vid inträffade samhällsstörningar uppges ansvarsfördelningen som mer tydlig, då roller och mandat konkretiseras genom de strukturer som anges i planerna för inriktning och samordning.

Samtidigt framkommer att ansvarsfördelningen inte är fullt ut tydlig i alla delar av organisationen. Detta gäller särskilt gränsdragningen mellan kommunstyrelsens övergripande ansvar och nämndernas samt förvaltningarnas genomförandansvar. Det anges även att det finns behov av att tydliggöra hur arbetet ska bedrivas i praktiken.

Det framgår vidare att ett utvecklingsarbete pågår avseende ansvarsfördelning, styrning och uppföljning inom krisberedskapsområdet, bland annat kopplat till den nya organisationen och arbetet med att utveckla hur lägesbilder och uppföljning ska rapporteras och omsättas i beslut.

Bedömning

Är ansvarsfördelning tydlig inom organisationen (politisk nivå respektive verksamhetsnivå) avseende krisberedskap?

Delvis.

Vår bedömning baseras på att ansvarsfördelningen inom krisberedskapsområdet är definierad i styrdokument och i huvudsak tydlig i den vertikala styrkedjan, från kommunstyrelse via kommundirektör till förvaltningsnivå. Ansvarsfördelningen är även strukturerad utifrån ansvarsprincipen, där respektive verksamhet ansvarar för att upprätthålla den egna verksamheten vid samhällsstörningar, och där roller vid inträffade händelser konkretiseras i planerna för inriktning och samordning.

Samtidigt framgår att ansvarsfördelningen är mindre tydlig i den horisontella styrningen, särskilt avseende nämndernas roll i förhållande till kommunstyrelsen och förvaltningarnas genomförandansvar. Nämndernas ansvar framstår i större utsträckning som indirekt och kopplat till förvaltningarnas ansvar, vilket innebär att gränsdragningar inte är fullt ut tydliga i alla delar.

Av granskningen ser vi även att instruktion för kommundirektören, inte explicit omfattar krisberedskapsområdet, vilket påverkar tydligheten i ansvarsfördelningen. Vidare visar intervjuerna att ansvarsfördelningen i praktiken inte är entydig samt att det finns behov av att tydliggöra hur arbetet ska bedrivas.

Utbildningar och övningar

Revisionsfråga 4: *Genomförs regelbundna utbildningar och övningar för förtroendevalda och anställda för att de ska kunna lösa sina uppgifter vid extraordinära händelser i fredstid?*

Iakttagelser

Enligt överenskommelsen mellan staten och SKR om kommunernas arbete med krisberedskap och civilt försvar ska kommuner säkerställa att berörda förtroendevalda och anställda har tillräcklig kunskap och förmåga för att kunna fullgöra sina uppgifter vid extraordinära händelser. Detta förutsätter att kommunen genomför utbildnings- och övningsinsatser kopplade till krisberedskapsarbetet.

Av kommunens styrdokument inom krisberedskapsområdet anges genomgående att utbildning och övning är en förutsättning för att organisationen ska kunna fungera vid allvarliga samhällsstörningar och extraordinära händelser. I dokumentationen beskrivs att berörda funktioner behöver ha kännedom om sina roller, ansvar och arbetssätt samt om kommunens principer för ledning, samordning och kommunikation vid kris.

Av *Krisberedskapsplan 2022–2026* framgår att utbildning och övning utgör en del av kommunens arbete med krisberedskap. Planen beskriver övergripande hur kommunen ska arbeta med att vidmakthålla och utveckla förmågan att hantera samhällsstörningar och extraordinära händelser under mandatperioden.

Krisberedskapsplanen innehåller bilagan *Planerade övnings- och utbildningsinsatser* som anger planerade insatser inom krisberedskapsområdet under mandatperioden. Av bilagan framgår vilka typer av övningar och utbildningar som planeras samt vilka målgrupper som berörs, exempelvis förtroendevalda, kommunledning och tjänstepersoner med roller i kommunens krisorganisation.

I bilagan anges vidare att utbildnings- och övningsinsatser ska bidra till att stärka kunskap om roller, ansvar och arbetssätt vid hantering av samhällsstörningar. Det anges även att övningar ska genomföras i olika former, exempelvis ledningsövningar och samverkansövningar, för att pröva kommunens förmåga att leda och samordna arbetet vid extraordinära händelser.

Av *Plan för inriktning och samordning inför och vid allvarlig samhällsstörning* framgår att kommunens organisation för inriktning och samordning förutsätter att berörda funktioner har kännedom om sina roller och ansvar. Planen anger att utbildning och övning utgör ett medel för att säkerställa att organisationen kan fungera vid inträffade händelser.

Av den kommunövergripande delårsrapporten 2025 per den 31 augusti (antagen 2025-11-04 § 191) framgår att ett antal övningar genomförts inom ramen för uppdraget "Krisberedskapsplanen 2022–2026". Trots detta har det robusthetsstärkande arbetet ännu inte i tillräcklig utsträckning integrerats som en del av kärnuppgiften i kommunens verksamheter. Framsteg har noterats inom enskilda verksamhetsområden, men betydande brister kvarstår i flertalet verksamheters förmåga att hantera störda förhållanden. Kommunfullmäktiges ambition att integrera krisberedskapsperspektivet i ordinarie verksamhetsplanering bedöms inte vara uppnådd i sin helhet.

Av den kommunövergripande årsredovisningen 2025 (antagen 2026-04-21 § 70) framgår att kommunen genomfört övningar och utbildningar för att säkerställa att organisationen kan hantera krissituationer på ett effektivt och ansvarsfullt sätt. Flera övningar har genomförts med särskilt fokus på VA, måltidsservice och fastighetsverksamheten. Organisationen har därtill förstärkts genom tillsättning av en beredskapsstrateg samt en deltidsanställd säkerhetskoordinator, och kris- och kontinuitetsplaner har utarbetats eller reviderats.

I kommunstyrelsens verksamhetsberättelse 2025 redovisas att ett antal övningar genomförts i syfte att öka organisationens kunskap om aktuella risker och pröva vidtagna åtgärder. Arbetet har haft särskilt fokus på beredskapen inom energi-, vatten- och livsmedelsförsörjning. Mot bakgrund av ett förändrat säkerhetsläge konstateras dock att utmaningar kvarstår i att ytterligare stärka den grundläggande robustheten, och att det är avgörande att varje nämnd tar ett tydligt ansvar för att beakta och utveckla krisberedskapen inom sina respektive ansvarsområden.

Av intervjuer framgår att kommunen har en dokumenterad utbildnings- och övningsplan som bilaga till beredskapsplanen och risk- och sårbarhetsanalysen. Planen bedöms vara uppfyllda och övningsverksamheten återrapporteras till kommunstyrelsen två gånger årligen

Tjänstepersoner deltar i utbildningar och övningar på flera nivåer, bland annat ledarskaps- och stabsutbildningar, cyberövningar samt praktiska övningar. Övningar genomförs även i samverkan med länsstyrelse, Försvarsmakten och andra regionala aktörer. Förtroendevalda deltar i två övningar per år och krisledningsnämnden har övat tillsammans med länsstyrelsen. Efter senaste valet genomfördes en bred utbildningsinsats för samtliga politiker avseende krisberedskap och cybersäkerhet.

Inom vård- och omsorgsförvaltningen saknas en formell utbildnings- och övningsplan, men förvaltningen arbetar utifrån en årlig arbetsplan och genomför övningar intern samt i samverkan med regionen.

Uppföljning sker efter genomförda övningar, samtidigt medges att detta inte alltid görs på ett systematiskt sätt.

Bedömning

Genomförs regelbundna utbildningar och övningar för förtroendevalda och anställda för att de ska kunna lösa sina uppgifter vid extraordinära händelser i fredstid?

Delvis.

Vår bedömning baserar vi på att kommunen i huvudsak genomför regelbundna utbildningar och övningar för förtroendevalda och anställda i syfte att stärka förmågan att hantera extraordinära händelser i fredstid. Bedömningen grundas på att kommunen har en dokumenterad utbildnings- och övningsplan, att övningar genomförs för både tjänstepersoner och förtroendevalda samt att verksamheten återrapporteras till kommunstyrelsen.

Samtidigt noteras att det inom vård- och omsorgsförvaltningen saknas en formell utbildnings- och övningsplan, vilket innebär att det inte kan säkerställas att utbildnings- och övningsinsatser inom förvaltningen genomförs utifrån en systematisk behovsbedömning. Vidare framgår av kommunens egen uppföljning att krisberedskapsperspektivet ännu inte tillräcklig utsträckning har integrerats i verksamheternas kärnuppdrag, och att betydande brister kvarstår i flertalet verksamheters förmåga att hantera störda förhållanden. Uppföljningen av genomförda utbildningar och övningar sker inte alltid på ett systematiskt sätt, vilket försvårar möjligheten att bedöma om insatserna ger avsedd effekt.

Rapportering

Revisionsfråga 5: *Sker regelbunden rapportering till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige?*

Iakttagelser

Av reglemente för kommunstyrelsen framgår att styrelsen ska två gånger per år redovisa till kommunfullmäktige hur den fullgjort de uppdrag som fullmäktige har lämnat till den i enlighet med reglemente och genom finansbemyndigande.

Av kommunstyrelsens beslut vid antagandet av krisberedskapsplanen (2023-11-28 § 265) framgår att rapportering av planen ska ske två gånger per år till kommunstyrelsen.

Inom ramen för granskningen har vi genomfört en protokollsgenomgång av kommunfullmäktiges och kommunstyrelsens protokoll för perioden september 2025 till maj 2026. Vår genomgång av kommunfullmäktiges sammanträdesprotokoll visar att rapporteringen avseende krisberedskap ingår i kommunens ordinarie uppföljningsprocess genom kommunövergripande delårsrapport per den sista augusti 2025 och årsredovisning 2025.

Av delårsrapporten 2025 och årsredovisning 2025 ingår uppföljning av kommunstyrelsens utvecklingsmål "Stärka kommunens krisberedskap". Vidare redovisas uppföljning av uppdraget "Fokus på krisberedskap och brottsförebyggande arbete" och uppdraget "Krisberedskapsplanen 2022-2026".

I årsredovisningen 2025 ingår uppföljningen av kommunfullmäktiges fastställda uppdrag tilldelade till styrelse och nämnder. Bland uppdragen finns "Fokus på krisberedskap och brottsförebyggande arbete".

Av kommunstyrelsens protokoll för perioden september 2025 till maj 2026 framgår att krisberedskap behandlas i olika ärenden, såsom remisser, styrdokument och uppdrag samt i vissa informationsärenden. Ärendena avser främst styrning och planering. Kommunstyrelsen tar även del av uppföljning av krisberedskapsarbetet genom kommunens ordinarie uppföljningsprocess genom kommunstyrelsens delårsrapport per den sista augusti 2025 (antagen 2025-09-23 § 231) och kommunstyrelsens verksamhetsberättelse 2025 (antagen 2026-02-24 § 43).

Av kommunstyrelsens delårsrapport per den sista augusti 2025 och verksamhetsberättelse 2025 redovisas uppföljning av styrelsens utvecklingsmål "Stärka kommunens krisberedskap". Rapporterna redovisar också uppföljning av uppdragen "Fokus på krisberedskap och brottsförebyggande arbete" samt "Krisberedskapsplanen 2022-2026".

Av intervju framgår att återrapportering avseende krisberedskapsarbetet sker till kommunstyrelsen två gånger årligen, med fokus på genomförd övningsverksamhet. Rutinerna för denna rapportering uppges ha fastställts i samband med att kommunstyrelsen fattade beslut om krisberedskapsplanen, snarare än att de regleras genom uttryckliga krav i de generella styrdokumenterna.

Rapporteringen upplevs dock inte vara enhetliga eller tillräcklig inom hela organisationen. Inom vård- och omsorgsförvaltningen framkommer att det inte sker någon regelbunden rapportering till politisk nivå avseende krisberedskap. Frågorna har lyfts i nämnden vid enstaka tillfällen, men detta har skett på initiativ av enskilda tjänstepersoner snarare än som en del av en strukturerad process.

Vidare påtalas att det råder otydlighet kring rapporteringen frekvens, innehåll och ansvarsfördelning mellan kommunstyrelsen och nämnderna. Det framkommer att ett arbete pågår med att implementera en ny modell för styrning och uppföljning, där rapportering ska ske från förvaltningarna via kommundirektörens ledningsgrupp till politisk nivå.

Bedömning

Sker regelbunden rapportering till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige?

Delvis.

Vår bedömning baseras på att rapportering till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige sker, men att den inte är heltäckande i förhållande till kommunstyrelsens samordnande ansvar för krisberedskapsarbetet.

Kommunfullmäktige och kommunstyrelsen tar del av uppföljning av krisberedskapsarbetet genom den ordinarie uppföljningsprocessen. Av granskningen framgår att det saknas en strukturerad rapportering från nämnderna avseende deras respektive krisberedskapsarbete.

Det pågående arbetet med en ny modell för styrning och uppföljning bedöms vara ett steg i rätt riktning, men är ännu inte fullt ut implementerat på krisberedskapsområdet.

Samlad bedömning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Enköpings kommun genomfört en granskning av arbetet med krisberedskap. Granskningens syfte är att pröva om arbetet med krisberedskap sköts på ett ändamålsenligt sätt och med tillräcklig intern kontroll.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att arbetet med krisberedskap *inte helt* sköts på ett ändamålsenligt sätt. Den intern kontrollen bedöms *inte helt* vara tillräcklig.

Rekommendationer

För att utveckla området lämnas följande rekommendationer till kommunstyrelsen:

- Säkerställ att kommunens styrdokument inom krisberedskapsområdet konkretiseras och omsätts i det löpande arbetet på ett enhetligt sätt i samtliga förvaltningar.
- Säkerställ att ansvarsfördelningen inom krisberedskapsområdet tydliggörs i alla led, inklusive nämndernas roll och kommundirektörens ansvar, så att styrningen blir entydig både vertikalt och horisontellt.
- Säkerställ att samtliga förvaltningar omfattas av en formaliserad utbildnings- och övningsplanering samt att uppföljningen av genomförda insatser sker systematiskt i syfte att kunna bedöma om utbildningar och övningar ger avsedd effekt.
- Säkerställ att den pågående modellen för styrning och uppföljning fullt ut implementeras på krisberedskapsområdet, så att rapporteringen från nämnderna till kommunstyrelsen sker strukturerat och heltäckande.

Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor

Revisionsfråga	Bedömning	
1. Har en risk- och sårbarhetsanalys genomförts? Är analysen upprättad i enlighet med gällande föreskrift?	Ja Enköpings kommun har genomfört en risk- och sårbarhetsanalys för innevarande mandatperiod. Analysen är upprättad i enlighet med MSB:s föreskrift, färdigställd inom föreskriven tidsram och omfattar identifiering och värdering av risker, sårbarheter och samhällsviktiga verksamheter. Den utgör ett centralt underlag för kommunens fortsatta krisberedskapsarbete.	
2. Styr området i tillräcklig grad genom planer och riktlinjer? Är planerna aktuella och heltäckande?	Delvis Enköpings kommun har antagit relevanta styrdokument som ger en övergripande ram för krisberedskapsarbetet. Samtidigt visar intervjuer att styrningen i praktiken är övergripande och att tillämpningen varierar mellan förvaltningarna.	
3. Är ansvarsfördelning tydlig inom organisationen (politisk nivå respektive verksamhetsnivå) avseende krisberedskap?	Delvis Ansvarsfördelningen inom krisberedskapsområdet är i huvudsak tydlig i den vertikala styrkedjan och reglerad i styrdokument. Samtidigt är den mindre tydlig i den horisontella styrningen, där nämndernas roll och gränsdragningar mot förvaltningarna inte fullt ut är tydliggjorda. Intervjuerna visar även att ansvarsfördelningen i praktiken inte är entydig.	
4. Genomförs regelbundna utbildningar och övningar för förtroendevalda och anställda för att de ska kunna lösa sina uppgifter vid extraordinära händelser i fredstid?	Delvis Kommunen genomför regelbundna utbildningar och övningar för förtroendevalda och anställda, baserat på att det finns en dokumenterad utbildnings- och övningsplan och att övningar genomförs för relevanta målgrupper. Samtidigt noteras brister i form av att	

vård- och omsorgsförvaltningen saknar en formell plan, att krisberedskapsperspektivet inte i tillräcklig utsträckning integrerats i verksamheternas kärnuppdrag samt att uppföljningen av genomförda insatser inte sker systematiskt.

5. Sker regelbunden rapportering till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige?

Delvis

Rapportering till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige sker genom den ordinarie uppföljningsprocessen, men att den inte är heltäckande då det saknas en strukturerad rapportering från nämnderna avseende deras respektive krisberedskapsarbete. Det pågående arbetet med en ny modell för styrning och uppföljning bedöms vara ett steg i rätt riktning, men är ännu inte fullt ut implementerat på krisberedskapsområdet.



2026-06-15

Kristian Damlin

Julia Dieckelman

Uppdragsledare

Projektledare

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Enköpings kommun enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från den 19 januari 2026. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.