

Anmälningar till kommunfullmäktige 2025-09-15

Skrivelser från revisorerna
A1 Revisionsskrivelse 1 2025 Granskning av internkontroll i investeringsprojekt.pdf
A2 Revisionsrapport 1 2025 Granskning av internkontroll i investeringsprojekt.pdf
Revisionsplan Nacka kommun 2025.pdf
Revisionsplan Nacka kommun 2025 reviderad
Övrigt
Protokoll och meddelande om justering från förbundsdirektionens sammanträde den 18 juni 2025

Revisorerna

Till: kommunstyrelsen

För kännedom: kommunfullmäktige, natur- och trafiknämnden, samt miljö- och stadsbyggnadsnämnden

Granskning av internkontrollen inom investeringsprojekt

EY har på uppdrag av oss förtroendevalda revisorer i Nacka kommun granskat internkontrollen inom investeringsprojekt. Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunens styrning och uppföljning av internkontroll inom investeringsprojekt är ändamålsenlig och tillräcklig med fokus på implementering och uppföljning. Granskningen avser kommunstyrelsen och granskningens revisionsfrågor avgränsas till att besvaras utifrån vald fallstudie, *Samordning Orminge Centrum*. Granskningen fokuseras också på stadsutvecklingsprojekt som styrs från kommunstyrelsen, sålunda ingår inte projekt som går under trafik- och fastighetsdirektörs ansvarsområde.

Den sammanfattande bedömningen är att kommunstyrelsen vid tidpunkten för genomförandet av denna granskning delvis har säkerställt en ändamålsenlig och tillräcklig styrning och uppföljning av internkontroll inom investeringsprojekt med fokus på implementering och uppföljning. Granskningen visar på flera centrala utmaningar och risker som påverkar effektiviteten i kommunens processer kring stadsutvecklingsprojekt.

Det görs flera riskanalyser men det är oklart hur de samspelar och påverkar beslutsprocesserna. Riskanalyserna i internkontrollplanen är inte i överensstämmelse med riskanalyserna i individuella projektplaner. Internkontrollen sker på en aggregerad nivå och inkluderar endast risker på en övergripande nivå, inte på projektnivå. Det är också oklart hur internkontrollen används i ordinarie arbetsprocesser, det finns indikationer på att de olika processerna sker i parallella system. Det framkommer även att internkontroll inte är en del av den dagliga verksamheten. Eftersom riskanalyser på aggregerad nivå tenderar att ha lägre risk än på projektnivå kan detta leda till bristande insikter i specifika projekt. Genom att riskanalyserna är olika för internkontroll och uppföljningen av investeringsprojekt är slutsatsen att dessa processer sker parallellt med olika underlag som grund vilket gör att det går att ifrågasätta värdet av de olika processerna.

Ett annat riskområde som behöver hanteras är den höga personalomsättningen vilket förstärker behovet av processer för strukturerade överlämningar och dokumenthantering. Trots att det nya arbetssättet med ökad uppföljning och avvikelserapportering har förbättrat beslutsfattandet, kvarstår utmaningar i kommunikationen mellan tjänstepersoner och politiker. Exempelvis skapar färgkodning i rapporteringen tydlighet men det finns risk för subjektivitet i klassificeringen vilket gör det viktigt att etablera gemensamma rutiner för gränsdragning och bedömning för att säkerställa jämförbarhet och objektivitet.

Slutligen är det viktigt att riskanalyser i exploateringsprojekt, där kommunen ska ta över driften i senare skede, utformas på ett tillförlitligt och balanserat sätt för att minimera risker för kommunen. Internkontrollen av investeringsprojekt bör också inkludera intäkter för att få en helhetsbild av projektens ekonomiska påverkan.

Med utgångspunkt i granskningen rekommenderas kommunstyrelsen:

- Tillse att riskanalyserna i internkontrollen avseende kostnadsutveckling av investeringsprojekt använder samma grund som uppföljningen av investeringsprojekt.
- Säkerställ att samordningen av projektuppföljningen från olika system innehåller hög kvalitet och inte är motsägelsefulla.
- Säkerställ att uppföljning i olika system systematiseras så de ger förutsättningar för transparenta och tillförlitliga beslutsunderlag.
- Tillse att intäkter finns med i riskanalyserna i internkontrollen på samma sätt som de ingår i uppföljningen av investeringsprojekt.

Slutligen ber vi kommunstyrelsen beskriva och ge exempel på vilka sätt kommunstyrelsen för sin del är aktiv vid utformning av implementering och uppföljning av intern kontroll.

Vi önskar svar på granskningen från kommunstyrelsen senast 2025-09-08.

För revisorerna i Nacka kommun

Stefan Herczfeld

Lars Palmberg

Sammanställande

Vice sammanställande

Granskning av internkontrollen inom investeringsprojekt

Nacka kommun

Innehåll

Begrepp och förkortningar	2
Sammanfattning.....	4
1. Inledning.....	5
1.1 Internkontroll i kommunsektorn - syfte och funktion.....	5
1.2 Behov av internkontroll i kommuners investeringsprojekt	5
1.3 Bakgrund till granskningen.....	6
1.4 Syfte och revisionsfrågor	7
1.5 Ansvarig styrelse och avgränsningar	7
1.6 Revisionskriterier	7
1.7 Metod och genomförande	8
2. Processer kring internkontroll och investeringsprojekt.....	9
2.1 Reglemente för internkontroll	9
2.2 Roller och ansvar i stadsutvecklingsprojekt.....	9
2.3 Styrdokument	10
2.4 Tidigare granskningar av investeringsprojekt	10
3. Analys utifrån COSO-modellen	12
3.1 Kontrollmiljö och informationsspridning	12
3.2 Riskbedömning	17
3.3 Kontrollaktiviteter	18
3.4 Uppföljning och utvärdering av kontrollåtgärder.....	20
4. Fallstudien Samordning Orminge Centrum.....	22
4.1 Utbyggnad av allmänna anläggningar samlas i ett projekt	22
4.2 Underlag för beslut under projektets gång.....	22
4.3 Riskanalyser i samordningsprojektet	23
4.4 Projektuppföljning.....	24
4.5 Sammanfattande iakttagelser.....	25
5. Sammanfattande iakttagelser	27
5.1 Projektuppföljning görs i flera system	27
5.2 Personalomsättning och kompetensförsörjning kritiska faktorer för framdrift	27
5.3 Erfarenhetsåterföring i det nya arbetssättet	27
5.4 Exploateringsprojekt i riskanalyser	27
6. Svar på revisionsfrågor.....	28
Bilaga 1 - Källförteckning	29
Bilaga 2 - Tabell	30

Begrepp och förkortningar

Begrepp	Definition
Antura	System för projekt-, portfölj- och resurshantering där prognoser för tid och ekonomi görs. Projektuppföljningen omfattar lägesrapporter som inkluderar utökade lägesrapporter för respektive stadsbyggnadsprojekt och en portföljrapport. Lägesrapporterna innehåller status (grön, gul och röd) för tid, kostnad och mål med förklaringar till orsak och eventuella åtgärder. Lägesrapporterna innehåller även beskrivning av risker och möjligheter utifrån nuläget.
COSO	The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
ESSU	Enheten för strategisk stadsutveckling
Exploateringskalkyl	Enligt Boverkets föreskrifter och allmänna råd (2020:8) om planbeskrivning - 2 kap. 9 § ska kommunen i planbeskrivningen redovisa en ekonomisk bedömning över väsentliga delar av vad genomförandet av detaljplanen kan antas innebära för berörda parter. Även den kostnadsfördelning och det betalningsansvar som kan uppkomma för berörda parter ska redovisas.
Ledstången	Del av PROSIT som behandlar kommunens arbete i relation till NVOA.
LGSU	Ledningsgrupp stadsutvecklingsprocessen/stadsutveckling som leds av stadsutvecklingsdirektören.
NVOA	Nacka Vatten och Avfall
Portföljstyrning	Styrning av kommunens projekt. I detta fall stadsutvecklingsportföljen, med målet att säkerställa att den följer kommunfullmäktiges beslutade projekt- och investeringsbudget för stadsutveckling.
PowerBI	System för visualisering och analys av data. Ska användas för att förbättra rapportuppföljningen i projekt.
PROSIT	Kvalitetsledningssystemet PROSIT innehåller rutiner, mallar och checklistor inom stadsbyggnadsprojekten.
Stadsbyggnadsmanualen	Beskriver ansvar, mandat och rollbeskrivningar i stadsbyggnadsprojekt.
Stadsbyggnadsprojekt	Ett stadsbyggnadsprojekt startar efter att stadsutvecklingsdirektören fattat ett utredningsbeslut (projektdirektiv). Minst två av följande tre kriterier behöver vara uppfyllda för att ett projekt ska betraktas som ett stadsbyggnadsprojekt: 1. en ny/ändrad detaljplan krävs, 2. kommunen behöver upprätta ett avtal för att reglera frågor kopplat till exploateringen 3. samt att projektet behöver tillskapa eller ta över allmänna anläggningar. Efter utredningsbeslut drivs arbetet i projektform enligt kommunens projektmodell för investeringsprojekt.
Stadsutvecklingsprojekt	Investeringsprojekt som kommunstyrelsen ansvarar för och som sålunda inte ligger under natur-, trafik- och fastighetsdirektörens ansvarsområde.
Stratsys	System för planering, genomförande, rapportering och uppföljning. Ansvarig direktör rapporterar portföljutfall mot budget och prognos, tio största projekten, projekt med störst avvikelse (utöver de tio största), samt färdigställda projekt i Stratsys. Rapporteringen görs till nämnd, kommunstyrelsen och kommunfullmäktige. Detta utgör underlag för mål och budgetprocessen, samt kommunens månads-, tertial- och årsbokslut.
SUP	Stadsutvecklingsprocessen
NTOF	Staben för trafik, natur- och stadsmiljöenheten, offentlig utemiljö, fastighet och byggprojektledning.

UBW	Unit4 Business World, system för ekonomiadministration. Delprojektens budget och utfall redovisas i kommunens ekonomisystem UBW. UBW synkroniseras med Antura dagligen för att ge en fullständig bild av prognos, budget och utfall.
Qlik Sense	System för visualisering och analys av data. Analys av registrerad data görs i UBW och Antura, samt i Qlik Sense.
ÄTA-ÄTOR (plural) arbeten	Vedertaget begrepp inom byggbranschen som står för Ändring, Tillägg och Avgående. Det handlar om åtgärder och dess kostnader som beställs eller måste läggas till utanför den ursprungligen avtalade entreprenaden.

Sammanfattning

EY har på uppdrag av Nacka kommuns förtroendevalda revisorer granskat internkontrollen inom investeringsprojekt. Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunens styrning och uppföljning av internkontroll inom investeringsprojekt är ändamålsenlig och tillräcklig med fokus på implementering och uppföljning. Granskningen avser kommunstyrelsen och granskningens revisionsfrågor avgränsas till att besvaras utifrån vald fallstudie, Samordning Orminge Centrum. Granskningen fokuseras också på stadsutvecklingsprojekt som styrs från kommunstyrelsen, sålunda ingår inte projekt som ingår under trafik- och fastighetsdirektörs ansvarsområde.

Den sammanfattande bedömningen är att kommunstyrelsen vid tidpunkten för genomförandet av denna granskning delvis har säkerställt en ändamålsenlig och tillräcklig styrning och uppföljning av internkontroll inom investeringsprojekt med fokus på implementering och uppföljning. Vår granskning visar på flera centrala utmaningar och risker som påverkar effektiviteten i kommunens processer kring stadsutvecklingsprojekt.

Det görs flera riskanalyser, men det är oklart hur de samspelar och påverkar beslutsprocesserna. Riskanalyserna i internkontrollplanen är inte i överensstämmelse med riskanalyserna i individuella projektplaner. Internkontrollen sker på en aggregerad nivå och inkluderar endast risker på en övergripande nivå, inte på projektnivå. Processerna sker parallellt med olika underlag som grund och det är därför viktigt att tillse att processerna samspelar och tillsammans utgör en grund för informerade beslut. Det är osäkert om så sker idag. Det är också oklart hur internkontrollen används i ordinarie arbetsprocesser, det finns indikationer på att de olika processerna sker i parallella system.

Användningen av flera system i projektuppföljningen gör att samordning mellan olika system är viktigt så att beslutsunderlag håller hög kvalitet och inte är motsägelsefulla.

Ett annat riskområde som behöver hanteras är den höga personalomsättningen vilket förstärker behovet av processer för strukturerade överlämningar och dokumenthantering. Trots att det nya arbetssättet med ökad uppföljning och avvikelserapportering har förbättrat beslutsfattandet, kvarstår utmaningar i kommunikationen mellan tjänstepersoner och politiker.

Slutligen är det viktigt att riskanalyser i exploateringsprojekt, där kommunen ska ta över driften i senare skede, utformas på ett tillförlitligt och balanserat sätt för att minimera risker för kommunen. Internkontrollen av investeringsprojekt bör också inkludera intäkter för att få en helhetsbild av projektens ekonomiska påverkan.

Utifrån granskningens iakttagelser rekommenderas kommunstyrelsen att:

- ▶ Tillse att riskanalyserna i internkontrollen avseende kostnadsutveckling av investeringsprojekt använder samma grund som uppföljningen av investeringsprojekt.
- ▶ Säkerställ att samordningen av projektuppföljningen från olika system innehåller hög kvalitet och inte är motsägelsefulla.
- ▶ Säkerställ att uppföljning i olika system systematiseras så de ger förutsättningar för transparenta och tillförlitliga beslutsunderlag.
- ▶ Tillse att intäkter finns med i riskanalyserna i internkontrollen på samma sätt som de ingår i uppföljningen av investeringsprojekt.

1. Inledning

1.1 Internkontroll i kommunsektorn - syfte och funktion

Intern kontroll är ledningens verktyg för att säkerställa god ordning och reda i organisationen och en tillfredsställande intern kontroll som följer vedertagna metoder.

Enligt kommunallagens 6 kap. åligger det kommunstyrelsen att tillse att den interna kontrollen är tillräcklig samt att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt. Nämnderna och styrelsen har inom sitt verksamhetsområde ansvar för att arbetet med intern kontroll sker ändamålsenligt. Intern kontroll ska fungera som nämndernas/styrelsens verktyg för att säkerställa god ordning och reda i organisationen, samt minska risker för avvikelser. Från och med den 1 juli 2025 kompletteras även kommunallagen kring intern kontroll med att nämnderna ska se till att den interna kontrollen är tillräcklig för att även förebygga fel och oegentligheter i verksamheten.

Det finns ingen enhetlig metod eller organisation för att hantera intern kontroll inom kommuner och regioner, vilket beror på olika behov och historiska faktorer. Under de senaste 10-20 åren har arbetet med intern kontroll blivit mer synligt, delvis tack vare revisionens granskningar. Flera kommuner och regioner har infört riktlinjer och arbetssätt som inkluderar riskanalyser och interna kontrollplaner.¹

Medvetenheten om risker har ökat, vilket har lett till en större förståelse för behovet av intern kontroll i kommuner, särskilt med tanke på den ökade uppmärksamheten kring välfärdsbrottslighet och korruptionsrisker. Intern kontroll har blivit en integrerad del av styrprocessen, där gemensamma systemstöd och strategiska val för att stärka riskanalys har blivit vanligare.

Kommun- och regionstyrelser spelar en aktiv roll i utvecklingen av riktlinjer och rutiner för intern kontroll, och de ansvarar för att initiera förbättringsåtgärder. Det finns även exempel på samordning av riskhantering över olika områden för att undvika parallella processer. Arbetet med riskanalyser involverar ofta processer där flera kompetenser bidrar, och de förtroendevalda är aktiva i att ge sina perspektiv och erfarenheter.

För att utveckla och implementera ett arbetssätt för intern kontroll behövs en drivande kraft som kan initiera och stödja processen, samt skapa interna nätverk för erfarenhetsutbyte och ömsesidigt stöd. Eftersom intern kontroll involverar en helhetssyn och förståelse för styrning och processer, kan ansvaret ligga hos personer som controllers, verksamhetsutvecklare eller ekonomer. Många kommuner och regioner har valt att låta styrelserna ta ett samordningsansvar och tillhandahålla resurser för metodstöd och kompetensutveckling. Oavsett vem som leder arbetet, är det viktigt att deras mandat är tydligt och ger dem handlingsutrymme att forma arbetssätt, begära information och organisera möten.

1.2 Behov av internkontroll i kommuners investeringsprojekt

Det finns stora investeringsbehov i kommunsektorn. En ökande befolkning kräver ett ökat bostadsbyggande och ny infrastruktur, liksom verksamhetsfastigheter. Dessutom har många kommuner åldrande infrastruktur och fastighetsbestånd med underhållsbehov. De höga investeringsutgifterna medför att kommunernas resultatnivåer behöver stärkas för

¹ Intern kontroll För tillit, trygghet och utveckling, SKR, 2024

att bromsa en allt högre skuldsättning. Samtidigt ses vikande utveckling i skatteintäkter och höga räntor som påverkar kommunernas möjlighet att finansiera investeringar.²

Detta ställer högre krav på kontroll av investeringsplanen, hur investeringar motiveras och vilka möjligheter kommunen långsiktigt har att bära kostnaderna för investeringsplanen. Ineffektivitet i investeringsprocesser kan leda till kostsamma fördyrande omständigheter för investeringar, men även att kommunen investerar i "fel saker".

Kostnadsökningar i investeringsprojekt kan drivas av flera faktorer, vilket gör det avgörande att utveckla och tillämpa lämpliga metoder för att säkerställa tillförlitliga kostnads-kalkyler och god kostnadskontroll. En viktig förutsättning är att kalkyler kvalitetssäkras, dokumenteras och utvärderas för att förbättra framtida kalkyler. God dokumentation möjliggör systematiska analyser av kostnadsavvikelser och underlättar erfarenhetsutbyte, vilket är avgörande för att undvika att samma fel upprepas. God dokumentation är även viktigt för att nyanställda ska kunna sätta sig in i pågående projekt vid personalomsättning.³

Vanliga orsaker till kostnadsökningar inkluderar osäkert underlag i den första planeringsfasen, stora innehålls- eller utformningsförändringar, ändrade regelverk och förändrat marknadsläge vid upphandling jämfört med kalkyltillfället. Innehållsförändringar kan uppstå när kunskapsläget om projektet förbättras eller på grund av förändrade krav.⁴

Kvalitetssäkring av underlagskalkyler är centralt för att upptäcka avvikelser tidigt i planeringsprocessen. Brister i kvalitetssäkringen kan leda till att fel förblir oupptäckta och resulterar i kostnadsavvikelser senare i projektet. Därför är det viktigt att säkerställa att underlagskalkyler granskas noggrant och att prisuppgifter uppdateras regelbundet för att ge en rättvisande bild av kostnaderna.⁵

Intern kontroll är avgörande i investeringsprojekt för att säkerställa ett effektivt och kostnadseffektivt genomförande, vilket i sin tur bidrar till att kommuner kan möta sina investeringsbehov utan att öka sin skuldsättning eller riskera ekonomisk instabilitet.

1.3 Bakgrund till granskningen

I Nacka kommun genomförs flera stora investeringar för att utveckla kommunens olika stadsdelar utifrån en växande befolkning. En av kommunens stadsdelar som är under utveckling är Orminge som utgör en fallstudie i rapporten. Inom kommunen handlar de flesta projekten om byggande på privat mark, vilket styrs av exploateringsavtal. Det anges vara fördelaktigt att privata exploatörer ansvarar för utbyggnaden av allmänna platser, för att kommunen sedan ska kunna överta driften i dessa områden.

Tidigare granskningar av kommunens investeringsprojekt, har visat att kommunens projektstyrning och kostnadsuppföljning inte har varit ändamålsenlig eller skett med tillräcklig intern kontroll. Granskningar har även visat brister gällande styrning, ansvarsfördelning, kompetens, organisation, samt underlag.

² SKR Ekonomirapport, oktober 2024, s. 6

³ Riksrevisionen 2021 - *Kostnadskontroll i infrastrukturinvesteringar*, RIR 2021:22, s. 35

⁴ Riksrevisionen 2021 - *Kostnadskontroll i infrastrukturinvesteringar*, RIR 2021:22, s. 35

⁵ Riksrevisionen 2021 - *Kostnadskontroll i infrastrukturinvesteringar*, RIR 2021:22, s. 35

Med utgångspunkt från riskanalysen för 2025 har revisorerna beslutat granska om kommunens styrning och uppföljning av internkontroll inom investeringsprojekt är ändamålsenlig och tillräcklig med fokus på implementering och uppföljning.

1.4 Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte är att bedöma om styrning och uppföljning av internkontroll inom investeringsprojekt är ändamålsenlig och tillräcklig med fokus på implementering och uppföljning.

I granskningen besvaras följande revisionsfrågor:

1. Är kommunstyrelsen aktivt medverkande vid utformning av implementering och uppföljning av internkontrollen?
2. Är tillämpade kontrollaktiviteter ändamålsenliga för att tillse att identifierade risker förebyggs och minimeras?
3. Är intern kontroll en integrerad del av verksamheternas ordinarie arbetsprocesser?
4. Är kommunstyrelsens uppföljning av sin internkontroll effektiv i till exempel vad avser dokumentation och spridning av resultat av uppföljningen?

1.5 Ansvarig styrelse och avgränsningar

Granskningen avser kommunstyrelsen. Därmed ingår inte investeringsprojekt som genomförs av trafik- och fastighetsdirektörs ansvarsområde. Granskningens revisionsfrågor avgränsas till att besvaras utifrån vald fallstudie. Vi gör inga bedömningar av exploateringsavtalens innehåll (avtal med fastighetsägare eller rättighetsinnehavare) utan begränsar oss till att analysera kommunintern dokumentation.

1.6 Revisionskriterier

Revisionskriterier är de bedömningsgrunder som bildar underlag för granskningens analys, slutsatser och bedömningar. Revisionskriterierna kan hämtas från lagar och förarbeten eller interna regelverk, policyer eller fullmäktigebeslut. Kriterier kan även ha sin grund i jämförbar praxis eller erkänd teoribildning. I denna granskning utgörs revisionskriterierna av:

- ▶ Kommunallagen (2017:725)
- ▶ COSO-modellen
- ▶ Kommunala styrdokument

Den internationellt mest vedertagna metoden för att utveckla den interna styrningen och kontrollen är den s.k. COSO-modellen. Modellen består av fem huvudkomponenter: kontrollmiljö, riskanalys, kontrollaktiviteter, information och kommunikation samt uppföljning. I granskningen har komponent ett och fyra slagits ihop.

Komponent	Innehåll	Kriterier
Kontrollmiljö och informationsspridning	Organisationskultur Ansvarsfördelning Styrdokument Informationsspridning	Ändamålsenliga styrdokument och dess implementering/efterlevnad i praktiken

	Kompetenshöjande insatser Samverkan	Informationsspridning mellan organisatoriska nivåer
Risikanalys	Identifiera interna och externa risker Kvantifiera hur stor sannolik- het det är att identifierad risk inträffar samt vilka konsekven- serna skulle bli för organisat- ionen	Identifierade risker i riskana- lyser till internkontrollplan/in- vesteringsprojekt
Kontrollaktiviteter	Aktiviteter för att minska/eli- minera risker En kontroll kan vara förebyg- gande, upptäckande eller av utredande karaktär	Ändamålsenliga åtgärder för att hantera risker
Uppföljning	Uppföljning och utvärdering av kontrollaktiviteter	Verksamhetsuppföljning (inkluderat internkontroll) Uppföljning av investerings- projekt

1.7 Metod och genomförande

Granskningen följer COSO-modellen och baseras på dokumentstudier och intervjuer med presidium och tjänstepersoner. I granskningen gör vi en fallstudie där vi beskriver besluts-
gången i Orminge med utgångspunkt i bästa praxis för internkontroll.

Utöver vår interna kvalitetssäkring har samtliga intervjuade och övriga ansvariga tjänste-
personer haft möjlighet att sakgranska rapportutkastet. Detta för att säkerställa att revis-
ionsrapporten bygger på korrekta fakta och uttalanden.

2. Processer kring internkontroll och investeringsprojekt

Avsnittet beskriver styrning och processer för internkontrollen i Nacka kommun tillsammans med tillämpliga styrdokument som rör investeringsprocesser. De processer som beskrivs är de som gäller under 2025. Som tidigare nämnts har ett omfattande utvecklingsarbete initierats under 2024 men som inte ännu är fullt implementerat.

2.1 Reglemente för internkontroll

Enligt reglementet för intern kontroll⁶ har kommunstyrelsen det övergripande ansvaret för att se till att det finns en god intern kontroll. Varje styrelse och nämnd ska årligen anta en internkontrollplan med kontrollmoment utifrån en riskanalys. Resultatet av utförda granskningar rapporteras minst årligen till styrelse och nämnder där lämpliga åtgärder beslutas. Vid väsentliga brister i den löpande internkontrollen under året rapporteras dessa till nästkommande möte efter att bristerna identifieras. Kommunstyrelsen utvärderar årligen kommunens samlade system för intern kontroll och kan vid behov besluta om förbättringar.

2.2 Roller och ansvar i stadsutvecklingsprojekt

Övergripande roller och ansvar i investeringsprojekt både vad gäller internkontroll och den interna investeringsprocessen redovisas i nedanstående tabell.⁷

Funktion	Ansvar
Kommunfullmäktige (KF)	Är kommunens högsta beslutande organ med det övergripande ansvaret för stadsutvecklingen. Uppföljningen av den interna kontrollen ingår i årsredovisningen som godkänns av kommunfullmäktige i april.
Kommunstyrelsen (KS)	Har ett kommunövergripande ansvar genom sin uppsiktsplikt och ansvar som egen nämnd. Som egen nämnd ansvarar kommunstyrelsen för att bereda ärenden som är kopplade till ekonomi, mark- och fastighetsfrågor, samt långsiktigt hållbar utveckling och rapporterar till kommunfullmäktige. Ansvarar även för samhällsplanering.
Kommunstyrelsens stadsutvecklingsutskott (KSSU)	Rapporterar till kommunstyrelsen och bereder och beslutar i ärenden om stadsutveckling.
Kommunstyrelsens miljöutskott (KSMU)	Rapporterar till kommunstyrelsen och bereder och beslutar i ärenden om kommunens övergripande miljö- och klimatarbete.
Ekonomi- och finansdirektör, stadsledningskontoret	Ansvarar för ekonomiprocessen, inklusive redovisning och uppföljning av budget. Inom ekonomiprocessen ansvarar controllerenheten för investeringsprocessen och följer upp kommunens mål och budget under året i samband med månadsbokslut. Redovisningsenheten hanterar bland annat periodbokslut, investerings- och projektredovisning.
Stadsutvecklingsdirektör, kommunstyrelsens stadsledningskontor	Leder arbetet med stadsutvecklingen genom en verkställande organisation bestående av enheten för strategisk stadsutveckling, planenheten, exploateringsenheten och anläggningsenheten. Stadsbyggnadsprojekten drivs genom en

⁶ Fastställd av kommunfullmäktige den 14 september 2020.

⁷ Mål och budget 2025-2027 och Stadsbyggnadsmanualen, enheten för strategisk stadsutveckling, den 26 juni 2024.

	projektorganisation sammansatt av resurser från olika enheter utifrån kompetens.
Exploateringschef/projektägare	Projektägare med ansvar för styrning mot och uppföljning av enskilda projekt och projektportföljen på aggregerad nivå.
Projektchef	För Nackas fem geografiska områden har en ansvarig projektchef tillsatt med ansvar för styrning mot och uppföljning av budget, tidplan och leverans för samtliga stadsbyggnadsprojekt inom projektchefsområdet.
Huvudprojektledare	Ansvarar för att leda och hålla ihop huvudprojektet (tid, kostnad och kvalitet/produkt) och rapporterar till sin projektchef.
Delprojektledare detaljplan/kommunal mark/privat mark/allmänna anläggningar	Ansvarar för sina respektive delprojekt och rapporterar inom den egna linjen till huvudprojektledaren och gruppchef.
Planchef	Företräder kommunen som planmyndighet och är inom projektorganisationen produktägare för detaljplanerna.
Gruppchef planenheten/anläggningsenheten	Företräder kommunen som planmyndighet inom sitt geografiskt avgränsade område eller som byggaktör och ombud i kommunens anläggningsentreprenader.
Enhetschef	Ansvarar för resursförsörjning.
Natur- och trafiknämnden (NTN)	Rapporterar till kommunfullmäktige och ansvarar för drift på kommande allmänna anläggningar. Huvudman för de allmänna anläggningarna och avfallsfrågor.
Miljö- och stadsbyggnadsnämnden (MSN)	Rapporterar till kommunfullmäktige och ansvarar för myndighets- och huvudmannauppgifter inom samhällsbyggnads- och miljöområdet.

2.3 Styrdokument

Utöver reglementet för internkontrollen finns det övergripande styrdokument fastställda av kommunstyrelsen eller kommunfullmäktige som sätter ramar för kommunens arbete med investeringsprojekt. Det finns riktlinjer för investeringsprocessen och redovisning av investeringar. Beslut om investeringsmedel fattas normalt i samband med tertialbokslut 1 och 2, men kan även göras i samband med årsbokslut vid särskilda skäl. Investeringsbeslut ska kompletteras med beslutsunderlag från nämnden och vid behov av nya medel ska enheten ta fram beslutsunderlag till nämnden. Investeringar ska vara beslutade i nämnd innan de behandlas av respektive utskott och sammanställs till kommunstyrelsen. Kommunstyrelsen beviljar budget för stadsbyggnadsprojekten utifrån kommunfullmäktiges treåriga budgetramar och ansvarar för kommunens ekonomi. Stadsbyggnadsmanualen (se begreppslista) klargör projektorganisationen för stadsbyggnadsprojekten.⁸

Utöver detta finns rutiner, anvisningar, mallar och lathundar för investeringsbeslut och projektuppföljning.

2.4 Tidigare granskningar av investeringsprojekt

EY har tidigare granskat intern kontroll avseende ÄTA och omfattningsförändringar i kommunens investeringsprojekt (2017, 2018 och 2022). Granskningarna uppvisade brister och förbättringsbehov. I den senaste granskningen var den sammantagna bedömningen att

⁸ Reglemente för redovisning, Investeringsprocess i Nacka och Reglemente för redovisning, Så här gör vi i Nacka - Redovisning och investeringar, samt Stadsbyggnadsmanualen

kontrollen av ÄTA och omfattningsförändringar delvis var ändamålsenlig. Vid granskningens genomförande pågick ett förbättringsarbete avseende ÄTA och rutiner för anläggningsprojekt. Granskningen visar att det förekommer att riskanalyser upprättas för investeringsprojekt men att dokumentationsstrukturen inte är formaliserad. Det saknas också riskanalyser specifikt kopplade till ÄTA i de politiska beslutsunderlagen. Bedömningen i granskningen är att riskanalyser inte upprättats på ett tillräckligt sätt i de beslutsunderlag som framlagts på politisk nivå för några av de granskade projekten.

Efter det att kostnadsutvecklingen i flera investeringsprojekt blev svårhanterliga beslutade stadsdirektören 2024 att det fanns behov av att göra en genomlysning av processerna kring investeringsprojekt. Under 2024 genomfördes därför externa granskningar av investeringsprojekt av både KPMG och ProAstri, bägge på uppdrag av stadsdirektören.

KPMG genomförde en projektgenomlysning av investeringsprojekten Kyrkviksparken och Stadshusparken. KPMG granskade även orsaker till och riktighet i kostnadsökningarna, samt hur den interna projektstyrningen efterlevt fastställda riktlinjer för investeringsprojekt. KPMG:s granskning visade att kommunens projektstyrning och kostnadsuppföljning inte var ändamålsenlig och inte sker med tillräcklig intern kontroll. Flera rekommendationer lämnades. Rekommendationerna berörde att se över organisationsstrukturen, tydliggöra roller och ansvar i projekt (bland annat gällande lägesrapporteringar och controllers), tydliggöra riktlinjer för investeringsprojekt och tillämpningsanvisningar för projekt av större kostnadskaraktär och säkerställa deras efterlevnad, behandla investeringsbudget utifrån totala kostnader och inte en intäkts- och kostnadsmodell (netto), säkerställa ändamålsenliga systemstöd, genomlysna och förbättra sitt arbete med risk inför och löpande under ett investeringsprojekt, samt säkerställa rätt kompetens i projektorganisationen. Rekommendationerna avsåg även att se över sina övriga större investeringsprojekt och att dessa genomgår genomlysningar på en mer frekvent basis i syfte att förstå huruvida brister i intern styrning och kontroll samt efterlevnad av riktlinjer förekommer.

ProAstri genomförde en verksamhetsanalys av stadsutvecklingsprocessen med tyngdpunkt på anläggningsenheten. Verksamhetsanalysen visade brister gällande styrning av stadsutvecklingsprojekt, kommunikation mellan politiken och tjänstepersoner, ansvarsfördelning, organisation, kompetens (kompetensbrist, personalomsättning, kompetens inom projektredovisning och projektuppföljning), för optimistiska kalkyler, avsaknad av systemstöd för projektredovisning, samt bristfälliga underlag. Verksamhetsanalysen nämner att en omfattande åtgärdsplan har arbetats fram av dåvarande stadsutvecklingsdirektör i början av 2024.

Gemensamt för genomlysningarna är ett behov av att se över organisationsstrukturen för att stödja effektiv projektstyrning inklusive att tydliggöra roller och ansvar, samt att säkerställa efterlevnad av riktlinjer för investeringsprojekt. Vidare pekar utredningarna på behov av ändamålsenliga systemstöd för projektredovisning och uppföljning samt förbättrad riskhantering och rätt kompetens inom projektorganisationen, liksom en bättre kommunikation mellan politiken och tjänstepersoner. Slutligen bör kommunen genomföra mer frekventa genomlysningar av större investeringsprojekt för att identifiera brister i intern styrning och kontroll.

Utifrån intervjuer har vi förstått att dessa rekommendationer i viss utsträckning har varit vägledande för det utvecklingsarbete som för närvarande sker i Nacka.

3. Analys utifrån COSO-modellen

I detta kapitel redogör vi för iakttagelser utifrån COSO-modellens huvudkomponenter. Vår utgångspunkt är nu gällande styrdokument och analysen kopplas till de utmaningar som tidigare identifierats.

Av kommunfullmäktiges Mål och budget 2025-2027 framgår fyra övergripande mål. Två berör ekonomi "Maximalt värde för skattepengarna", samt "Stark och balanserad tillväxt". Kommunstyrelsen har mål och resultatindikatorer kopplade till investeringar och budgetföljksamhet för dessa mål. Under 2025 har kommunfullmäktige gett kommunstyrelsen i särskilt uppdrag att genomlysastyrning, organisation och ekonomi inom stadsutvecklingsprocessen i syfte att skapa bättre efterlevnad av fattade beslut samt kontroll över projekten vad gäller ekonomi, tid och kvalitet.

Det pågår ett förändringsarbete för att förbättra kontroll över investeringsprojekt. Dock råder det varierad kännedom om de åtgärder som beslutats, förmodligen på grund av personalomsättning.

En ny stadsutvecklingsdirektör har tillträtt och har tillsatt en styrgrupp, *Styrgrupp Stadsbyggnadsprojekt*, för att få insikt i projekten vad gäller utmaningar, avvikelser och behov för att hantera detta framåt. Styrgruppen består av ledningsgrupp stadsutveckling (stadsutvecklingsdirektör, enhetschefer för enheten för strategisk stadsutveckling, planenheten, exploateringsenheten och anläggningsenheten, samt stabschef). På styrgruppens möten bjuds även övriga resurser in från exempelvis territorieprocessen, inkluderat trafik- och fastighetsprocessen samt klimat- och miljöprocessen. Styrgruppen har veckovisa möten. För de mål och uppdrag som kommunstyrelsen fått för 2025 beskriver intervjuade att de inte har börjat arbeta aktivt med detta vid granskningens genomförande (april-maj). Målen ingår i verksamhetsplanen som bearbetas och är i slutfasen, då det inte har funnits någon tidigare innan direktör eller stabschef. Inom exploateringsenheten har arbete pågått med att se över projektportföljen sedan våren 2024. Detta har inkluderat projektuppföljning, stickprov och kostnadskontroller på utgifter.

Intervjuade menar att de inte ser den direkta kopplingen mellan kontroll av investeringsprojekt och internkontrollplanen. Riskanalyserna i internkontrollplanen är på en mer övergripande nivå och hanterar inte direkt kontroll av enskilda investeringsprojekt.

3.1 Kontrollmiljö och informationsspridning

Vidtagna åtgärder för förbättrad kontrollmiljö och informationsspridning är beskrivna i åtgärdsplan som stadsutvecklingsdirektör tillsammans med trafik och fastighetsdirektör tog fram i början av 2024. Åtgärdsplanen behandlar förändringsarbete för en kostnadseffektiv stadsbyggnad med tillhörande aktiviteter 2024-2025. Åtgärdsplanen sammanfattas i fyra områden:

1. **Målfokuserad styrning och uppföljning:** Förbättra lednings- och förändringsstödet med anpassat controllerstöd. Utveckla rutiner för uppföljning, prognos och rapportering, samt anpassa portföljen efter aktuellt läge och dess påverkan på kommunens ekonomi.
2. **Effektivare arbetssätt, stödsystem och rapportering:** Fortsätta utvecklingen av arbetssätt och kvalitetssystemen Stadsbyggnadsmanualen och PROSIT, samt använda budget och resurser för ett ändamålsenligt ekonomisystem och processer för bättre

rapportering och projektstyrning. Skapa en samordnad utvecklingsplan med prioriterade åtgärder för systemstöd och förbättra samarbetet mellan stadsutveckling, NVOA, TOF, Ekonomi och inköp.

3. **Stärka organisation och kultur:** Genomföra kompetenslyft inom anläggningsenheten enligt fondansökan och genomlys projekt och arbetssätt för att utveckla metodik och implementeringsstöd. Avlasta chefer och minska andelen konsulter inom anläggningsenheten. Tydliggöra roller och ansvar samt säkerställa seniora kompetenser.
4. **Bra beslutsunderlag:** Förbättra intern samordning och kvalitetssäkring av budget/kalkyl och riskhantering. Utveckla en ny beslutsmall för ärendehantering och involvera politiken kontinuerligt.

I arbetet med stadsutvecklingsprocessen prioriterades följande utifrån rekommendationer från tidigare rapporter:

- ▶ Uppdatering av roller, ansvar och befogenheter för att tydliggöra ledning i projekt och verksamhet i alla definierade skeden.
- ▶ Införande av bättre kalkylverktyg och stöd för ekonomistyrning på exploateringsenheten i syfte att skapa enhetliga ekonomiska bedömningar i tidiga skeden. Kalkyler och kostnadsbedömningar ska stödjas av relevant produktbeskrivning i respektive skede.
- ▶ Införande av riskhantering med relevanta riskpåslag för olika projekt och skeden.
- ▶ Förbättrad kommunikation och samråd med kommunledningen i alla skeden för att hantera oförutsedda händelser och kostnadsökningar.
- ▶ Samordning av processer mellan stadsutveckling och andra enheter, exempelvis natur- och trafiknämnden.
- ▶ Införande av ett dokumenthanteringssystem för bättre styrning och ledning av verksamheten.
- ▶ Koordinering av arbetet som utförs i NVOA med hjälp av "Ledstången" eller andra verktyg.
- ▶ Införande av controllerfunktion för att öka kvaliteten i den ekonomiska uppföljningen av projektet.
- ▶ Ökad styrförmåga genom att tydligt separera kostnader och intäkter i redovisningen.

Åtgärdsplanen innehåller aktiviteter med status för 2024 och med kompletteringar för 2025 som inkommit vid faktakontroll (se bilaga 2) som förklaras utförligt löpande i rapporten. Åtgärdsplanen slutrapporterades i september 2024 och under 2025 ska åtgärdsplanen avvecklas som begrepp. En övergripande inriktning läggs fast med prioriterade nya åtgärder utifrån ny portföljstyrning och utgiftstak. Förändringsarbetet leds av respektive enhet.

3.1.1 Organisationsstruktur

De externa granskningarna identifierade brister i styrningen och ansvarsfördelningen i stadsutvecklingsprojekt. ProAstris rapport framhäver att projektstyrningen har förbättrats avseende projektmodell, samt en robust kalkylmodell, men att arbetet med projektmodell samtidigt skiljer sig åt mellan stadsutvecklingsprocessen och natur- och trafiknämnden. Av ProAstris rapport framgår att en projektmodell skulle implementeras i trafik- och fastighetsprocessen som rapporterar till natur- och trafiknämnden. Intervjuade i ProAstris

granskning uttryckte att de projekt som anläggningsenheten gjorde på uppdrag av natur- och trafiknämnden borde flyttas tillbaka till trafik- och fastighetsprocessen. Rapporten belyste även utmaningar i anläggningsenhetens organisation.

Vidare pekar rapporten på att det finns utmaningar i anläggningsenhetens organisation samtidigt som det finns synpunkter på att vissa projekt på anläggningsenheten borde återföras till trafik och fastighetsprocessen.

Enligt åtgärdsplanen är en förändringsledning på plats för ekonomi och stadsutveckling. Rollerna mellan enheterna plan, exploatering och anläggning har tydliggjorts. Arbete pågår med att ta fram ett verksamhetsanpassat controllerstöd. Arbete pågår även med att utveckla ett gemensamt arbetssätt för NTOF och SUP. Ett gemensamt arbetssätt och genomförandeavtal för NVOA har skett, där en ny avtalsmall är framtagen och utveckling av "Ledstängen" pågår. En justering av organisationen pågår, innefattande flera nivåer:

- ▶ Omvandla anläggningsenheten till beställarorganisation
- ▶ Dela upp anläggningsenheten mellan stadsutveckling och NTOF
- ▶ Justera projektchefsområden exploatering
- ▶ Anpassa planenheten efter nytt nuläge

Av intervjuer beskrivs utmaningar med gränsdragning mellan stadsutveckling och investeringar. Utifrån granskningarna som poängterade ett otydligt ägarskap i projekt har en översyn av strukturen skett. Fler projekt som har ändrat inriktning till att inte längre vara stadsutvecklingsprojekt, exempelvis miljöprojekt, ska även flyttas.

En organisationsförändring genomfördes inom natur- och trafiknämnden den 1 februari 2025. Av natur- och trafiknämndens årsredovisning för 2024 framgår att för att få en ökad styrning och kostnadskontroll i stora natur- och trafiknämndsprojekt flyttas dessa från anläggningsenheten inom stadsutvecklingsprocessen till en nybildad genomförandeenhet, enheten för byggprojektledning inom trafik- och fastighetsprocessen, som rapporterar till natur- och trafiknämnden. Det utökade uppdraget inom trafik- och fastighetsprocessen innebär att nämnden tar emot nio nya tjänster utan budgetkompensation.

Som ett exempel på organisationsförändringen och flytt av projekt rapporterar kommunstyrelsens protokoll från den 7 april 2025 om flytt av stadsbyggnadsprojekt Stadshusparken från stadsutveckling under kommunstyrelsen till natur- och trafiknämnden. Projektet har sedan KPMG:s granskning varit stillastående, och ansvaret övergår till nämnden som har grön kompetens. Per 31 december 2024 uppgick kostnaderna till cirka 6,8 miljoner kronor, varav 3,2 miljoner kronor avser driftskostnader och 3,6 miljoner kronor investeringar, jämfört med beviljad investeringsbudget på 3,0 miljoner kronor. Budget har överskridits med cirka 3,8 miljoner kronor. Projektflytten medför inga ekonomiska konsekvenser, men budgetmedel och kostnader följer med. Natur- och trafiknämnden ska söka nya budgetmedel för tertialbokslut 1 (2025) enligt rutin. En genomgång av upparbetade investeringar krävs för att göra nya kostnadsberäkningar för projektet utifrån parkens nya förutsättningar, vilket kan innebära risk för förgäveskostnader om maximalt cirka 3,2 miljoner kronor.

Inom exploateringsenheten har en ny enhetschef tillträtt under 2025. Tidigare har verksamhets- och ekonomiansvaret varit uppdelat på olika roller (enhetschef och controller), men detta ska nu falla under enhetschefen. Intervjuade ser ett behov av att se över ansvarsfördelningen och utveckla rollerna framgent.

3.1.2 Styrdokument som reglerar stadsutvecklingsprojekt

I Mål och budget för 2025 anges att en projektbudget för stadsutveckling ska beslutas för åren 2025-2027, omfattande såväl drift- som investeringsbudgetar, inriktnings- och genomförandebeslut. Tidigare har projektbesluten avropats från kommunfullmäktiges genomförandebudgetram för stadsutveckling under den aktuella planperioden. Från 2025 ska portföljstyrningen (se begreppslista) säkerställa att stadsutvecklingsportföljen följer kommunfullmäktiges beslutade projekt- och investeringsbudget för 2025-2027, baserat på bedömd genomförbarhet, kommunens ekonomiska förutsättningar och befolkningsprognoser.

De externa granskningarna har belyst behovet av att klargöra riktlinjer för investeringsprojekt och säkerställa att dessa efterlevs. Kommunstyrelsens delegationsordning⁹ har reviderats så att politiska beslut nu krävs för upphandlingar, och gränsen för när tjänstepersoner kan fatta beslut om investeringar har sänkts. För att upphandlingar inom beslutade investerings- och/eller exploateringsåtgärder ska kunna genomföras, krävs ett politiskt beslut som omfattar både åtgärder och budget, inklusive inriktningsbeslut eller genomförandebeslut. Enbart en antagen detaljplan eller ett exploateringsavtal är inte tillräckligt.

Arbetet med att utveckla portföljstyrningen, inklusive införandet av utgiftstak för investeringar, pågår, och en genomlysning av projekt och portfölj med prognoser är under arbete. Intervjuer visar att nya rutiner och checklistor har skapats för att åtgärda identifierade brister. Åtgärdsplanen syftar till att uppdatera gemensamma arbetssätt (PROSIT) och utveckla en enhetlig projektmodell för stadsutvecklingsprojekten. PROSIT ska fungera som en gemensam portal som beskriver processer, rutiner, roller och ansvar, samt utbildningar. Systemet innehåller även rollbeskrivningar för exempelvis huvudprojektledare och delprojektledare och rutiner för tid och ekonomiprognoser. Systemet beskriver även arbetet i förhållande till kommunala bolag.

Tjänstepersoner på anläggningsenheten, enheten för strategisk stadsutveckling, exploateringsenheten, planenheten och enheten för strategiskt klimat- och miljöarbete arbetar med att uppdatera PROSIT:s innehåll. En del - Ledstången - är under utveckling. Intervjuer indikerar att förvaltningen av styrdokument är en kontinuerlig process och att ett tydligt förvaltningssystem är viktigt för att klargöra ägarskap. Dessutom planeras ett systembyte till PowerBI för att förbättra rapportuppföljningen enligt åtgärdsplanen.

3.1.3 Informationsspridning mellan tjänstepersoner och förtroendevalda politiker

De externa granskningarna belyste utmaningar med kommunikationen mellan tjänstepersoner och de förtroendevalda politikerna. Av intervjuer framgår att kommunikationen har utvecklats sedan 2024 med löpande avstämningar i ärenden och lägesrapporteringar. Tjänstemannaorganisationen rekommenderar alternativ inför beslut, och det finns ett samspel innan det slutgiltiga beslutet fattas, vilket ger de förtroendevalda politikerna möjlighet att återremittera om de önskar se andra alternativ. Detta bekräftas av intervju med kommunstyrelsens presidium. Kommunstyrelsen får ta del av tertiärrapporter om stadsutvecklingsprojekt och får insyn på både projektnivå och aggregerad nivå, vilket gör att de kan följa projekten mer löpande. Detta är en förutsättning för att kunna fatta beslut om åtgärder i investeringsprojekt i tid. Presidiet upplever även att antalet framtagna alternativ i underlagen generellt har ökat. Diskussioner kring olika avvägningar gällande tid, kostnad, kvalitet

⁹ Senast uppdaterad den 3 mars 2025.

och behov görs i samband med inriktnings- och genomförandebeslut, där olika aspekter kan väga olika tungt beroende på projektets karaktär.

Stadsutvecklingsdirektörens ledningsgrupp (LGSU) lyfter vid behov ärenden till de förtroendevalda politikerna, vilket bidrar till en förankringsprocess, ökar transparensen och förståelsen för problem, samt skapar delaktighet. Föredragningar sker även i kommunstyrelsens stadsutvecklingsutskott kring budgetavvikelser. Den tidigare tumregeln, att ett reviderat genomförandebeslut krävs när ett projekts kostnader ökar med tio procent, är förtydligat till att nytt beslut krävs vid kostnadsökning om tio procent eller *fem miljoner kronor*. Detta har bidragit till att de förtroendevalda politikerna informeras tidigare vid avvikelser.

Av rutinen för lägesrapportering och portföljrapport¹⁰ framgår att om prognosen fortsatt avviker med 10 procent eller mer, ska projektet söka reviderat inriktnings-, genomförande- eller investeringsbeslut. Den uppdaterade begränsningen med absolut belopp om fem miljoner kronor framgår inte av rutinen.

3.1.4 Kompetensförsörjning

Av kommunstyrelsens årsbokslut för 2024 framgår att kompetenshöjande insatser har skett under året med fokus på gemensamma arbetssätt för att främja samarbete, styrning och framdrift i projekt. Av årsbokslut för stadsutveckling framgår att det internt inom stadsutvecklingsprocessen pågår ett generellt kompetenslyft och fokus på gemensamma arbetssätt för att främja samarbete, styrning och framdrift i deras projekt. Anläggningsenheten har beviljats medel inom Framtidsfonderna för en särskild satsning på kompetenslyft och effektivare arbetssätt.

Enligt åtgärdsplanen har arbete fortsatt med kompetenskartläggning och processgenomlysning, samt har en kompetenssatsning gjorts inom anläggningsenheten utifrån tilldelade fondmedel (2 000 000 kr) avseende tertiäl 3 2023. Av sammanträdesprotokoll från den 20 februari 2024 har kommunstyrelsen beslutat om att en huvudinriktning för det särskilda kompetenslyftet för anläggningsenheten bör vara ekonomi- och projektstyrning. Enligt tjänsteskrivelsen syftar kompetenslyftet till att stärka projektledning och effektiva arbetssätt för ökad projektstyrning och kvalitet inom anläggningsenheten innefattande:

- ▶ Genomlysning av verksamheten
- ▶ Kompetenskartläggning
- ▶ Utbildningsplanen syftar till att höja projektledningskompetensen inom anläggningsenheten och säkerställa gemensamma arbetssätt för medarbetare och strategiska konsulter. Den kommer att omfatta områden som ekonomiarbete, budgetuppföljningar, tidplaner, verksamhetssystem samt projektledning och ledarskap.
- ▶ Kurserna genomförs främst som e-utbildningar för att användas vid nyanställningar och inom andra processer, inklusive exploatering, plan, trafik- och fastighetsenheterna.

Av intervjuer framkommer fortsatta utmaningar med personalomsättning och kompetensförsörjning, vilket påpekas inte är unikt för Nacka, det är stor brist på kompetens inom samhällsbyggnad. För övrigt menar intervjuade att kommunen har en balanserad personalomsättning. För att hantera detta och säkerställa att kompetens inte förloras fokuserar de på överlämningarna, samt att utnyttja konsulter vid behov under längre rekryteringspe-

¹⁰ Daterad till den 25 maj 2022.

rioder. Intervjuade ser att det skulle vara positivt med en större andel egenrekryterad personal, men att konsulter samtidigt är bra tillfälliga lösningar för exempelvis svårrekryterade tjänster.

3.2 Riskbedömning

3.2.1 Risken för bristande styrning i stadsutvecklingsprojekt ingår i kommunstyrelsens internkontrollplan med tillhörande kontrollaktiviteter

Enligt reglementet för intern kontroll¹¹ har kommunstyrelsen tagit fram en årlig internkontrollplan med kontrollmoment utifrån en riskanalys. Riskanalysen utgår från en riskmatris där konsekvens och sannolikhet värderas på en femgradig skala, vilket resulterar i riskvärde indelat i fyra risknivåer. I kommunstyrelsens internkontrollplaner för 2024 och 2025 ingår risken för bristande styrning i stadsbyggnadsprojekt med risknivån medium (8). I internkontrollplanen för 2025 framgår att åtgärder och kontroll innefattar modell för projektstyrning med kontrollmoment i form av en systematisk uppföljning av projekten avseende tid, kostnad och kvalitet. Ansvarig för uppföljning av risken är stadsutvecklingsdirektören. Trafik- och fastighetsdirektör ansvarar för uppföljning av risken gällande fastighetsenheten.

3.2.2 Risken inkluderas även i stadsutvecklingsenhetens och fastighetsenhetens internkontrollplaner. I stadsutvecklingsenhetens internkontrollplan har risken risknivån hög (12). Åtgärder för att hantera risken inkluderar vidareutveckling av systemstöd för att förbättra uppföljningen med projektfokus. Arbete fortsätter med utbildning inom *Trappan* och att styra på lägst effektiva nivå, samt processens systematiska riskarbete. Behov finns av ökat aktivt ledarskap och projektstyrning. Hänvisning görs även till det tidigare nämnda särskilda uppdraget i Mål och budget 2025. Vid faktakontroll framkommer att utifrån satta rutiner ska det inte vara olika riskbedömningar, utan avsikten är att kommunstyrelsen ska återge information från underliggande enheter. Enligt uppgift sker en översyn av rutinerna med strävan att skapa en automatisk rapportering mellan underliggande enheter och kommunstyrelsen för att eliminera risken att riskbedömningarna grundas på olika data. Riskanalyser ska ingå i beslutsunderlag för investeringar

Enligt *Så här gör vi i Nacka - Redovisning och investeringar*¹² ska en riskanalys ingå i beslutsunderlaget för en investering. Enligt *Anvisning till tjänsteskrivelse för investerings-/projektbeslut* ska denna innehålla ekonomiska konsekvenser, en riskanalys vid uteblivet, försenat eller tidigarelagt projekt, alternativa lösningar för projektet, samt påverkan på annan nämnd. Som framgått av åtgärdsplanen har ett nytt utökat besluts-PM med stärkt fokus på risk tagits fram. Vi har tagit del mallen av tjänsteskrivelsen för projektets genomförandeärendet som uppdaterade den 19 februari 2025. Mallen innehåller avsnitt om exploateringsavtal/markgenomförandeavtal, samordning och åtgärder vid utbyggnad, tidsplan och tidsrisker, ekonomiska konsekvenser (projekt netto, eventuella avvikelser från tidigare beslut, ekonomiskt beslutsunderlag och kalkyl, ekonomiska osäkerheter, ekonomiska risker, känslighetsanalys), påverkan på annan nämnd, risker vid utebliven investering eller försenad investering, projektets påverkan på kommunens mål, projektets koppling till mål och

¹¹ Fastställd av kommunfullmäktige den 14 september 2020.

¹² Fastställd av kommunstyrelsen den 14 oktober 2021.

budget, konsekvenser för klimat och miljö, samt hur projektet arbetar med intern och extern kommunikation.

Vidare framgår av faktakontroll att risker hanteras genom den nya styrgruppen som har veckovisa möten. Riskanalyser görs i anläggningsprojekten, där en genomlysning av projektets risker görs initialt i projektet. Senast inför kostnadsuppskattningarna eller kalkylerna görs en risklista som sedan genomarbetas till respektive prognosavstämning. Projektets risker ska minst stämmas av vid prognostillfällena fem gånger per år. Gruppcheferna stämmer av med respektive projekt inför varje prognosavstämning, men det görs ingen specifik genomgång av de största tio projekten.

3.3 Kontrollaktiviteter

Intern kontroll syftar till att minska eller eliminera risker genom olika typer av kontrollaktiviteter. Inom investeringsprojekt handlar det främst om aspekterna kostnad, tid och kvalitet/produkt. Kontrollaktiviteter inkluderar kvalitetssäkring av beslutsunderlag och underlagskalkyler, samt systemstöd som möjliggör redovisning, uppföljning och avvikelshantering.

3.3.1 System för kontroll

Som beskrivits under avsnitt 3.1 finns kvalitetsledningssystemet PROSIT som innehåller rutiner, mallar och checklistor som stöttar projektdeltagarna i deras arbete. Projektmodellen innehåller rutiner för prognosarbetet för tid och ekonomi, samt för projektrapportering. Prognoser för tid och ekonomi görs i Antura och involverar flera led, från projektteam, huvudprojektledare, projektchef, Forum Projektrapportering till en övergripande rapportering, där controllers utgör stöd.¹³

Huvudprojektledaren ska rapportera lägesrapporter minst fem gånger per år i rapporteringssystemet Antura, samt löpande vid större förändringar i prognos. Delprojekt, huvudprojekt, projektchefsområde och projektportföljen följs upp vid tertialbokslut och årsbokslut i Forum Projektrapportering.¹⁴

Delprojektens budget och utfall redovisas i kommunens ekonomisystem UBW. Av det reviderade styrdokumentet *Investeringsprocessen i Nacka* sker registrering av data i systemen UBW och Antura som synkroniseras dagligen för att ge en fullständig bild av prognos, budget och utfall. Analys görs utifrån registrerade data i dessa system, samt i Qlik Sense. Utöver detta system används även Stratsys för rapportering till nämnd, kommunstyrelsen och kommunfullmäktige. Ansvarig direktör rapporterar portföljutfall mot budget och prognos, tio största projekten, projekt med störst avvikelse (utöver de tio största), samt färdigställda projekt i Stratsys.

Trafik- och fastighetsdirektör rapporterar portföljgenomgång, inklusive läges- och avvikelserapportering per projekt, månadsvis till stadsdirektör och kommunstyrelsens ordförande, kommunstyrelsen stadsutveckling, samt natur- och trafiknämnden.

¹³ Enligt Stadsbyggnadsmanualen

¹⁴ Enligt Stadsbyggnadsmanualen

Stadsutvecklingsdirektör rapporterar portföljgenomgång, inklusive läges- och avvikelserapportering per projekt tertialsvís till stadsdirektör och kommunstyrelsens ordförande samt kommunstyrelsen stadsutveckling.

Delprojekt avslutas efter färdigställda uppdrag, medan slutredovisning görs på huvudprojektnivå i kommunstyrelsen som beslutar om projektavslut.¹⁵

Vid faktakontroll framkommer att projekt genomgår samma kontrollfrekvens oavsett storlek. Samtliga projekt redovisar status månadsvis i Antura och följs upp fem gånger per år av gruppchef på anläggningsenheten, samt av controller på controllerenheten. I de två största projekten arbetar kommersiella projektledare med ansvar för att kontrollera och följa upp projektekonomin. Både gruppchef och enhetschef på anläggningsenheten har tät dialog med projektledarna. Ingen övrig utomstående genomgång av projektekonomin finns i dagsläget.

3.3.2 Kontroll av kalkyler

Av ProAstris rapport framgår att sedan 2021 har anläggningsenheten börjat arbeta med kalkyler som innehåller en kostnadsutvecklingspeng och riskpeng för fördyrningar som kan uppstå. Den nya kalkylprocessen ger en bättre helhetsbild av kostnaderna, men används endast för projekt som är nya eller i tidiga skeden och går inte att tillämpa på gamla projekt. Av intervjuer i denna granskning framgår att det pågår en diskussion med ekonomidirektören avseende hur stadsutvecklingsprojekten ska hantera indexuppräkningsprognoser varje år, vilket tidigare inte har gjorts. Sedan 2024 görs indexuppdateringar av kalkyler, och kostnadsuppdatering med 2,5 procent per år 2024, till projektets beräknade sluttid.

Projektuppföljning sker på flera olika sätt i olika system och forum. Av ProAstris rapport framgår att ekonomisystemet har varit uppbyggt för driftsekonomi och inte för redovisning och uppföljning av stora och komplexa projekt. Projektstyrningsverktyget Antura har inte kunnat visa ackumulerade kostnader, vilket har inneburit manuell hantering för information om projektens kostnadsutveckling. Enligt åtgärdsplanen ska ett mer sammanhållet ekonomisystem utvecklas från Excel, där Antura och UBW sammankopplas. En ny enhetlig projektstruktur ska anpassas för att hantera både drift och investeringar. Projektrapporter ska läggas i Antura för att kunna underlätta projektuppföljning.

3.3.3 Nettokostnad i investeringsbudget

Kommunen behandlar investeringsbudget utifrån en intäkts- och kostnadsmodell (netto). Prognostiserade inkomster och utgifter redovisas i beslutsunderlag. Intervjuade ser fördelar och nackdelar med detta synsätt; fördelar i att få ett helhetsperspektiv, nackdelar i att prognoserna kan påverkas mycket av oförutsedda händelser och att intäkter som i stor utsträckning beror på marknadsutveckling är extra svåra att prognostisera. Oförutsedda händelser och kostnadsökningar framhålls som en betydande utmaning i exploateringsavtal med privata aktörer.

¹⁵ Reglemente för redovisning, Så här gör vi i Nacka - Redovisning och investeringar, Stadsbyggnadsmanualen, samt PROSIT - Underlag till granskning av intern kontroll.

3.3.4 Avvikelse- och avvikelserapportering

Samtliga aspekter förutsätter interna processer för att status- och avvikelserapportering finns inom respektive process. Av *Stadsbyggnadsmanualen* framgår beslutsvägar för frågor och avvikelser i projekten. Den generella principen är att frågor som uppstår i projekt ska lösas på lägsta effektiva nivå. Frågor inom ramen för delprojektets uppdrag och påverkan hanteras inom delprojektet med stöd av den egna linjeorganisationen. Frågor av komplex karaktär och med påverkan på fler delprojekt/huvudprojekt behöver hanteras i projektklinjen. Enligt åtgärdsplanen har forumet PLEXA införts för eskalering, flaggning och beslutsvägar, där direktör, enhetschefer, gruppchefer/projektchefer och projektcontrollers från enheterna plan, exploatering och anläggning deltar. I forumet går de igenom utfallet av prognosarbetet, dess påverkan på projektportföljen, samt beslutar om avvikelshantering. Enligt intervjuade har PLEXA ersatts av ny samlad styrgrupp för stadsutvecklingsprojekt, brett sammansatt av chefer inom territoriet. Efter de formella rapporteringarna (T1, T2, samt årsredovisningen) tar projektledare fram presentationer för genomgång av prognosuppdateringar med sin projektchef inför styrgruppsmötet.

Den tidigare nämnda tumregeln om kostnadsökningar gällande när ett projekt skall gå upp för ett nytt reviderat genomförandebeslut fungerar även som en kontroll i projekt som börjar avvika från ursprunglig plan.

3.4 Uppföljning och utvärdering av kontrollåtgärder

Kommunstyrelsen tar del av flera olika former av uppföljning inom ramen för den övergripande verksamheten (sammanträdesprotokoll, tertial-, årsbokslut och internkontrollrapport), samt i investeringsprojekt och investeringsportföljer som har beskrivits i avsnitt 3.3 (Anturarapporter, tertialrapporter, Stratsysrapporter, samt slutrapporter).

Av kommunstyrelsens sammanträdesprotokoll för 2024-2025 framgår löpande rapportering gällande inriktnings- och genomförandebeslut, detaljplaner, projektavslut, samt en sammanställning av investerings-/projektbeslut i samband med tertialbokslut.

Av kommunstyrelsens tertialrapporter för 2024 framgår att förutsättningarna för stadsbyggnadsprojektens genomförandeplanering och ekonomiska balans har förändrats på grund av försämrade marknadsförhållanden, en historiskt hög kostnadsutveckling och en minskad befolkningsprognos för hela regionen. På grund av detta har en genomlysning initierats av stadsutvecklingsportföljen för att anpassa genomförandeplaneringen och investeringstakten. I tertialrapporterna följs kommunstyrelsens investeringsbudget och stadsutvecklingsprojekt upp.

I kommunstyrelsens årsbokslut följs investeringar och projekt upp inom stadsutveckling. Inom stadsutvecklingsprocessen rapporterar fem enheter till kommunstyrelsen; exploateringsenheten, anläggningsenheten, enheten för strategisk stadsutveckling, en övergripande enhet för styrning, samt ett driftsansvar för utredningar kring *Ny bytespunkt Nacka* (tidigare *Mötesplats Nacka*). Det framgår att projektportföljen har påverkats negativt på grund av en hög kostnadsutveckling, många komplexa projekt och förändrade förutsättningar. De två målen "Maximalt värde för skattepengarna" och "Stark och balanserad tillväxt" följs upp, där betoning läggs vid fortsatt ekonomistyrning och genomlysning av kostnader och risker i projekten.

Av kommunstyrelsens uppföljning av sin internkontrollplan 2024 framgår att för risken för bristande styrning i stadsbyggnadsprojekt pågår ett arbete för ökat fokus och samverkan

både internt inom stadsutveckling och med ekonomifunktionen. Kostnadsutvecklingen tas på allvar och projektens kalkyler ses över mer noggrant. Risker har som tidigare nämnts även inkluderats i internkontrollplanen för 2025. Uppföljning sker även under året i tertiärrapportering, där det framgår att återslagrapportering sker i Stratsys.

Stadsutvecklingsprojekten följs upp genom gängse uppföljningsrutiner för kommunens ekonomi.¹⁶

¹⁶ Enligt Stadsbyggnadsmanualen

4. Fallstudien Samordning Orminge Centrum

Orminge Centrum är ett pågående omfattande stadsutvecklingsprojekt som inom området för planprogrammet för Orminge Centrum omfattar flera stadsbyggnadsprojekt och etapper för utbyggnad och förtätning av bostadskvarter och allmän infrastruktur.¹⁷

4.1 Utbyggnad av allmänna anläggningar samlas i ett projekt

Samordningsprojektet Orminge Centrum avser utbyggnad av allmänna anläggningar inom hela planprogramsområdet. Allt genomförande av ny- och ombyggnad av allmänna anläggningar i Orminge Centrum har samlats i ett eget stadsbyggnadsprojekt *Samordning Orminge Centrum*.¹⁸

Samordningsprojektet har delats in i fem huvudetapper med flera underetapper. Utbyggnaden sker i samarbete med NVOA och övriga ledningsägare. Etapp 1 påbörjades 2018, följt av etapp 2 som startade 2019 och avslutades 2021.¹⁹ Projektets utbyggnadsarbeten (både kommunens och entreprenörernas) planeras slutföras 2032. För närvarande genomförs etapp 3-5, med framtagande av detaljplaner, upphandling och pågående arbete.

4.2 Underlag för beslut under projektets gång

Som underlag för kommunstyrelsens genomförandebeslut har underlagspromemorier tagits fram för de olika etapperna. I dessa ingår beviljad budget. Projektets upplägg och struktur har förändrats sedan projektstart på grund av en förändrad budgetprocess, stadsbyggnadsprocess och byggprojektmodell.²⁰

Genomförandebeslutet visar att total beslutad budget, inklusive tidigare beslutad budget, för projekt *Samordning Orminge Centrum* är 580 miljoner kronor, med intäkter på 250 miljoner kronor, vilket ger en nettokostnad på cirka 330 miljoner kronor för kommunen. I kommunstyrelsens beslut den 2 september 2019, § 254 bedömdes exploateringsersättningen täcka hälften av utbyggnadskostnaderna och resterande täckas av markintäkter. Prognosen i genomförandebeslutet indikerar att den endast täcker knappt 40 procent, vilket innebär att markintäkter måste täcka över 60 procent. Totala utgifter för alla stadsbyggnadsprojekt inom planprogramsområdet för Orminge beräknades till cirka 730 miljoner kronor, medan inkomsterna förväntades uppgå till cirka 1 130 miljoner kronor, vilket ger ett positivt netto på cirka 400 miljoner kronor baserat på prognoser från stadsbyggnadsprojekten fram till 2030.

Kommunfullmäktige godkände en budget med 25 miljoner kronor netto för 2025 och framåt, fördelat på 95 miljoner kronor i inkomster och -70 miljoner kronor i utgifter. Projektet förväntades generera en nettokostnad på cirka 330 miljoner kronor. Budgetbeslutet

¹⁷ Kommunfullmäktigebeslut september 2015 detaljplaneprogram för Orminge Centrum.

¹⁸ Genomförandebeslut för stadsbyggnadsprojekt Samordning Orminge Centrum, 2022-10-24 (KS), 2022-11-14 (KF).

¹⁹ Projektplan - Samordning Orminge Centrum, Etapp 1-5, den 5 augusti 2024.

²⁰

Utbyggnads-PM för utbyggnad av allmänna anläggningar, del av etapp 4 och etapp 5, Orminge centrum, den 8 september 2022.

omfattar hela projektet och utökar tidigare budget. Hela projektets budget framgår av Figur 1, där man även ser en årsfördelning och tidigare beviljad budget.

	Budget =>2021			2022			Årsbudget 2023			2024			Årsbudget 2025=>			Totalt			Besluts- instans	Datum
	Inkomster	Utgifter	Netto	Inkomster	Utgifter	Netto	Inkomster	Utgifter	Netto	Inkomster	Utgifter	Netto	Inkomster	Utgifter	Netto	Inkomster	Utgifter	Netto		
Projektbudget																				
beviljad tom 2020	75,8	-286,1	-210,3	20,2	-66,0	-45,8	39,9	-8,2	31,7			0,0			0,0	135,9	-360,3	-224,4	KF	
Utredningsbeslut			0,0			0,0			0,0			0,0			0,0	0,0	0,0	0,0	KS	
Inriktningsbeslut			0,0			0,0			0,0			0,0			0,0	0,0	0,0	0,0	KS	
Genomförandebeslut			0,0	0,0		0,0	17,0	-118,0	-101,0	5,0	-33,0	-28,0	93,0	-69,0	24,0	115,0	-220,0	-105,0	KF	aktuellt ärende
Total	75,8	-286,1	-210,3	20,2	-66,0	-45,8	56,9	-126,2	-69,3	5,0	-33,0	-28,0	93,0	-69,0	24,0	250,9	-580,3	-329,4		

Figur 1: Medel per år i miljoner kronor, hämtad från genomförandebeslutet.

Av Mål och budget för 2025 framgår att stadsutvecklingsprojekten med högst planerad investering under de kommande tre åren bland annat är *Samordning Orminge Centrum*. Nedan redovisas projektprognos, samt projekt- och investeringsbudget för 2025-2027 i miljoner kronor:

	2024	2025	2026	2027	>= 2028
Utgift	77,6	52,7	12,7	11,9	69,7
Inkomst	26,9	2,4	0,0	21,9	81,8

I genomförandebeslutet presenteras risker vid uteblivna eller försenade investeringar, vilket kan hindra kommunen och externa byggaktörer från att genomföra utbyggnader som planerat. Kollektivtrafikens utveckling påverkas även, vilket kan fördröja försäljningen av kommunens mark och därmed minska inkomsterna. Alternativ till budgettilldelning och påverkan på andra nämnder, särskilt natur- och trafikinämnden, klargörs, vilket understryker vikten av nära dialog.

Projektorganisationen för *Samordning Orminge Centrum* består av tjänstepersoner från huvudsakligen planenhetsen, exploateringsenheten och anläggningsenheten. Projektet leds av projektchef från exploateringsenheten, samt av gruppchef och plansamordnare från planenhetsen och gruppchef från anläggningsenheten. Inom ramen för huvudprojektet planprogram Orminge Centrum leds de tre övergripande stadsbyggnadsprojekten av tre huvudprojektledare från exploateringsenheten med delprojektledare/byggprojektledare och ytterligare roller som projektstöd. För *Samordning Orminge Centrum* ansvarar huvudprojektledaren för att hålla ihop huvudprojektet för utbyggnad av allmänna anläggningar, medan byggprojektledare ansvarar för de fem delprojekten som avser utbyggnad av allmänna anläggningar.

4.3 Riskanalyser i samordningsprojektet

Ettapp 1 och 2 är färdigställda, medan riskanalyser för de pågående och planerade etapperna (3-5) har tagits fram. Dessa redovisar identifierade risker, orsaker, påverkan, riskvärde och åtgärder med ansvariga och status. Flera risker rör kostnad och tid. Åtgärder inkluderar bland annat att söka utökad budget, beakta ökade kostnader i kalkyler, inkludera riskpeng, säkerställa att heltäckande underlag, samt tydlig samverkan med entreprenör. För vissa risker framgår att risken inte går att förebygga innan entreprenadstart, att sannolikheten är låg, men att risken måste inkluderas i budgeten. Det finns även risker kopplade

till nyckelpersoners avgång, med åtgärder för att lagra dokumentation på SharePoint. Specifika risker har identifierats för olika arbeten i deletapperna.

I promemoria för utbyggnad av allmänna anläggningar, del av etapp 4 och etapp 5, Orminge Centrum redovisas även de mest centrala riskerna som har identifierats i projektet. Detta berör dels allmänna risker, dels specifika risker för etapperna 4 och 5.²¹

Allmänt	Etapp 4	Etapp 5
Bristfällig samordning mellan aktörer som verkar i eller intilliggande arbetsområde vilket kan försena och fördyra projektet.	Hinder i produktionen på grund av okända ledningar kan leda till förseningar och kostnadsökningar.	Finplanering överlämnas delvis till driftorganisationen, vilket kan medföra kvalitetsbrister och att åtgärder hamnar mellan stolarna.
Materialbrist på grund av oroligheter i Europa kan orsaka förseningar och kostnadsökningar.	Arbeten kan inte utföras på grund av överklagad detaljplan (Sarvträsk) och domstolsbeslut, vilket kan medföra på grund av domstolsbeslut att det blir sena ändringar i projektering.	Arbetena inom stadsbyggnadsprojekt Södra Kanholmsvägen är beroende av förhandling med privata markägare samt framdrift i kommande detaljplan, vilket kan påverka kvalitet och kostnader.
Lång genomförandetid kan leda till kompetenstapp och kvalitetsbrister.	Trånga och tidskrävande arbetsförhållanden vid korsning Mensättravägen/Edövägen kan generera kostnadsökningar.	Osäkra markförhållanden i området för projekt Södra Kanholmsvägen kan orsaka tidsförskjutningar och fördyringar.

Vi har tagit del av två avvikelserapporter som avser etapp 3.2 (ändrad utformning gångbana vid befintlig bro) och 5.2 (omvandling av kommunal mark till kvartersmark). Rapporterna beskriver avvikelserna, alternativ, fördelar och nackdelar. För etapp 3.2 framgår utredningspunkter som krävs och för 5.2 framgår åtgärdsförslag.

4.4 Projektuppföljning

Projektuppföljningen omfattar lägesrapporter i Antura, stadsbyggnads projektportfölj vid tertiäl, delår- och årsbokslut som även dokumenteras i Stratsys tertiälvis. Därutöver finns det två extra projektrapporteringstillfällen; fem tillfällen totalt varav tre är formella och två är interna. Uppföljningen som sker i Antura redovisas för projektchef på exploateringsenheten som därefter redovisar uppföljningen för respektive portfölj i styrgruppen för stadsbyggnadsprojekt (nytt forum för alla projekt från och med i år). Tidigare hade de separata möten som kallades "Forum projektrapportering".

Projektledare samt projektchefer och enhetschefer kan göra en analys på projektekonomi i systemet PowerBI som är en spegling av Antura som i sin del hämtar information från UBW, även Qlik Sense är en spegling av UBW ett visualiseringsverktyg av ekonomisystemet.

Fem detaljplaner har vunnit laga kraft. Utbyggnaden av allmänna anläggningar är avslutad för etapp 1 och 2. Etapp 3:1 slutbesiktigades i juni 2024 och etapp 4:2 i december 2024. En detaljplan (Ormingeplan) är pausad och kan starta 2026. Inriktningsbeslut för Södra Kanholmsvägen planeras tidigast våren 2025. Trots att etapp 4:2 har slutbesiktigats, kvar-

²¹ Daterad till den 8 september 2022.

står arbeten under 2025. Etapp 4:3 är försenad och under kvartal 1 2025 har förberedande arbeten påbörjats. De huvudsakliga arbetena startar dock kvartal 3 2025. Etapp 3:2 planeras för 2026.

Tid och mål bedöms som gröna, medan ekonomi är bedömd som röd. Orsakerna till ökade kostnader inkluderar försenad entreprenadtilldelning för 4:3, behov av omprojektering samt ökade byggkostnader. Prognosen för intäkter har ökat delvis på grund av ledningsåtgärder, vilket innebär att intäkterna beräknas öka. Åtgärden är att se över kostnadsbesparingar i andra delar av projektet. Om inte tillräckliga besparingsåtgärder är möjliga att identifiera krävs utökad budget för projektet. Framtida risker inkluderar marknadsläget påverkan på projektfördröjningar, lägre markintäkter och högre byggkostnader.²²

Kommunstyrelsens verksamhetsuppföljning inkluderar uppföljning av projektet i tertialrapporter och årsbokslut. I tertialrapporter för 2024 omnämns projektet inom ramen för stadsutveckling. Projektet följs upp i årsbokslutet för stadsutveckling 2024.

Som beskrivits noterar vi att fler av åtgärderna som ska motverka de identifierade riskerna i de kvarvarande etapperna är försenade och inte genomförda. Den löpande uppföljningen inkluderar tid, kostnad och mål.

Kommunstyrelsen har blivit mer involverad i uppföljningen det senaste året, och omfattningen har ökat vilket har gett mer insyn i processerna och möjlighet att fatta informerade beslut i tid.

4.5 Sammanfattande iakttagelser

I nedanstående tabell kommenteras fallstudien Samordning Orminge Centrum utifrån COSO-modellen:

Komponent	Utmaningar i genomförandet
Kontrollmiljö och informationsspridning	Förändrat upplägg och struktur på grund av förändrad budgetprocess, stadsbyggnadsprocess och byggprojektmodell, vilket har gjort att delprojekt delvis har behövt göras om. Projektet rapporteras i uppföljningen av stadsbyggnadsprojekt där markering för gult rött och grönt används för mål, ekonomi och tid vilket skapar transparens, men även en förenklad bild som endast delvis ger en bild av projektets framdrift.
Risikanalys	I genomförandebeslutet presenteras risker vid utebliven eller försenad investering. Risker för kollektivtrafikens utveckling. Risker framtagna avseende kostnad och tid. Nettokostnader i exploateringsersättning beräknades till 40 procent, markintäkter behövde enligt budget täcka 60 procent. Internkontrollplanens riskbedömningar på en övergripande nivå är inte samma bedömning som i delprojekten vilket skapar osäkerhet kring risknivåerna. Osäkerhet i exploateringskalkylerna kring hur intäkterna beräknats samt prognoser för driftskostnader vid kommunalt övertagande av exploateringsprojekt. Vi noterar även att riskerna inte kvantifierats.
Kontrollaktiviteter	Regelbunden projektuppföljning. Avvikelse rapportering inklusive alternativ och uppföljning har förstärkts, dock rapporteras data in i flera system, det är inte tydligt hur dessa system samverkar.

²² Lägesrapport Samordning Orminge Centrum, presenterat för KS 15 januari 2025.

Uppföljning	Projektuppföljning i Antura, tertial och årsbokslut samt i Stratsys. Kostnadsökningen i projektet beror på flera faktorer, inklusive tillkommande projekteringsarbeten, stigande byggkostnader och högre riskreserver. Kostnadsökning har även orsakats av nya direktiv kring upphandlingsprocessen, vilket har lett till försenad tilldelning av entreprenaden.
-------------	--

Genomgången ovan visar att projektet står och har stått inför betydande utmaningar och förändringar som delvis beror på ökade kostnader men den omstrukturerade budgetprocessen och byggprojektmodellen har även inneburit att man delvis har behövt utarbeta nya arbetssätt. Rapporteringsstrukturen, som använder färgkodning för att indikera status på mål, ekonomi och tid, visar på ett lättförståeligt sätt framdriften för projektet samtidigt är det alltid vanskligt med förenklade beslutsunderlag eftersom kodningen huvudsakligen bygger på professionella bedömningar som görs av olika tjänstepersoner.

Riskerna som identifieras, särskilt relaterade till investeringar och kollektivtrafikens utveckling, understryker vikten av noggrann planering och riskhantering för att säkerställa projektets framgång. Det är en utmaning att kvantifiera riskerna men det är samtidigt nödvändigt att åtminstone rangordna risker så att det finns en möjlighet att få en uppfattning om sannolikheter och utifrån dessa kunna ta informerade beslut.

Nettokostnaderna i exploateringsersättningen, som beräknas till 40 procent, i förhållande till markintäkternas krav på 60 procent, indikerar en potentiell finansiell obalans som kan påverka projektets genomförande. Regelbunden projektuppföljning och avvikelserapportering är avgörande för att identifiera och hantera problem i ett tidigt skede. Kostnadsökningen, som drivs av faktorer som stigande byggkostnader, utökad projektering och omfattning samt nya upphandlingsdirektiv, visar på den komplexitet och osäkerhet som präglar byggsektorn. Sammanfattningsvis kräver projektet en proaktiv och strategisk hantering av både ekonomiska och tidsmässiga aspekter för att navigera genom dessa utmaningar.

5. Sammanfattande iakttagelser

5.1 Projektuppföljning görs i flera system

På aggregerad nivå görs riskanalys som har lägre risk än på projektnivå. Riskanalyserna görs utifrån olika riskmatriser. Flera system används i projektuppföljningen. Granskningen väcker frågor hur den kommunövergripande internkontrollprocessen hänger ihop med processen för intern kontroll inom investeringsprojekten. Flera system används i rapporteringen och uppföljningen av projekt, vilket medför behov av samordning för att säkerställa effektiv styrning och resursanvändning.

5.2 Personalomsättning och kompetensförsörjning kritiska faktorer för framdrift

En tydlig risk och orsak till förseningar i projektgenomförande är byte av ansvarig personal i projektorganisationen. Fortsatta utmaningar med personalomsättning och kompetensförsörjning beskrivs i intervjuer, men detta speglar även en större bild av kompetensbrist inom samhällsbyggnadssektorn. Att säkerställa att kompetens behålls i organisationen under långa projekt är avgörande och betonar vikten av överlämningar mellan personal, tydliga riktlinjer och rutiner, strukturerad dokumenthantering som möjliggör spårbarhet. Det är också viktigt att det etableras tydliga vägledningar för att säkra likvärdighet i bedömningar i exempelvis färgkodning för att visa på projektens framdrift.

5.3 Erfarenhetsåterföring i det nya arbetssättet

Utifrån fallstudien, kvarstår flera av de utmaningar som tidigare har identifierats i externa granskningar, men det nya arbetssättet med ökad regelbundenhet och omfattning av uppföljning och avvikelserapportering ökar förutsättningarna för informerade beslut och möjlighet att agera i tid. För att hantera de utmaningar som tidigare har belysts är informationsspridningen mellan tjänstemannaorganisationen och de förtroendevalda politikerna avgörande. Av granskningen framgår att kommunikationen har utvecklats sedan 2024 med löpande avstämningar i ärenden och lägesrapporteringar. Det blir även viktigt att följa upp och utvärdera det pågående förändringsarbetet för att förbättra kontroll över investeringsprojekt för att säkerställa att det får önskad effekt.

5.4 Exploateringsprojekt i riskanalyser

I Nacka genomförs flera investeringsprojekt som exploateringsprojekt. Riskanalyser görs på en övergripande nivå, men frågor väcks på vilka grunder som riskanalyserna görs i exploateringsprojekten. Hur säkerställs att upphandlingar är utformade på ett sådant sätt att riskerna minimeras för kommunen vid driftsövertagande? Ingår intäkter i internkontrollplanerna?

6. Svar på revisionsfrågor

Revisionsfrågor	Svar
1. Är tillämpade kontrollaktiviteter ändamålsenliga för att tillse att identifierade risker förebyggs och minimeras?	Delvis. Det görs flera riskanalyser, men det är oklart hur de samspelar och påverkar beslutsprocesserna. Riskanalyserna i internkontrollplanen är inte i överensstämmelse med riskanalyserna i individuella projektplaner.
2. Är intern kontroll en integrerad del av verksamheternas ordinarie arbetsprocesser?	Nej. Internkontrollen sker på en aggregerad nivå och inkluderar endast risker på en övergripande nivå, inte på projektnivå. Det är oklart hur internkontrollen används i ordinarie arbetsprocesser.
3. Är kommunstyrelsen aktivt medverkande vid utformning av implementering och uppföljning av internkontrollen?	Ja. Kommunstyrelsen arbetar aktivt med implementering och uppföljning av internkontrollen.
4. Är kommunstyrelsens uppföljning av sin internkontroll effektiv i till exempel vad avser dokumentation och spridning av resultat av uppföljningen?	Delvis. Kommunstyrelsen tar del av flera olika former av uppföljning inom ramen för den övergripande verksamheten (där specifik uppföljning av internkontrollen ingår), samt i övrig uppföljning med fokus på investeringsprojekt och -portföljer. Utifrån kommunstyrelsens uppföljning av internkontrollen för 2024 framgår åtgärder för risken för bristande styrning i stadsbyggnadsprojekt som även inkluderas i 2025-års internkontrollplan.

Stockholm den 4 juni 2025

Christina Sand
Verksamhetsrevisor

Bianca Cattermole
Verksamhetsrevisor

Projektledare

Projektmedarbetare

Bilaga 1 - Källförteckning

Intervjuade funktioner

- ▶ Kommunstyrelsens presidium
 - ▶ Ordförande
 - ▶ 1:e vice ordförande
 - ▶ 2:e vice ordförande
- ▶ Stadsdirektör, Stadsledningskontoret
- ▶ Stadsutvecklingsdirektör, Stadsledningskontoret
- ▶ Stabs- och utvecklingschef, Stadsutvecklingsenheten
- ▶ Enhetschef, Anläggningsenheten
- ▶ Enhetschef, Exploateringsenheten
- ▶ Tf projektchef Centrala Nacka och Norra kusten, Enheter / Exploateringsenheten
- ▶ Projektchef - Orminge, Exploateringsenheten

Dokumentation

- ▶ Mål och budget 2024-2026 och 2025-2027
- ▶ Reglemente för intern kontroll
- ▶ Delegationsordning för kommunstyrelsen
- ▶ Instruktion för kommunstyrelsen
- ▶ Styrdokument - Investeringsprocessen i Nacka
- ▶ Reglemente för redovisning
- ▶ Så här gör vi i Nacka - redovisning och investeringar
- ▶ Stadsbyggnadsmanualen
- ▶ Anvisningar tjänsteskrivelse investeringsprojektbeslut
- ▶ Rutiner för projektrapportering
- ▶ Underlag från PROSIT
- ▶ Protokoll från kommunfullmäktige, kommunstyrelsens och dess utskotts sammanträden 2024-2025
- ▶ Kommunstyrelsens och dess enheters internkontrollplaner 2024 och 2025 med underliggande riskanalyser
- ▶ Uppföljning av intern kontroll 2024
- ▶ Kommunstyrelsens årsbokslut 2024 med bilagor
- ▶ Kommunstyrelsens tertialrapporter 2024
- ▶ Genomförandebeslut för stadsbyggnadsprojekt Samordning Orminge Centrum 2022 med bilagor
- ▶ Detaljplaneprogram Orminge Centrum med bilagor
- ▶ Projektuppföljning i Orminge Centrum inkluderat lägesrapportering, portföljrapport, avvikelserapporter, presentation nämnd den 21 januari 2025
- ▶ Projektplan för Orminge Centrum
- ▶ Förfrågningsunderlag till etapper i Orminge Centrum
- ▶ Riskregister Orminge Centrum
- ▶ Åtgärdsplan 2024
- ▶ Natur- och trafiknämndens årsbokslut 2024
- ▶ Uppdaterad tjänsteskrivelse för genomförandebeslut
- ▶ Rutin för lägesrapportering och portföljrapport

Bilaga 2 - Tabell

Aktivitet	Status
Förändringsledning på plats - ekonomi och stadsutveckling	Klart
Utvecklad portföljstyrning (med tillkommande utgiftstak investeringar)	Pågår, Q1 2025
Genomlysning projekt och portfölj med prognos	Pågår, Q3
Fortsatt arbete med kompetenskartläggning och processgenomlysning	Pågår (PROSIT 2.0)
Rollklargöring "treklöver" (plan, exploatering, anläggning)	Klart
Kompetenssatsning anläggning (fondansökan KS 240304)	Klart
Verksamhetsanpassat controllerstöd	Pågår (avstannat i väntan på utgiftstak)
Gemensamt arbetssätt TOF och SUP	Pågår
Gemensamt arbetssätt och genomförandeavtal NVOA	Ny avtalsmall klar Q2. "Ledstången" pågår och beräknas vara klar Q3 2025.
Nytt format för rapporter i PowerBI för uppföljning	Utbildning Q2, implementering Q3
Nytt utökat besluts-PM med stärkt fokus på risk	Klart, implementering Q3
Vidareutveckling av kalkylprocessen 2.0 - risk, indexstatus	Klart
Justering av organisation	Pågår
Omvandla Anläggning till beställarorganisation	Pågår, start Q3
Dela upp Anläggning mellan stadsutveckling och TOF	Klart
Justera projektchefsområden exploatering	Klar Q2 (ytterligare förändring kan behövas 2025)
Anpassa planenheten efter nytt nuläge	Ej påbörjad

Tabell 1: Åtgärdsplanen med aktiviteter och status för 2024 och kompletteringar i faktakontroll 2025

Revisionsplan Nacka Kommun 2025

Fastställd 2025-03-26

Innehållsförteckning

Revisionsplan 2025 för Nacka kommun	3
1 Uppdrag och mål	3
1.1 Revisorernas uppdrag	3
1.2 Samordnad revision	4
1.3 Revisionens mål	4
1.4 Aktiviteter	4
2 Risk och väsentlighet	4
2.1 Revisionsinsatser och revisionsprojekt	5
2.1.1 Årlig granskning	5
2.1.2 Löpande granskning av grundläggande dokument	5
2.2 Övergripande granskning av nämnder	6
2.3 Lekmannarevision i bolagen	7
2.4 Fördjupande granskningsprojekt och förstudier	8
2.4.1 Granskning av internkontrollen inom investeringsprojekt	8
2.4.2 Andra områden där revisorerna överväger att genomföra granskning	8
2.4.3 Uppföljning av tidigare granskningar	8
2.5 Redovisningsrevision	8
2.6 Ansvarsprovningen	9
3 Revisorernas särskilda granskning	10
3.1 Särskild granskning av styrelser och nämnder	10
4 Kompetensutveckling och nätverk	11
5 Kommunikation	11
6 Kansliservice	12

Revisionsplan 2025 för Nacka kommun

Kommunrevisorernas uppgifter följer av kommunallag, god revisionssed i kommunal verksamhet (definierad av SKR och Skyrev) och revisionsreglemente. Skriften "God revisionssed i kommunal sektor" kom hösten 2022. Revisionen syftar ytterst till att ge kommunfullmäktige underlag till ansvarsprövning av nämnder, styrelser och enskilda förtroendevalda.

I denna revisionsplan redovisas planerade revisionsinsatser och projekt för år 2025 och baseras på revisorernas risk- och väsentlighetsanalys. Beslut om förändrad inriktning i granskningen kan bli aktuell utifrån händelser i kommunen samt förändringar i omvärlden.

Revisionen består av åtta förtroendevalda revisorer och till stöd biträder sakkunniga biträden i form av yrkesrevisorer på Ernst & Young AB (EY).

1 Uppdrag och mål

1.1 Revisorernas uppdrag

Revisorerna prövar om

- ◆ Verksamheten sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt
- ◆ Räakenskaperna är rättvisande
- ◆ Den interna kontrollen som görs inom nämnderna är tillräcklig

För att ge underlag till kommunfullmäktiges ansvarsprövning granskar revisorerna årligen all verksamhet som bedrivs inom nämnders och styrelser verksamhetsområden. Med all verksamhet avses styrelser och nämnders ansvarsområden i enlighet med reglementen, bolagsordningar, ägardirektiv och lagar såväl i egen regi som av externa utförare. Det avser också styrelser och nämnders aktiviteter och verksamheter på ett övergripande plan samt ur ett kommunkoncernperspektiv.

Granskningen av styrelser och nämnders styrning och interna kontroll är central, särskilt i situationer där organisation och utförandeformer varierar och förändras över tid

Delårsrapport och årsredovisning, inklusive den sammanställda redovisningen, granskas årligen. Revisorerna ska bedöma om resultaten i delårsrapporten och årsredovisningen är förenliga med de mål fullmäktige beslutat om i budgeten och planen. Revisorerna ska skriftligen uttala sig om detta dels i uttalande över delårsrapporten dels i revisionsberättelsen.

Revisionen granskar också kommunens verksamhet i bolag ur ett övergripande ägar- och styrperspektiv. Kommunstyrelsens uppsikt är av central betydelse i ägarstyrningen och förvaltningskontrollen och därmed även för revisorernas granskning.

Nacka kommun använder kundvalssystem för att tillhandahålla tjänster och service till kommunens invånare. Revisionens insatser beaktar till denna aspekt, inte enbart för att granska i vilken utsträckning kontrollsystemen gentemot anordnarna fungerar för att säkerställa att lagar och avtal efterföljs, utan även för att följa hur valfrihetssystemen utvecklas så att tjänster och verksamhet till invånarna blir bästa möjliga inom satta ramar.

Revisorernas bedömning lämnas i revisionsberättelsen och fortlöpande under året i revisionsskrivelser.

1.2 Samordnad revision

Samordnad revision mellan kommunen och dess bolag är ett viktigt instrument för ägarens, kommunfullmäktiges, kontroll och uppföljning. Vid sidan av den revision som enligt Aktiebolagslagen görs av yrkesrevisorerna i bolagen ska också de förtroendevalda revisorerna granska verksamheten. I den rollen är vi lekmannarevisorerna enligt aktiebolagslagens regelverk. Den samordnade revisionen ger förutsättningar att bedöma hur kommunen arbetar med ägarstyrning och förvaltningskontroll. Granskningen sker utifrån ett övergripande ägar- och styrperspektiv där ägardirektiven utgör väsentlig grund för granskningen.

Lekmannarevisorernas uppgift är att granska om bolagets verksamhet sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt, om den interna kontrollen är tillräcklig samt om anvisningar från årsstämman följts. Granskningen ska ske enligt god sed och resultera i en granskningsrapport med tillhörande granskningsredogörelse som presenteras för årsstämman via respektive bolagsstyrelse. Granskningsrapporten ska även fogas till revisionsberättelsen för Nacka kommun.

1.3 Revisionens mål

Revisionens övergripande mål är att verka för att fullmäktiges mål och uppdrag fullföljs. Insatserna ska präglas av god dialog med kommunens politiska och administrativa ledning samt av stödande och förebyggande revisionsprocess.

Målen i granskningen är att

- ♦ Genomföra revisionsinsatser med hög kvalitet som bidrar till förbättringar och ökad säkerhet och effektivitet i Nacka kommuns verksamhet.
- ♦ Använda tilldelade resurserna så effektivt som möjligt.
- ♦ Leva upp till god revisionssed i kommunal verksamhet och till kommunallagens intentioner.

1.4 Aktiviteter

Aktiviteter för att uppnå målen:

- ♦ Kontinuerlig kommunikation med och avrapportering till kommunfullmäktiges presidium. Vid minst två tillfällen per år informeras hela kommunfullmäktige om revisionens arbete.
- ♦ Möten med styrelse/nämnder och tjänstemän som ett led i en öppen dialog och med syfte att revisionen ska verka stödande och förebyggande.
- ♦ Löpande följa kommunens utveckling genom att ta del av lägesrapporter och kontrollerade prognoser för verksamhet och ekonomi.
- ♦ Genomföra fördjupande granskningar baserade på relevanta väsentlighets- och riskanalyser som grund för ansvarsprövningen, men som också är till nytta i nämndernas kontinuerliga förbättringsarbete.

2 Risk och väsentlighet

Grunden för uppdraget och den planerade revisionsinriktningen är en risk- och väsentlighetsbedömning som revisorerna genomfört. Den tar utgångspunkt i förändringar i omvärlden och den aktuella situationen i Nacka kommun samt fullmäktiges mål och uppdrag. Iakttagelser från tidigare års revisionsgranskningar och revisionens möten med styrelse/nämnder beaktas.

Risk- och väsentlighetsanalysen görs i samverkan mellan de förtroendevalda revisorerna och EY. De förtroendevalda revisorerna beslutar om vilka fördjupade granskningar som ska göras samt inriktning och omfattning av dessa. I bedömningen har revisorerna beaktat riskernas väsentlighet och revisionsrisken d v s risken för att revisorerna gör felaktiga uttalanden i revisionsberättelsen eller inte förmår lyfta fram väsentliga förhållanden med betydelse för ansvarsprovningen.

För att minska revisionsrisken inriktas insatserna på att granska verksamhetens styrning och ledning. I detta innefattas bland annat styrelsens/nämndens förmåga att hantera risker och förändrade/ökade åtaganden/behov i verksamheten samt styrning med syfte att uppnå en ekonomi i balans och god ekonomisk hushållning.

Revisionen granskar även på vilket sätt styrelse och nämnder tar ansvar för den politiska styrningen i förhållande till den verkställande förvaltningen. Granskningen avser hur styrelser och nämnder säkerställer att beslut som fattas bygger på kvalitetssäkrade beslutsunderlag.

Kommunens omfattande investeringsplaner kräver väl utvecklade strategier, kontinuerligt uppdaterade riskanalyser och underbyggda beslutsunderlag. Bland annat gäller detta för planarbete, kompetensförsörjning, avtal och finansiering. Höga krav ställs på kommunstyrelsen och ansvariga nämnder bland annat på god projekthantering, inbördes information och dialog liksom information och dialog med olika aktörer i territoriet och invånarna.

2.1 Revisionsinsatser och revisionsprojekt

Revisionen ska årligen granska all verksamhet. Den årliga granskningen sker genom övergripande och grundläggande granskning samt fördjupade granskningar.

2.1.1 Årlig granskning

Den årliga granskningen bygger på kombination av metoder och tillvägagångssätt för att bedöma om nämnder och styrelser har tillfredsställande styrning och intern kontroll. Den genomförs genom att fortlöpande ta del av relevanta skriftliga dokument t.ex. mål- och styrdokument, protokoll och övriga handlingar samt genom möten med nämnder/verksamhet i samband med revisionssammanträden eller verksamhetsbesök (*övergripande granskning*).

Vidare granskas nämndernas interna kontroll, delårsbokslut och årsredovisning (*grundläggande granskning*). Därutöver genomförs *fördjupade granskningar* utifrån risk- och väsentlighetsbedömningen samt erfarenheterna från den övergripande och grundläggande granskningen.

2.1.2 Löpande granskning av grundläggande dokument

Utgångspunkten för granskningen är mål och uppdrag fullmäktige givit kommunstyrelse och nämnder. Granskningen ger svar på hur styrelsen/nämnder mottar, genomför och återredovisar mål och uppdrag. Kommunens bolag förutsätts utifrån bolagsordningar och ägardirektiv genomföra beslutad verksamhet.

Den årliga granskningen omfattar flera steg och genomförs löpande under revisionsåret med hjälp av

1. *Årlig risk- och väsentlighetsanalys*
 - mål- och budgetdokument

- ekonomi- och verksamhetsrapporter, delårsrapporter och bokslut
 - riktlinjer
 - beslutsunderlag och protokoll
 - beskrivning av internkontrollsystem
 - beskrivning av redovisningssystem
 - delegationsordning
2. *Kommunikation med den verksamhet som granskas i samband med:*
- genomförda granskningsinsatser
 - särskilda överläggningar i samband med revisionens sammanträden
3. *Möten med nämnder/verksamhet genom:*
- Frågor och dialog med inbjudna företrädare från de nämnder/verksamheter som prioriteras under året.
4. *Granskning av delårsrapport, intern kontroll kopplat till räkenskaperna samt årsredovisning*
- Genomförs med utgångspunkt i en väsentlighets- och riskanalys.
5. *Bedömning om ansvarig nämnd/styrelse skapat förutsättningar för tillräcklig styrning och uppföljning samt om relevanta interkontrollsystem finns och fungerar tillfredsställande.*

2.2 Övergripande granskning av nämnder

Kommunallagens krav på årlig granskning av all verksamhet genomförs genom en dialog med företrädare för styrelse/nämnd och verksamheten. De revisionsfrågor som revisionen för dialog kring förbereds och översänds till berörd styrelse/nämnd (motsvarande) innan möten genomförs.

Under 2025 planeras möten med bl.a.

- Fritidsnämnden
- Natur- och tekniknämnden
- Äldrenämnden
- Socialnämnden
- Nämnden för arbete och försörjning
- Överförmyndarnämnden
- Val- och demokratinämnden

Möten genomförs i allmänhet med nämndens presidium. Vid dessa möten ställs ett antal generella och specifika frågor till nämnderna men det förekommer även att revisionen bjuder in hel nämnd till hearing. Även tjänstepersoner i ledande befattning kan bjudas in till revisorernas möten för att informera om förhållanden av intresse för revisionen. För 2025 planeras inbjudan av bland andra stadsdirektören, stabschefen/säkerhetsdirektör, social- och äldredirektör, ekonomi- och finansdirektör, stadsbyggnadsdirektör, fastighetschef och företrädare för den lokala polismyndigheten.

Exempel på generella frågor

1. Bedömning av verksamhetens måluppfyllelse och ekonomiska resultat.

2. Hur säkerställer styrelse/nämnd att verksamheternas mätning, bedömning och återrapportering av måluppfyllelse grundar sig på relevanta mått och tillförlitliga mätningar?
3. Hur arbetar nämnd/styrelse med intern styrning och kontroll (inkl. riskbedömningar, åtgärdsplaner och uppföljning)? I frågan ingår även uppföljning av risk för oegentligheter såsom mutor, bestickning och bedrägeri.
4. Upphandling/inköp
5. Hur följs avtalstroheten upp kopplat till leverantörsavtal?
6. Hur säkerställer nämnden att förvaltningslagen tillämpas inom nämndens ansvarsområden?
7. Hur följs olika typer av utförare/entreprenörer upp och vilka krav på åtgärder och kvalitet ställs?
8. Vilken är nämndens syn på verksamhetens kompetensförsörjning, kompetensbehov och säkerställande av kompetens?
9. Hur är den interna kontrollen gällande informationssäkerhet utformad i nämnden för att säkerställa efterlevnad av dataskyddförordningen (GDPR)?
10. Krisberedskap
 - a) Har nämnden identifierat risk- och sårbarheter inom sina verksamhetsområden?
 - b) Har nämnden mot bakgrund av identifierade risker (om så skett) antagit handlingsplan för att reducera dessa risker och därmed minska sårbarheten?
 - c) Har nämnden planerat för samt genomfört övningar för att utbilda sin organisation inför en extraordinär händelse?
 - d) Social oro är en av flera tänkbara risker, har nämnden ett förebyggande arbete i bred samverkan med flera aktörer för att tidigt upptäcka och motverka social oro?
 - e) Förekommer hot och våld mot personal inom nämndens verksamhet eller mot förtroendevalda i nämnden? Hur kartlägger nämnden detta, förebygger det och åtgärdar det, om det förekommer?
11. Vad gör nämnderna, kommunstyrelsen och bolagens styrelser för att förebygga och åtgärda digitalt utanförskap?
12. Hur arbetar kommunen för att förebygga och åtgärda våld i nära relationer?
13. Vad gör kommunen för att upptäcka och åtgärda eventuell intern medhjälp ("möjliggörare") vid välfärdsbrott?
14. Auktorisation och avauktorisering av privata anordnare

2.3 Lekmannarevision i bolagen

Revisorerna kommer som lekmannarevisorer stärka samverkan med bolagens yrkesrevisorer. En årlig gemensam genomgång av bolagens verksamhet planeras in.

Exempel på frågor och områden viktiga att följa upp

- ♦ Följsamhet till ägardirektiv
- ♦ Intern kontroll
- ♦ Hållbarhetsarbete
- ♦ Informations- och säkerhetsarbete
- ♦ Samverkan med kommunen om Nackas expansion
- ♦ Säkerställande av tillräcklig nätkapacitet med hänsyn till utbyggnaden i Nacka liksom kapacitet för vattenförsörjningen och avfallsverksamheten.
- ♦ Finansiering av investeringar
- ♦ Storleken på NEAB:s avkastning till kommunen
- ♦ Hantering av skyddade personuppgifter
- ♦ Korruptionsförebyggande arbete
- ♦ Fördelningen av investeringskostnader mellan befintliga och nytillkommande kunder.

2.4 Fördjupande granskningsprojekt och förstudier

I det följande redovisas de granskningsinsatser som prioriterats utifrån revisorernas bedömning av risk och väsentlighet.

2.4.1 Granskning av internkontrollen inom investeringsprojekt

Bakgrund	I Nacka kommun genomförs flera stora investeringar för att utveckla kommunens olika stadsdelar utifrån en växande befolkning. Inom kommunen handlar de flesta projekten om byggande på privat mark, vilket styrs av exploateringsavtal. Tidigare granskningar av kommunens investeringsprojekt, har visat att kommunens projektstyrning och kostnadsuppföljning inte har varit ändamålsenlig eller skett med tillräcklig intern kontroll. Granskningar har även visat brister gällande styrning, ansvarsfördelning, kompetens, organisation, samt underlag.
Syfte	Granskningens syfte är att bedöma om styrning och uppföljning av internkontroll inom investeringsprojekt är ändamålsenlig och tillräcklig med fokus på implementering och uppföljning.
Granskningsobjekt	Kommunstyrelsen
Metod	Granskningen följer COSO-modellen och baseras på dokumentstudier och intervjuer med presidium och tjänstepersoner. I granskningen genomförs en fallstudie där beslutsgången beskrivs med utgångspunkt i bästa praxis för internkontroll.
Tidplan	Mars - juni 2025

2.4.2 Andra områden där revisorerna överväger att genomföra granskning

Utöver de granskningar som nämns ovan planerar revisorerna att genomföra åtminstone två andra fördjupade granskningar under året. Andra områden där revisorerna överväger att genomföra granskningsinsatser är:

- ♦ Intern kontroll
- ♦ Digital tillgänglighet och digitalt utanförskap

2.4.3 Uppföljning av tidigare granskningar

Följande granskningar som genomförts tidigare år följs upp.

2.5 Redovisningsrevision

Intern kontroll

Revisorernas kunskap och kontinuerliga uppdatering av hur den interna kontrollen fungerar i en organisation och nivån på densamma är en av hörnstenarna vid genomförande av revisionsuppdrag. Granskningen syftar till att bedöma om organisationen är ändamålsenlig och fungerar tillfredsställande

Revisionens mål är att verka för korrekt redovisning, god ordning, tillfredsställande säkerhet och hög effektivitet i kommunens verksamhet och hur dessa följs upp och dokumenteras.

Varje nämnd/styrelse är enligt kommunallagen skyldig att tillse att tillräcklig styrning och kontroll finns och att verksamheten systematiskt följs upp och utvärderas. Nämnderna har således ansvar för att finna former för god kontroll och säkra ändamålsenliga rutiner för både huvud- och stödprocesser inom kommunens verksamhet. För varje ansvarsområde alternativt process/rutin bör det finnas klarlagt vilka krav och uppföljning som gäller för intern kontroll samt vilka kontrollmål som finns inbyggda i rutinerna.

Inom ramen för granskningen av korrekt redovisning ingår att granska och utvärdera kommunens rutiner och interna kontroll kopplat till redovisningsprocesser. Under 2025 ska räkenskapsrevisionen genomföras enligt Standard för kommunal räkenskapsrevision (KISA). Syftet är bl a att en gemensam standard kan bidra till granskning av högre kvalitet som är förutsägbar och där likartad rapportering från sakkunniga även kan ligga till grund för jämförelser inom den kommunala sektorn. Ytterligare syftar standarden till större säkerhet i slutsatser av revisionen. Det är inte uteslutet att tillämpningen av KISA gör revisionen mer tidskrävande.

Granskningen har fortsatt tyngdpunkt på exploateringsredovisning innefattande granskning av rutiner och intern kontroll inom detta område. Granskningen omfattar i övrigt främst kommunens övergripande styrning och uppföljning av intern kontroll och rutiner för hantering av löner, leverantörsfakturor, kundfakturor, materiella anläggningstillgångar, momsredovisning, bokslutsprocess, kommunalrådets omkostnadskonton, ledningsnära frågor som representation et c, attester, redovisning av sociala avgifter, källskatt et c. I granskningen ingår också test av att rutiner och den interna kontrollen fungerar. Särskild uppmärksamhet kommer att riktas på att den så kallade tvåhandsprincipen tillämpas.

Granskning av delårsrapporten

Detta är en översiktlig granskning av delårsbokslutet där syftet är att bedöma om delårsbokslutet håller tillfredsställande kvalitet och är upprättat i enlighet med god redovisningssed.

Granskningen innefattar också bedömning av mål och måloppfyllelse. Syftet är också att på tidigt stadium identifiera eventuella väsentliga revisionsnoteringar inför årsbokslutet. Revisorerna ska lämna uttalande till fullmäktige som underlag för fullmäktiges behandling av delårsbokslutet.

Granskning av kommunens bokslut, koncernbokslut och årsredovisning

Granskning genomförs av dels årsredovisningen med förvaltningsberättelse, verksamhetsredovisning, balans- och resultaträkningar, finansieringsanalys, dels koncernredovisning med verksamhetsredovisning, balans- och resultaträkningar, finansieringsanalys samt noter. Ställning tas till relevansen i boksluten. I granskningen av årsbokslutet vägs de överväganden och bedömningar in som gjorts vid den löpande granskningen och granskningen av delårsrapporten. Kommunens metoder för framtagande av årsbokslut bedöms och hur anvisningar tillämpats.

2.6 Ansvarsprövningen

Vid ansvarsprövningen ska revisorerna enligt god revisionssed beakta

- ♦ Bristande måluppfyllelse – verksamhet i revisionsperspektiv från nämnder/styrelser efter genomgång av handlingar och protokoll.
- ♦ Bristande måluppfyllelse – ekonomi
- ♦ Ohörsamhet/obstruktion
- ♦ Icke lagenlig verksamhet, brottslig gärning
- ♦ Bristande styrning och intern kontroll av verksamhet
- ♦ Bristande styrning och intern kontroll av ekonomi
- ♦ Otillräcklig beredning av ärenden
- ♦ Obehörigt beslutsfattande
- ♦ Ej rättvisande redovisning

3 Revisorernas särskilda granskning

3.1 Särskild granskning av styrelser och nämnder

För att leva upp till kraven på granskning av all verksamhet utför de förtroendevalda revisorerna - utöver den granskning som utförs av sakkunniga granskare - fortlöpande riktad granskning av det som sker i kommunstyrelsen, dess utskott samt nämnderna. Detsamma gäller de kommunala bolagen i revisorernas roll som lekmannarevisorer i bolagen.

Revisorerna har fördelat ansvaret för särskild bevakning enligt följande.

Styrelse/nämnd	Ansvarig
Kommunstyrelsen	Alla
Kommunstyrelsens arbetsutskott	Yvonne Wessman & Lars Berglund
Kommunstyrelsens verksamhetsutskott	Stefan Herczfeld & Monia Sturén
Kommunstyrelsens stadsutvecklingsutskott	Lars Stenholm
Kommunstyrelsens trygghetsutskott	Dan Johansson
Kommunstyrelsens miljöutskott	Lars Palmberg
Beredningen för beredskapsfrågor	Lars Berglund
Fritidsnämnden	Marie-Louise Barrenäs
Kulturnämnden	Dan Johansson
Miljö- och stadsbyggnadsnämnden	Lars Stenholm
Natur- och trafiknämnden	Lars Berglund
Nämnden för arbete och försörjning	Stefan Herczfeld
Socialnämnden	Lars Palmberg
Utbildningsnämnden	Monia Sturén
Val- och demokratinämnden	Marie-Louise Barrenäs
Äldrenämnden	Yvonne Wessman
Överförmyndarnämnden	Dan Johansson
De kommunala bolagen	Alla

I den löpande bevakningen ingår att

- ♦ Följa och informera sig om kommunens verksamheter, i synnerhet verksamheten inom bevakningsområdet samt övergripande rapportera om väsentliga iakttagelser i revisionsperspektiv från nämnder/ protokollsläsning m m.
- ♦ Ge uppslag till fördjupade granskningar,
- ♦ Ge signaler om vad som kan lyftas fram som angelägna revisionskommentarer i delårsrapport och bokslutsgranskning,
- ♦ Ge uppslag till nämnd- och verksamhetsträffar.

Övriga ansvarsroller:

- ♦ Sammanställande och vice sammanställande ansvarar för att bevaka inkommen post i revisorernas postfack.
- ♦ Sammanställande och vice sammanställande utarbetar förslag till revisorernas budget och svarar för uppföljning och rapportering av budgetutfallet.

4 Kompetensutveckling och nätverk

Med den snabba utvecklingstakt som råder i kommunal verksamhet och inom revisionen behöver vi förtroendevalda revisorer löpande utveckla vår kompetens. Detta sker genom deltagande i nätverk, regionalt och nationellt, i seminarier och konferenser samt genom riktade utbildningsinsatser och studiebesök. Revisionen får löpande inbjudningar till diverse seminarier och konferenser. Prioritering av dessa sker vid revisionens möten.

Nätverket mellan regionen och länets kommuner är ett exempel på nätverk som revisorerna medverkar i. Till exempel genomförde Region Stockholms revisorer i samverkan med kommunrevisorer i länet under 2020–2021 ett gemensamt granskningsprojekt om samspelet mellan sluten medicinsk vård och kommunerna vid utskrivning.

Det sakkunniga biträdet orienterar revisorerna löpande om nyheter och förändringar som, utifrån ett revisionsperspektiv, kan vara aktuella för Nacka kommun.

5 Kommunikation

Granskningen sker så långt som möjligt i samarbete med dem granskningen berör innan den formella kommunikationen och rapporteringen sker till ansvarig styrelse eller nämnd. Berörd nämnd/förvaltning ges tillfälle till faktagranskning innan rapport slutligt fastställs. För att få information om verksamheten tas initiativ till gemensamma möten mellan revisorerna och kommunstyrelsen/presidiet, nämnd/förvaltning samt fackliga företrädare.

Revisionsrapporterna hålls korta med fokus på väsentliga iakttagelser och förslag till förbättringsområden. Viss rapportering sker genom powerpointbilder. Ett Info-blad med en sammanfattning på en sida tas fram för varje rapport.

Revisionens iakttagelser kommuniceras via revisionsberättelse och verksamhetsberättelse till kommunfullmäktige samt revisionsskrivelser jämte revisionsrapporter till berörda nämnder/styrelser. Revisionsskrivelserna är revisorernas formella sätt att delge nämnder och styrelser vilka bedömningar revisorerna gör utifrån utförda granskningar eller andra aktiviteter.

I skrivelserna tas vanligtvis upp både förbättringsförslag och markeringar av brister som bör åtgärdas. Nämnder/styrelser förutsätts återkomma till revisorerna med svar på det som tas upp i revisionsskrivelserna och underliggande granskning. Revisionen förmedlar även iakttagelser muntligt, t ex vid möten med presidier.

Kommunikation med kommunfullmäktige sker via dess presidium ett par gånger per år där bland annat revisionens inriktning och revisionsprojekt stäms av samt revisionsberättelsen överlämnas. Revisionsskrivelser och i förekommande fall revisionsrapporter översänds löpande till kommunfullmäktige. Revisorerna har stående punkt på kommunfullmäktiges föredragningslista för anmälan av revisionsskrivelser och rapporter m m. För att stärka banden med fullmäktige närvarar två revisorer i rullande schema på fullmäktiges möten utom i november. Syftet är främst att vara tillgängliga för samtal med ledamöter och ersättare i KF. Vi revisorer avser även att i ökad utsträckning anmäla gjorda granskningar vid fullmäktigesammanträdena. Revisionens förslag till budget överlämnas till fullmäktiges presidium för vidare beredning.

6 Kansliservice

I den administrativa servicen som tillhandahålls av sakkunnigt biträde ingår medverkan i sammanträden, för- och efterarbete, arkivering med gallringsplan och övriga administrativa göromål samt möten med fullmäktiges presidium och styrelse/nämnder samt viss rådgivning.

Revisionsplan Nacka Kommun 2025

Fastställd 2025-03-26

Innehållsförteckning

Revisionsplan 2025 för Nacka kommun	3
1 Uppdrag och mål.....	3
1.1 Revisorernas uppdrag	3
1.2 Samordnad revision.....	4
1.3 Revisionens mål	4
1.4 Aktiviteter.....	4
2 Risk och väsentlighet	4
2.1 Revisionsinsatser och revisionsprojekt	5
2.1.1 Årlig granskning	5
2.1.2 Löpande granskning av grundläggande dokument	5
2.2 Övergripande granskning av nämnder	6
2.3 Lekmannarevision i bolagen	7
2.4 Fördjupande granskningsprojekt och förstudier	8
2.4.1 Granskning av internkontrollen inom investeringsprojekt.....	8
2.4.2 Granskning av uppföljning av internkontroll	8
2.4.3 Granskning av kompetensförsörjning och arbetsmiljö.....	9
Kommunstyrelsen och äldre nämnden	9
2.4.4 Andra områden där revisorerna överväger att genomföra granskning	9
2.4.5 Uppföljning av tidigare granskningar	9
2.5 Redovisningsrevision	10
2.6 Ansvarsprovningen	11
3 Revisorernas särskilda granskning.....	11
3.1 Särskild granskning av styrelser och nämnder.....	11
4 Kompetensutveckling och nätverk	12
5 Kommunikation.....	12
6 Kansliservice.....	13

Revisionsplan 2025 för Nacka kommun

Kommunrevisorernas uppgifter följer av kommunallag, god revisionssed i kommunal verksamhet (definierad av SKR och Skyrev) och revisionsreglemente. Skriften "God revisionssed i kommunal sektor" kom hösten 2022. Revisionen syftar ytterst till att ge kommunfullmäktige underlag till ansvarsprövning av nämnder, styrelser och enskilda förtroendevalda.

I denna revisionsplan redovisas planerade revisionsinsatser och projekt för år 2025 och baseras på revisorernas risk- och väsentlighetsanalys. Beslut om förändrad inriktning i granskningen kan bli aktuell utifrån händelser i kommunen samt förändringar i omvärlden.

Revisionen består av åtta förtroendevalda revisorer och till stöd biträder sakkunniga biträden i form av yrkesrevisorer på Ernst & Young AB (EY).

1 Uppdrag och mål

1.1 Revisorernas uppdrag

Revisorerna prövar om

- ◆ Verksamheten sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt
- ◆ Räakenskaperna är rättvisande
- ◆ Den interna kontrollen som görs inom nämnderna är tillräcklig

För att ge underlag till kommunfullmäktiges ansvarsprövning granskar revisorerna årligen all verksamhet som bedrivs inom nämnders och styrelser verksamhetsområden. Med all verksamhet avses styrelser och nämnders ansvarsområden i enlighet med reglementen, bolagsordningar, ägardirektiv och lagar såväl i egen regi som av externa utförare. Det avser också styrelser och nämnders aktiviteter och verksamheter på ett övergripande plan samt ur ett kommunkoncernperspektiv.

Granskningen av styrelser och nämnders styrning och interna kontroll är central, särskilt i situationer där organisation och utförandeformer varierar och förändras över tid

Delårsrapport och årsredovisning, inklusive den sammanställda redovisningen, granskas årligen. Revisorerna ska bedöma om resultaten i delårsrapporten och årsredovisningen är förenliga med de mål fullmäktige beslutat om i budgeten och planen. Revisorerna ska skriftligen uttala sig om detta dels i uttalande över delårsrapporten dels i revisionsberättelsen.

Revisionen granskar också kommunens verksamhet i bolag ur ett övergripande ägar- och styrperspektiv. Kommunstyrelsens uppsikt är av central betydelse i ägarstyrningen och förvaltningskontrollen och därmed även för revisorernas granskning.

Nacka kommun använder kundvalssystem för att tillhandahålla tjänster och service till kommunens invånare. Revisionens insatser beaktar till denna aspekt, inte enbart för att granska i vilken utsträckning kontrollsystemen gentemot anordnarna fungerar för att säkerställa att lagar och avtal efterföljs, utan även för att följa hur valfrihetssystemen utvecklas så att tjänster och verksamhet till invånarna blir bästa möjliga inom satta ramar.

Revisorernas bedömning lämnas i revisionsberättelsen och fortlöpande under året i revisionsskrivelser.

1.2 Samordnad revision

Samordnad revision mellan kommunen och dess bolag är ett viktigt instrument för ägarens, kommunfullmäktiges, kontroll och uppföljning. Vid sidan av den revision som enligt Aktiebolagslagen görs av yrkesrevisorerna i bolagen ska också de förtroendevalda revisorerna granska verksamheten. I den rollen är vi lekmannarevisorerna enligt aktiebolagslagens regelverk. Den samordnade revisionen ger förutsättningar att bedöma hur kommunen arbetar med ägarstyrning och förvaltningskontroll. Granskningen sker utifrån ett övergripande ägar- och styrperspektiv där ägardirektiven utgör väsentlig grund för granskningen.

Lekmannarevisorernas uppgift är att granska om bolagets verksamhet sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt, om den interna kontrollen är tillräcklig samt om anvisningar från årsstämman följts. Granskningen ska ske enligt god sed och resultera i en granskningsrapport med tillhörande granskningsredogörelse som presenteras för årsstämman via respektive bolagsstyrelse. Granskningsrapporten ska även fogas till revisionsberättelsen för Nacka kommun.

1.3 Revisionens mål

Revisionens övergripande mål är att verka för att fullmäktiges mål och uppdrag fullföljs. Insatserna ska präglas av god dialog med kommunens politiska och administrativa ledning samt av stödande och förebyggande revisionsprocess.

Målen i granskningen är att

- ♦ Genomföra revisionsinsatser med hög kvalitet som bidrar till förbättringar och ökad säkerhet och effektivitet i Nacka kommuns verksamhet.
- ♦ Använda tilldelade resurserna så effektivt som möjligt.
- ♦ Leva upp till god revisionssed i kommunal verksamhet och till kommunallagens intentioner.

1.4 Aktiviteter

Aktiviteter för att uppnå målen:

- ♦ Kontinuerlig kommunikation med och avrapportering till kommunfullmäktiges presidium. Vid minst två tillfällen per år informeras hela kommunfullmäktige om revisionens arbete.
- ♦ Möten med styrelse/nämnder och tjänstemän som ett led i en öppen dialog och med syfte att revisionen ska verka stödande och förebyggande.
- ♦ Löpande följa kommunens utveckling genom att ta del av lägesrapporter och kontrollerade prognoser för verksamhet och ekonomi.
- ♦ Genomföra fördjupande granskningar baserade på relevanta väsentlighets- och riskanalyser som grund för ansvarsprövningen, men som också är till nytta i nämndernas kontinuerliga förbättringsarbete.

2 Risk och väsentlighet

Grunden för uppdraget och den planerade revisionsinriktningen är en risk- och väsentlighetsbedömning som revisorerna genomfört. Den tar utgångspunkt i förändringar i omvärlden och den aktuella situationen i Nacka kommun samt fullmäktiges mål och uppdrag. Iakttagelser från tidigare års revisionsgranskningar och revisionens möten med styrelse/nämnder beaktas.

Risk- och väsentlighetsanalysen görs i samverkan mellan de förtroendevalda revisorerna och EY. De förtroendevalda revisorerna beslutar om vilka fördjupade granskningar som ska göras samt inriktning och omfattning av dessa. I bedömningen har revisorerna beaktat riskernas väsentlighet och revisionsrisken d v s risken för att revisorerna gör felaktiga uttalanden i revisionsberättelsen eller inte förmår lyfta fram väsentliga förhållanden med betydelse för ansvarsprovningen.

För att minska revisionsrisken inriktas insatserna på att granska verksamhetens styrning och ledning. I detta innefattas bland annat styrelsens/nämndens förmåga att hantera risker och förändrade/ökade åtaganden/behov i verksamheten samt styrning med syfte att uppnå en ekonomi i balans och god ekonomisk hushållning.

Revisionen granskar även på vilket sätt styrelse och nämnder tar ansvar för den politiska styrningen i förhållande till den verkställande förvaltningen. Granskningen avser hur styrelser och nämnder säkerställer att beslut som fattas bygger på kvalitetssäkrade beslutsunderlag.

Kommunens omfattande investeringsplaner kräver väl utvecklade strategier, kontinuerligt uppdaterade riskanalyser och underbyggda beslutsunderlag. Bland annat gäller detta för planarbete, kompetensförsörjning, avtal och finansiering. Höga krav ställs på kommunstyrelsen och ansvariga nämnder bland annat på god projekthantering, inbördes information och dialog liksom information och dialog med olika aktörer i territoriet och invånarna.

2.1 Revisionsinsatser och revisionsprojekt

Revisionen ska årligen granska all verksamhet. Den årliga granskningen sker genom övergripande och grundläggande granskning samt fördjupade granskningar.

2.1.1 Årlig granskning

Den årliga granskningen bygger på kombination av metoder och tillvägagångssätt för att bedöma om nämnder och styrelser har tillfredsställande styrning och intern kontroll. Den genomförs genom att fortlöpande ta del av relevanta skriftliga dokument t.ex. mål- och styrdokument, protokoll och övriga handlingar samt genom möten med nämnder/verksamhet i samband med revisionssammanträden eller verksamhetsbesök (*övergripande granskning*).

Vidare granskas nämndernas interna kontroll, delårsbokslut och årsredovisning (*grundläggande granskning*). Därutöver genomförs *fördjupade granskningar* utifrån risk- och väsentlighetsbedömningen samt erfarenheterna från den övergripande och grundläggande granskningen.

2.1.2 Löpande granskning av grundläggande dokument

Utgångspunkten för granskningen är mål och uppdrag fullmäktige givit kommunstyrelse och nämnder. Granskningen ger svar på hur styrelsen/nämnder mottar, genomför och återredovisar mål och uppdrag. Kommunens bolag förutsätts utifrån bolagsordningar och ägardirektiv genomföra beslutad verksamhet.

Den årliga granskningen omfattar flera steg och genomförs löpande under revisionsåret med hjälp av

1. *Årlig risk- och väsentlighetsanalys*
 - mål- och budgetdokument

- ekonomi- och verksamhetsrapporter, delårsrapporter och bokslut
 - riktlinjer
 - beslutsunderlag och protokoll
 - beskrivning av internkontrollsystem
 - beskrivning av redovisningssystem
 - delegationsordning
2. *Kommunikation med den verksamhet som granskas i samband med:*
- genomförda granskningsinsatser
 - särskilda överläggningar i samband med revisionens sammanträden
3. *Möten med nämnder/verksamhet genom:*
- Frågor och dialog med inbjudna företrädare från de nämnder/verksamheter som prioriteras under året.
4. *Granskning av delårsrapport, intern kontroll kopplat till räkenskaperna samt årsredovisning*
- Genomförs med utgångspunkt i en väsentlighets- och riskanalys.
5. *Bedömning om ansvarig nämnd/styrelse skapat förutsättningar för tillräcklig styrning och uppföljning samt om relevanta interkontrollsystem finns och fungerar tillfredsställande.*

2.2 Övergripande granskning av nämnder

Kommunallagens krav på årlig granskning av all verksamhet genomförs genom en dialog med företrädare för styrelse/nämnd och verksamheten. De revisionsfrågor som revisionen för dialog kring förbereds och översänds till berörd styrelse/nämnd (motsvarande) innan möten genomförs.

Under 2025 planeras möten med bl.a.

- Fritidsnämnden
- Natur- och tekniknämnden
- Äldrenämnden
- Socialnämnden
- Nämnden för arbete och försörjning
- Överförmyndarnämnden
- Val- och demokratinämnden

Möten genomförs i allmänhet med nämndens presidium. Vid dessa möten ställs ett antal generella och specifika frågor till nämnderna men det förekommer även att revisionen bjuder in hel nämnd till hearing. Även tjänstepersoner i ledande befattning kan bjudas in till revisorernas möten för att informera om förhållanden av intresse för revisionen. För 2025 planeras inbjudan av bland andra stadsdirektören, stabschefen/säkerhetsdirektör, social- och äldredirektör, ekonomi- och finansdirektör, stadsbyggnadsdirektör, fastighetschef och företrädare för den lokala polismyndigheten.

Exempel på generella frågor

1. Bedömning av verksamhetens måluppfyllelse och ekonomiska resultat.

2. Hur säkerställer styrelse/nämnd att verksamheternas mätning, bedömning och återrapportering av måluppfyllelse grundar sig på relevanta mått och tillförlitliga mätningar?
3. Hur arbetar nämnd/styrelse med intern styrning och kontroll (inkl. riskbedömningar, åtgärdsplaner och uppföljning)? I frågan ingår även uppföljning av risk för oegentligheter såsom mutor, bestickning och bedrägeri.
4. Upphandling/inköp
5. Hur följs avtalstroheten upp kopplat till leverantörsavtal?
6. Hur säkerställer nämnden att förvaltningslagen tillämpas inom nämndens ansvarsområden?
7. Hur följs olika typer av utförare/entreprenörer upp och vilka krav på åtgärder och kvalitet ställs?
8. Vilken är nämndens syn på verksamhetens kompetensförsörjning, kompetensbehov och säkerställande av kompetens?
9. Hur är den interna kontrollen gällande informationssäkerhet utformad i nämnden för att säkerställa efterlevnad av dataskyddförordningen (GDPR)?
10. Krisberedskap
 - a) Har nämnden identifierat risk- och sårbarheter inom sina verksamhetsområden?
 - b) Har nämnden mot bakgrund av identifierade risker (om så skett) antagit handlingsplan för att reducera dessa risker och därmed minska sårbarheten?
 - c) Har nämnden planerat för samt genomfört övningar för att utbilda sin organisation inför en extraordinär händelse?
 - d) Social oro är en av flera tänkbara risker, har nämnden ett förebyggande arbete i bred samverkan med flera aktörer för att tidigt upptäcka och motverka social oro?
 - e) Förekommer hot och våld mot personal inom nämndens verksamhet eller mot förtroendevalda i nämnden? Hur kartlägger nämnden detta, förebygger det och åtgärdar det, om det förekommer?
11. Vad gör nämnderna, kommunstyrelsen och bolagens styrelser för att förebygga och åtgärda digitalt utanförskap?
12. Hur arbetar kommunen för att förebygga och åtgärda våld i nära relationer?
13. Vad gör kommunen för att upptäcka och åtgärda eventuell intern medhjälp ("möjliggörare") vid välfärdsbrott?
14. Auktorisation och avauktorisering av privata anordnare

2.3 Lekmannarevision i bolagen

Revisorerna kommer som lekmannarevisorer stärka samverkan med bolagens yrkesrevisorer. En årlig gemensam genomgång av bolagens verksamhet planeras in.

Exempel på frågor och områden viktiga att följa upp

- ♦ Följsamhet till ägardirektiv
- ♦ Intern kontroll
- ♦ Hållbarhetsarbete
- ♦ Informations- och säkerhetsarbete
- ♦ Samverkan med kommunen om Nackas expansion
- ♦ Säkerställande av tillräcklig nätkapacitet med hänsyn till utbyggnaden i Nacka liksom kapacitet för vattenförsörjningen och avfallsverksamheten.
- ♦ Finansiering av investeringar
- ♦ Storleken på NEAB:s avkastning till kommunen
- ♦ Hantering av skyddade personuppgifter
- ♦ Korruptionsförebyggande arbete
- ♦ Fördelningen av investeringskostnader mellan befintliga och nytillkommande kunder.

2.4 Fördjupande granskningsprojekt och förstudier

I det följande redovisas de granskningsinsatser som prioriterats utifrån revisorernas bedömning av risk och väsentlighet.

2.4.1 Granskning av internkontrollen inom investeringsprojekt

Bakgrund	I Nacka kommun genomförs flera stora investeringar för att utveckla kommunens olika stadsdelar utifrån en växande befolkning. Inom kommunen handlar de flesta projekten om byggande på privat mark, vilket styrs av exploateringsavtal. Tidigare granskningar av kommunens investeringsprojekt, har visat att kommunens projektstyrning och kostnadsuppföljning inte har varit ändamålsenlig eller skett med tillräcklig intern kontroll. Granskningar har även visat brister gällande styrning, ansvarsfördelning, kompetens, organisation, samt underlag.
Syfte	Granskningsens syfte är att bedöma om styrning och uppföljning av internkontroll inom investeringsprojekt är ändamålsenlig och tillräcklig med fokus på implementering och uppföljning.
Granskningsobjekt	Kommunstyrelsen
Metod	Granskningen följer COSO-modellen och baseras på dokumentstudier och intervjuer med presidium och tjänstepersoner. I granskningen genomförs en fallstudie där beslutsgången beskrivs med utgångspunkt i bästa praxis för internkontroll.
Tidplan	Mars - juni 2025

2.4.2 Granskning av uppföljning av internkontroll

Bakgrund	Enligt kommunallagen 6 kap § 6 ansvarar nämnderna för att den interna kontrollen är tillräcklig för att förebygga fel och oegentligheter i verksamheten och att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt. Kommunstyrelsen har uppsiktsansvar över samtliga nämnder, bolag, kommunalförbund m m. Sveriges Kommuner och Regioner har i vägledning från 2024 tagit fram ett ramverk för internkontroll med fyra komponenter: <i>robust organisation, riskanalyser, åtgärder och kontroller</i> samt <i>uppföljning</i>. Revisionen följer löpande internkontrollen ur olika perspektiv och har i risk- och väsentlighetsanalys för 2025 identifierat nämndernas internkontroll som ett område att granska.
Syfte	Syftet med granskningen är att bedöma om styrning och uppföljning av internkontroll är ändamålsenlig och tillräcklig med fokus på förebyggande insatser, implementering samt uppföljning och erfarenhetspåverkan. Syftet är att bedöma internkontrollens hela årscykel.
Granskningsobjekt	Miljö- och stadsbyggnadsnämnden, socialnämnden samt utbildningsnämnden
Metod	Granskningen följer COSO-modellen och baseras på dokumentstudier och intervjuer med presidium och tjänstepersoner
Tidplan	Juni - december 2025

2.4.3 Granskning av kompetensförsörjning och arbetsmiljö

Bakgrund	Kompetensbrist påverkar kommunens möjlighet att leverera välfärdstjänster av hög kvalitet. I Mål och budget 2024 till 2026 konstaterar kommunen att <i>"åldrarna 80 och äldre ökar väsentligt snabbare än den arbetsföra befolkningen i åldrarna 20–66 år. Det kommer att innebära att kompetensförsörjningen inom äldreomsorgen blir en av de absolut största utmaningarna framöver.</i> Ett otillräckligt arbetsmiljöarbete leder till sämre kompetensförsörjningsförmåga då det inom begreppet "kompetensförsörjning" ligger att behålla och utveckla kompetens hos de redan anställda samt att attrahera andra att vilja ta anställning. Revisorerna har mot bakgrund av risk- och väsentlighetsanalys för 2025 identifierat kompetensförsörjning och arbetsmiljö som ett aktuellt område att granska.
Syfte	Syftet med granskningen är att bedöma om Nacka kommun attraherar den arbetskraft och kompetens som äldreomsorgen är beroende av samt kravställer attraktiva arbetsmiljöer och anställningsvillkor hos privata anordnare. I syftet ingår såväl ett strategiskt som operativt perspektiv, det vill säga, om Nacka kommun är proaktivt och förutseende men även aktiv i uppföljning, utvärdering och därmed utvecklande såväl inom egenregi som av ställda krav på privata anordnare.
Granskningsobjekt	Kommunstyrelsen och äldre nämnden
Metod	Granskningen baseras på dokumentgranskning och intervjuer med presidier, tjänstepersoner och fackligt förtroendevalda samt urval av företrädare för privata anordnare inom äldreomsorg.
Tidplan	Juni - november 2025

2.4.4 Andra områden där revisorerna överväger att genomföra granskning

Utöver de granskningar som nämns ovan planerar revisorerna att genomföra åtminstone två andra fördjupade granskningar under året. Andra områden där revisorerna överväger att genomföra granskningsinsatser är:

- ♦ Digital tillgänglighet och digitalt utanförskap

2.4.5 Uppföljning av tidigare granskningar

Följande granskningar som genomförts tidigare är följande.

2.5 Redovisningsrevision

Intern kontroll

Revisorernas kunskap och kontinuerliga uppdatering av hur den interna kontrollen fungerar i en organisation och nivån på densamma är en av hörnstenarna vid genomförande av revisionsuppdrag. Granskningen syftar till att bedöma om organisationen är ändamålsenlig och fungerar tillfredsställande

Revisionens mål är att verka för korrekt redovisning, god ordning, tillfredsställande säkerhet och hög effektivitet i kommunens verksamhet och hur dessa följs upp och dokumenteras.

Varje nämnd/styrelse är enligt kommunallagen skyldig att tillse att tillräcklig styrning och kontroll finns och att verksamheten systematiskt följs upp och utvärderas. Nämnderna har således ansvar för att finna former för god kontroll och säkra ändamålsenliga rutiner för både huvud- och stödprocesser inom kommunens verksamhet. För varje ansvarsområde alternativt process/rutin bör det finnas klarlagt vilka krav och uppföljning som gäller för intern kontroll samt vilka kontrollmål som finns inbyggda i rutinerna.

Inom ramen för granskningen av korrekt redovisning ingår att granska och utvärdera kommunens rutiner och interna kontroll kopplat till redovisningsprocesser. Under 2025 ska räkenskapsrevisionen genomföras enligt Standard för kommunal räkenskapsrevision (KISA). Syftet är bl a att en gemensam standard kan bidra till granskning av högre kvalitet som är förutsägbar och där likartad rapportering från sakkunniga även kan ligga till grund för jämförelser inom den kommunala sektorn. Ytterligare syftar standarden till större säkerhet i slutsatser av revisionen. Det är inte uteslutet att tillämpningen av KISA gör revisionen mer tidskrävande.

Granskningen har fortsatt tyngdpunkt på exploateringsredovisning innefattande granskning av rutiner och intern kontroll inom detta område. Granskningen omfattar i övrigt främst kommunens övergripande styrning och uppföljning av intern kontroll och rutiner för hantering av löner, leverantörsfakturor, kundfakturor, materiella anläggningstillgångar, momsredovisning, bokslutsprocess, kommunalrådets omkostnadskonton, ledningsnära frågor som representation et c, attester, redovisning av sociala avgifter, källskatt et c. I granskningen ingår också test av att rutiner och den interna kontrollen fungerar. Särskild uppmärksamhet kommer att riktas på att den så kallade tvåhandsprincipen tillämpas.

Granskning av delårsrapporten

Detta är en översiktlig granskning av delårsbokslutet där syftet är att bedöma om delårsbokslutet håller tillfredsställande kvalitet och är upprättat i enlighet med god redovisningssed.

Granskningen innefattar också bedömning av mål och måloppfyllelse. Syftet är också att på tidigt stadium identifiera eventuella väsentliga revisionsnoteringar inför årsbokslutet.

Revisorerna ska lämna uttalande till fullmäktige som underlag för fullmäktiges behandling av delårsbokslutet.

Granskning av kommunens bokslut, koncernbokslut och årsredovisning

Granskning genomförs av dels årsredovisningen med förvaltningsberättelse, verksamhetsredovisning, balans- och resultaträkningar, finansieringsanalys, dels koncernredovisning med verksamhetsredovisning, balans- och resultaträkningar, finansieringsanalys samt noter. Ställning tas till relevansen i boksluten. I granskningen av årsbokslutet vägs de överväganden

och bedömningar in som gjorts vid den löpande granskningen och granskningen av delårsrapporten. Kommunens metoder för framtagande av årsbokslut bedöms och hur anvisningar tillämpats.

2.6 Ansvarsprövningen

Vid ansvarsprövningen ska revisorerna enligt god revisionssed beakta

- ♦ Bristande måluppfyllelse – verksamhet i revisionsperspektiv från nämnder/styrelser efter genomgång av handlingar och protokoll.
- ♦ Bristande måluppfyllelse – ekonomi
- ♦ Ohörsamhet/obstruktion
- ♦ Icke lagenlig verksamhet, brottslig gärning
- ♦ Bristande styrning och intern kontroll av verksamhet
- ♦ Bristande styrning och intern kontroll av ekonomi
- ♦ Otillräcklig beredning av ärenden
- ♦ Obehörigt beslutsfattande
- ♦ Ej rättvisande redovisning

3 Revisorernas särskilda granskning

3.1 Särskild granskning av styrelser och nämnder

För att leva upp till kraven på granskning av all verksamhet utför de förtroendevalda revisorerna - utöver den granskning som utförs av sakkunniga granskare - fortlöpande riktad granskning av det som sker i kommunstyrelsen, dess utskott samt nämnderna. Detsamma gäller de kommunala bolagen i revisorernas roll som lekmannarevisorer i bolagen.

Revisorerna har fördelat ansvaret för särskild bevakning enligt följande.

Styrelse/nämnd	Ansvarig
Kommunstyrelsen	Alla
Kommunstyrelsens arbetsutskott	Yvonne Wessman & Lars Berglund
Kommunstyrelsens verksamhetsutskott	Stefan Herczfeld & Monia Sturén
Kommunstyrelsens stadsutvecklingsutskott	Lars Stenholm
Kommunstyrelsens trygghetsutskott	Dan Johansson
Kommunstyrelsens miljöutskott	Lars Palmberg
Beredningen för beredskapsfrågor	Lars Berglund
Fritidsnämnden	Marie-Louise Barrenäs
Kulturnämnden	Dan Johansson
Miljö- och stadsbyggnadsnämnden	Lars Stenholm
Natur- och trafiknämnden	Lars Berglund
Nämnden för arbete och försörjning	Stefan Herczfeld
Socialnämnden	Lars Palmberg
Utbildningsnämnden	Monia Sturén

Val- och demokratinämnden	Marie-Louise Barrenäs
Äldrenämnden	Yvonne Wessman
Överförmyndarnämnden	Dan Johansson
De kommunala bolagen	Alla

I den löpande bevakningen ingår att

- ♦ Följa och informera sig om kommunens verksamheter, i synnerhet verksamheten inom bevakningsområdet samt övergripande rapportera om väsentliga iakttagelser i revisionsperspektiv från nämnder/ protokollsläsning m m.
- ♦ Ge uppslag till fördjupade granskningar,
- ♦ Ge signaler om vad som kan lyftas fram som angelägna revisionskommentarer i delårsrapport och bokslutsgranskning,
- ♦ Ge uppslag till nämnd- och verksamhetsträffar.

Övriga ansvarsroller:

- ♦ Sammankallande och vice sammankallande ansvarar för att bevaka inkommen post i revisorernas postfack.
- ♦ Sammankallande och vice sammankallande utarbetar förslag till revisorernas budget och svarar för uppföljning och rapportering av budgetutfallet.

4 Kompetensutveckling och nätverk

Med den snabba utvecklingstakt som råder i kommunal verksamhet och inom revisionen behöver vi förtroendevalda revisorer löpande utveckla vår kompetens. Detta sker genom deltagande i nätverk, regionalt och nationellt, i seminarier och konferenser samt genom riktade utbildningsinsatser och studiebesök. Revisionen får löpande inbjudningar till diverse seminarier och konferenser. Prioritering av dessa sker vid revisionens möten.

Nätverket mellan regionen och länets kommuner är ett exempel på nätverk som revisorerna medverkar i. Till exempel genomförde Region Stockholms revisorer i samverkan med kommunrevisorer i länet under 2020–2021 ett gemensamt granskningsprojekt om samspelet mellan sluten medicinsk vård och kommunerna vid utskrivning.

Det sakkunniga biträdet orienterar revisorerna löpande om nyheter och förändringar som, utifrån ett revisionsperspektiv, kan vara aktuella för Nacka kommun.

5 Kommunikation

Granskningen sker så långt som möjligt i samarbete med dem granskningen berör innan den formella kommunikationen och rapporteringen sker till ansvarig styrelse eller nämnd. Berörd nämnd/förvaltning ges tillfälle till faktagranskning innan rapport slutligt fastställs. För att få information om verksamheten tas initiativ till gemensamma möten mellan revisorerna och kommunstyrelsen/presidiet, nämnd/förvaltning samt fackliga företrädare.

Revisionsrapporterna hålls korta med fokus på väsentliga iakttagelser och förslag till förbättringsområden. Viss rapportering sker genom powerpointbilder. Ett Info-blad med en sammanfattning på en sida tas fram för varje rapport.

Revisionens iakttagelser kommuniceras via revisionsberättelse och verksamhetsberättelse till kommunfullmäktige samt revisionsskrivelser jämte revisionsrapporter till berörda nämnder/styrelser. Revisionsskrivelserna är revisorernas formella sätt att delge nämnder och styrelser vilka bedömningar revisorerna gör utifrån utförda granskningar eller andra aktiviteter.

I skrivelserna tas vanligtvis upp både förbättringsförslag och markeringar av brister som bör åtgärdas. Nämnder/styrelser förutsätts återkomma till revisorerna med svar på det som tas upp i revisionsskrivelserna och underliggande granskning. Revisionen förmedlar även iakttagelser muntligt, t ex vid möten med presidier.

Kommunikation med kommunfullmäktige sker via dess presidium ett par gånger per år där bland annat revisionens inriktning och revisionsprojekt stäms av samt revisionsberättelsen överlämnas. Revisionsskrivelser och i förekommande fall revisionsrapporter översänds löpande till kommunfullmäktige. Revisorerna har stående punkt på kommunfullmäktiges föredragningslista för anmälan av revisionsskrivelser och rapporter m m. För att stärka banden med fullmäktige närvarar två revisorer i rullande schema på fullmäktiges möten utom i november. Syftet är främst att vara tillgängliga för samtal med ledamöter och ersättare i KF. Vi revisorer avser även att i ökad utsträckning anmäla gjorda granskningar vid fullmäktigesammanträdena. Revisionens förslag till budget överlämnas till fullmäktiges presidium för vidare beredning.

6 Kansliservice

I den administrativa servicen som tillhandahålls av sakkunnigt biträde ingår medverkan i sammanträden, för- och efterarbete, arkivering med gallringsplan och övriga administrativa göromål samt möten med fullmäktiges presidium och styrelse/nämnder samt viss rådgivning.



Plats och tid	Ekerö brandstation, Bryggavägen 10, Ekerö klockan 09.00–12.10		
Beslutande	Alexandra Anstrell (M) Anders Linder (S) Anders Önbäck (S) Arne Närström (S) Helena Jonasson Widerberg (TUP), ersätter Aza Cheragwandi (S) Nicole Forslund (L), ersätter Daniel Dronjak (M) Elof Hansjons (S) Joachim Hagström (SD) Peter Nyman (NP), ersätter Majvie Swärd (S) §§ 26–28 Majvie Swärd (S) §§ 29–38 Jessica Aftén Moback (M), ersätter Marcus Svinhufvud (M) Meeri Wasberg (S) Ove Wallin (C) Solveig Nilsson (M) Stefan Dayne (KD) Christine Lorne (C), ersätter Tobias Nässén (M) §§ 26–28 Tobias Nässén (M) §§ 29–38	Ersättare	Christine Lorne (C) §§ 29–38 Erkki Vesa (M) Kennet Bergh (M) Mats Siljebrand (KD) Peter Nyman (NP) §§ 29–38
Facklig företrädare	Anna Åberg, Ledarna		
Övriga närvarande	Cecilia Uneram, förbundsdirektör Henrik Lindström, räddningschef/avdelningschef Henrik Granell, avdelningschef Mathias Wikland, tf. avdelningschef Senada Zilic, avdelningschef Susanne Nilsson, avdelningschef Cecilia Lundfeldt, kommunikationschef		Samori William, distriktschef Caisa Håkansson, brandingenjör §§ 26–32 Mikael Nygren, enhetschef §§ 33–38 Benjamin Hillback, brandman § 35 Pierre Sannemo, brandman § 35 Andreas Greman, brandman §35
Digitala underskrifter			Paragrafer 26–38
Ordförande	Alexandra Anstrell		
Justerare	Ove Wallin		
Sekreterare	Susanne Nilsson		
BEVIS	Justeringen har tillkännagivits genom anslag enligt förbundsordningen		
Organ	Södertörns brandförsvärsförbund		
Sammanträdesdatum	2025-06-18		
Datum för anslags uppsättande	2025-06-19	Datum för anslags nedtagande	2025-07-11
Förvaringsplats för protokollet	Södertörns brandförsvärsförbund, Mogårdsvägen 2, Vårby		
Underskrift	Susanne Nilsson		
Utdragsbestyrkande			



Ärenden behandlade på Södertörns brandförsvarsförbunds direktionssammanträde 2025-06-18

- § 26 Upprop och val av justerare
 - § 27 Godkännande av dagordning
 - § 28 Rambudget 2026 med plan 2027–2028
 - § 29 Budget- och verksamhetsuppföljning januari - april 2025, T1
 - § 30 Revisionsrapport årsredovisning 2024
 - § 31 Alkoholpolicy
 - § 32 Revision sotningsdistrikten verksamhetsåret 2024
 - § 33 Vitesföreläggande Postängsvägen
 - § 34 Operativ bemanning sommaren 2025
 - § 35 Verksamhetsinformation
 - § 36 Anmälan delegationsbeslut
 - § 37 Anmälningsärenden
 - § 38 Arbetsgivarinformation
- _____



§ 26

Upprop och val av justerare

Efter genomfört upprop utser direktionen Ove Wallin att jämte ordförande justera protokollet till dagens sammanträde.

Justering äger rum den 19 juni.

Ordförandes sign	Justerandes sign		Utdragsbestyrkande
------------------	------------------	--	--------------------



§ 27

Godkännande av dagordning

Sammanfattning

Direktionen beslutar att godkänna dagordningen till dagens sammanträde.

Ordförandes sign	Justerandes sign		Utdragsbestyrkande
------------------	------------------	--	--------------------



§ 28

Dnr: 2025–000002

Diarium
Medlemskommuner

Rambudget 2026 med plan 2027-2028

Sammanfattning

Rambudgeten bygger på förbundets uppdrag enligt förbundsordningen med bibehållen operativ bemanning för 2026. Budgetförslaget utgår från 2025 års beslutade detaljbudget och plan för 2026–2027. Nackas delar i förbundet är avräknade från rambudgeten.

Förbundet lägger en budget som för 2026–2028 är i obalans inklusive förändringar i pensionsskulden. Förbundet har ett eget kapital som kan nyttjas för finansieringsändamålet.

Beslutsunderlag

- Tjänsteutlåtande
- Rambudget 2026 med plan 2027–2028

Förbundsledningens beslut

1. Direktionen godkänner Rambudget 2026 och plan 2027–2028
2. Direktionen beslutar att kommunernas medlemsavgifter för 2026 ska uppräknas med 2,5 % totalt till 336 473 tusen kronor

Ordförandes sign

Justerandes sign

Utdragsbestyrkande



§ 29

Dnr: 2025–000003

Diarium

Budget- och verksamhetsuppföljning januari - april 2025, T1

Sammanfattning

Södertörns brandförsvärsförbunds (SBFF) verksamhet i Delår 1 för perioden januari till april följs upp dels genom ekonomiuppföljning i förhållande till antagen budget, dels genom uppföljning av verksamhetsplanen.

Verksamhetsuppföljning sker förbundets valda av indikatorerna och uppdrag givna till förbundet som är kopplade till respektive mål i verksamhetsplan 2025. Mätningen mot verksamhetsmålen för perioden januari till april visar på två indikatorer som är uppfyllda, fyra delvis uppfyllda och tre ej uppfyllda. Bedömningen av effektmålen visar på att fyra av målen är uppfyllda i hög grad och fyra mål bedöms vara delvis uppfyllda.

Resultat för perioden januari till april, delår 1, är 182 tusen kronor. Det är 4 408 tusen kronor sämre än budget för perioden. Årets resultat enligt prognos indikerar ett underskott om 1 515 tusen kronor. Det största anledningen till underskottet beror på konsultkostnader.

Beslutsunderlag

- Tjänsteutlåtande
- Budget- och verksamhetsuppföljning delår 1 2025

Förbundsdirectionens beslut

1. Directionen godkänner redovisad budget- och verksamhetsuppföljning för januari-april 2025.

Ordförandes sign

Justerandes sign

Utdragsbestyrkande



§ 30

Dnr: 2024-000003

Diarium

Revisionsrapport årsredovisning 2024

Sammanfattning

Utsedda revisorer har granskat den verksamhet som bedrivits av direktionen. Granskningen har utförts av sakkunniga från PwC som biträder revisorerna. Granskningen har utförts enligt kommunallagen och god revisionssed i kommunal verksamhet.

Revisorerna bedömer sammantaget att direktionen har;

- bedrivit verksamheten på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt,
- att räkenskaperna i allt väsentligt är rättvisande.
- att direktionens interna kontroll inte fullt ut varit tillräcklig, viss avvikelse har noterats som framgår av revisorernas redogörelse
- sammantaget att resultatet enligt årsredovisningen är förenligt med de finansiella mål och delvis med de verksamhetsmål som direktionen uppställt.

Revisorerna tillstyrker att fullmäktige i medlemskommunerna beviljar ansvarsfrihet för direktionen samt de enskilda ledamöterna i detta organ.

Revisionsberättelsen är skickad till samtliga medlemskommuners kommunfullmäktige för beslut.

Direktionen tackar för informationen och lägger den till handlingarna.

Ordförandes sign	Justerandes sign		Utdragsbestyrkande
------------------	------------------	--	--------------------



§ 31

Dnr: 2025–001214

Diarium

Alkoholpolicy

Sammanfattning

Gällande alkohol- och drogpolicy beslutades av direktionen 2016-12-09, § 68. Vid direktionens sammanträde 2024-12-13, § 65 gav direktionen förbundsdirektören i uppdrag att revidera gällande policy.

Syftet med framtagandet av en ny policy är att tydliggöra organisationens förhållningssätt till alkohol och droger. Policyn har tagits fram dels för att nuvarande policy är utdaterad, dels för att tydliggöra ett nytt förhållningssätt med nolltolerans mot alkoholförtäring i förbundets lokaler.

Beslutsunderlag

- Tjänsteutlåtande
- Alkohol och drogpolicy

Förbundsdirektionens beslut

1. Direktionen beslutar att anta föreslagen alkohol- och drogpolicy
2. Beslutad alkohol- och drogpolicy ersätter nuvarande alkohol- och drogpolicy

Ordförandes sign	Justerandes sign		Utdragsbestyrkande
------------------	------------------	--	--------------------



§ 32

Dnr: 2025–000766

Diarium

Revision sotningsdistrikten verksamhetsåret 2024

Sammanfattning

Enligt lag (2003:778) om skydd mot olyckor är kommunen ansvarig för att rengöring (sotning) och brandskyddskontroll utförs. På uppdrag av medlemskommunerna ansvarar Södertörns brandförsvarsförbund (SBFF) för att genomföra och följa upp sotning och brandskyddskontroll inom förbundets område. Detta säkerställs genom avtal med sotningsleverantörer och till en viss del utförs brandskyddskontroll även i egen regi.

Som en del av avtalen genomförs en årlig avtalsrevision för att säkerställa att sotningsleverantörerna följer gällande avtala samt lagar och föreskrifter inom området. Målet med revisionen är att stämma av och följa upp uppdragen som de avtalade sotningsleverantörerna har. Under revisionen kontrolleras att leverantörerna utför uppdraget enligt gällande avtal, skyldigheter enligt lagstiftningar, föreskrifter, instruktioner, rutiner, riktlinjer, PM och arbetsordning samt att de framtagna revisionskriterierna uppfylls.

Fokuset i årets revision har legat på fristuppfyllnad, kvalitet på utfört arbete samt arbetet under påfrestningar, så som höjd beredskap.

Beslutsunderlag

- Tjänsteutlåtande
- Revision sotningsdistrikten 2024 - Sammanställning

Förbundsdirectionens beslut

1. Direktionen godkänner redovisad revisionsrapport gällande rengöring (sotning) och brandskyddskontroll.

Ordförandes sign

Justerandes sign

Utdragsbestyrkande



§ 33

Dnr: 2024-002115

Diarium
Fastighetsägare

Vitesföreläggande Postängsvägen

Sammanfattning

Med stöd av 5 kap. 1 § lagen (203:778) om skydd mot olyckor har tillsyn utförts av Södertörns brandförsvarsförbund på fastigheten Postängen 10 i Botkyrka kommun.

Södertörns brandförsvarsförbund beslutade 2024-10-22 (dnr 2024-002115) om ett nyttjandeförbud för fastigheten Postängen 10 i Botkyrka kommun med stöd av 2 kap. 2 § lagen (2003:778) om skydd mot olyckor. Förbudet meddelades på grund av allvarliga brister som bedömts innebära fara för människors liv eller hälsa.

Förbudet överklagades till Länsstyrelsen Stockholm av Samuel Kraus 2024-11-12 och länsstyrelsen avslog överklagan 2024-11-15. Samma dag överklagade Samuel Kraus länsstyrelsens beslut till Förvaltningsrätten i Stockholm och ansökte även om inhibition.

Förvaltningsrätten i Stockholm avslog 2025-04-07 överklagandet. Samuel Kraus överklagade förvaltningsrättens beslut 2024-04-28. Nyttjandeförbudet har gällt och försätter gälla även under fortsatt pågående domstolsärende.

Vid uppföljande platsbesök 2024-12-12 och 2025-05-05 konstaterades att förbudet inte har efterlevts och att inga åtgärder vidtagits för att åtgärda de brister som tidigare meddelats. Det föreligger därför fortsatt risk för allvarlig skada på liv och hälsa. Bristerna bedöms vara av så allvarlig karaktär att det föranleder ett beslut om att förena föreläggandet med vite.

Vitet avses att verkställas efter domslut från Kammarrätten.

Beslutsunderlag

- Tjänsteutlåtande
- Revision sotningsdistrikten 2024 - Sammanställning

Ordförandes sign

Justerandes sign

Utdragsbestyrkande



§ 33, forts.

Dnr: 2024–002115

Förbundsdirektionens beslut

1. Direktionen beslutar att förena nyttjandeförbudet 2024-10-24 (dnr 2024–002115), som förbjuder fastighetsägaren Samuel Kraus att använda fastigheten Postängen 10, Botkyrka kommun, som gemensamhetsboende, med vite.

Genom det förenade vitet förläggs fastighetsägaren Samuel Kraus att betala ett löpande vite om 150 000 (etthundrafemtiotusen) kronor för varje tillfälle då förbudet överträds enligt bifogade beslutsunderlag, i enlighet med stöd av 5 kap. 2 § andra och tredje styckena lagen (203:778) om skydd mot olyckor samt 2–4 §§ lagen (1985:206) om viten.

Ordförandes sign	Justerandes sign		Utdragsbestyrkande
------------------	------------------	--	--------------------



§ 34

Operativ bemanning sommaren 2025

Sammanfattning

Henrik Lindström, avdelningschef/räddningschef informerar om läget inför sommaren 2025 samt om förbundets operativa bemanning under sommarperioden.

I korthet:

- Förbundet har inga negativa justeringar i bemanningen under sommarperioden.
- I Dalarö tätort, Haninge kommun finns ett brandvärn med upp mot ett tjugotal frivilliga brandmän som normalt responderar utifrån tillgänglighet vid påkallat behov av inryckning och utan krav på minimibemanning. Under sommarmånaderna ökar befolkningmängden på Dalarö med kringliggande öar markant. Med detta ändras behovet av tillgänglig och säkerställd personal i syfte att påbörja ett skadebegränsande arbete i väntan på förstärkande resurser. För att möta det ökade behovet av tillgängliga resurser planeras två (2) brandmän i en beredskapslösning under sommarperioden. 2(2)
- Sommarmånaderna innebär generellt sett en ökad risk för händelser i vår skärgård då väsentligt fler vistas där under denna tid. Sedan många år har vi därför säkerställt vår förmåga kopplad till räddningsfartyget Mareld genom att planera besättning i beredskap på detsamma under aktuell period.

Direktionens ledamöter tackade för informationen.

Ordförandes sign	Justerandes sign		Utdragsbestyrkande
------------------	------------------	--	--------------------



§ 35

Verksamhetsinformation

Sammanfattning

- Tema: Värn, CIP och frivillighet
- Ove Wallin redovisar Räddningstjänst 2025
- Rapport från observatörsresa Ukraina
- Nackas utträde
- SBFF värd för gemensamt kansli RRÖS

Ordförandes sign

Justerandes sign

Utdragsbestyrkande



§ 36

Dnr: 2025–000001

Diarium

Anmälan delegationsbeslut

Sammanfattning över fattade beslut enligt delegation gällande:

- Ordförandebeslut – Resa utanför EU
- Förelägganden enligt LSO och LBE
- Detaljplaneyttranden
- Tillstånd
- Delegationsbeslut sotning och brandskyddskontroll 20250401–20250601.
- Beslut om delegation för brandskyddskontrollant Micael Torgén
- Beslut om återkallning av delegation för brandskyddskontrollant Marcus Wernersson
- Beslut om återkallning av delegation för brandskyddskontrollant Viktor Tall
- Förteckning över personer att verka angiven funktion under räddningsinsats 20250520
- Delegation att fatta beslut om tillstånd enligt LBE 20250219
- Delegation av tillsynsförrättare med rätt att skriva föreläggande etc 20250508

Förbundsdirectionens beslut

1. Directionen godkänner redovisningen av de beslut som fattats på delegation under perioden och lägger dem till handlingarna.

Ordförandes sign	Justerandes sign		Utdragsbestyrkande
------------------	------------------	--	--------------------



§ 37

Anmälningssärenden

Protokollsutdrag – Botkyrka kommun - Beslut KF 2025-05-22 § 56 - Ny förbundsordning och finansieringsmodell för SBFF

Protokollsutdrag - Ekerö kommun - Beslut KF 2025-05-19. §59 SBFF - utträde för Nacka kommun och ny förbundsordning samt reglementen

Protokollsutdrag - Haninge kommun - Beslut KF 2025-04-28 § 71
Hemställan från Södertörns brandförsvarsförbund om utträde för Nacka kommun och ny förbundsordning mm

Protokollsutdrag - Huddinge kommun - Beslut KF 2025-04-28 § 14 Nacka och förbundsordning

Protokollsutdrag – Nykvarns kommun - Beslut KF 2025-05-22 § 49 - Revidering av förbundsordning för SBFF och Nackas utträde

Protokollsutdrag – Nynäshamns kommun - Beslut KF § 77 2025-05-15
Hemställan från SBFF - Nacka kommuns utträde samt ny förbundsordning och reglementen

Protokollsutdrag – Salems kommun – Beslut KF 2025-04-24, § 26 - Nacka och förbundsordning

Protokollsutdrag – Södertälje kommun - Beslut – KF 2025-04-07 § 67 - Nacka och förbundsordning

Protokollsutdrag - Tyresö kommun - Beslut KF 2025-05-22 §52 - Hemställan från SBFF om utträde för Nacka och ny förbundsordning

Protokollsutdrag - Botkyrka kommun - Beslut KF 2025-05-22 § 61 - Ansvarsfrihet för SBFF 2024

Protokollsutdrag - Ekerö kommun – Beslut KF 2025-04-28 § 45 - Revisionsberättelse och ansvarsfrihet

Protokollsutdrag - Haninge kommun - Beslut KF 2025-04-28 § 60
Revisionsberättelse och ansvarsfrihet för Södertörns brandförsvarsförbund 2024

Protokollsutdrag – Salems kommun – Beslut KF 2025-04-24, § 17
Revisionsberättelse och ansvarsfrihet

Protokollsutdrag - Tyresö kommun – Beslut KF 2025-05-22 § 48 - Årsredovisning



§ 38

Arbetsgivarinformation

Inga ärenden togs upp.

Ordförandes sign	Justerandes sign		Utdragsbestyrkande
------------------	------------------	--	--------------------

Detta är ett elektroniskt undertecknat dokument

Underskrifterna i detta dokument uppfyller kraven för Avancerad Elektronisk Underskrift enligt definitionen i eIDAS (EU:s förordning 910/2014).

Äktheten kan kontrolleras i alla tjänster som kan validera underskrifter som godkänts av Myndigheten för digital förvaltning (DIGG). Använd till exempel valideringstjänsten [Signport](#). För validering med Adobe Acrobat Reader, [läs mer här](#).

Notera, om dokumentet skrivs ut på papper följer de elektroniska underskrifterna inte med och kan därför inte valideras.

Följande personer har genom sin elektroniska underskrift godkänt innehållet i detta dokument samt försäkrat att angivna uppgifter är korrekta.