

Uppföljning av tidigare granskningar

- Granskning av Informationssäkerhet
- Granskning av ekonomi- och verksamhetsstyrning inom den egna produktionen

På uppdrag av revisorerna i Nacka kommun



Building a better
working world

Innehåll

1	Sammanfattning.....	2
2	Inledning.....	3
2.1	Bakgrund	3
2.2	Syfte	3
2.3	Revisionskriterier	3
2.4	Metod	3
2.5	Granskning av informationssäkerhet (2012).....	3
2.6	Sammanfattning och rekommendationer.....	3
2.7	Kommunstyrelsens svar.....	4
2.8	Genomförda åtgärder.....	6
2.9	Slutsats.....	8
3	Granskning av ekonomi- och verksamhetsstyrning inom den egna produktionen (2012).....	9
3.1	Sammanfattning och rekommendationer.....	9
3.2	Kommunstyrelsens svar.....	10
3.3	Genomförda åtgärder.....	12
3.4	Slutsats.....	17
	Källförteckning	18

1 Sammanfattning

EY har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Nacka kommun genomfört en uppföljning av två granskningar från den gångna mandatperioden. Det är en granskning av informationssäkerhet och en granskning av ekonomi- och verksamhetsstyrning inom den egna produktionen, från år 2012 och år 2013. Granskningarna avser kommunstyrelsen.

Efter revisorernas granskning av informationssäkerhet har kommunstyrelsen vidtagit åtgärder inom en rad områden:

- ▶ Rutiner och processer för att säkerställa intern kontroll införts i nu gällande avtal och beaktas i kommande avtal.
- ▶ Samverkansrutiner har enligt uppgift från administrativ direktör setts över och utvecklas kontinuerligt.
- ▶ Personuppgiftsbiträdesavtal är infört där det bedöms vara relevant.

Det innebär att kommunstyrelsen vidtagit åtgärder efter i princip samtliga rekommendationer från revisorerna. Kommunstyrelsen är fortfarande avvaktande till att införa en revisionsklausul i nya avtal samt till att ge centrala IT-enheten större inflytande över inköp av datorer, program och system i verksamheterna. Enligt administrativ direktör finns även svårigheter att göra en konsoliderad kostnadsuppföljning av IT-kostnaderna i hela kommunen.

Med anledning av detta vill revisorerna betona att det är av vikt att kommunstyrelsen säkerställer att ansvariga chefer som fattar beslut om inköp av datorer, program och system har tillräcklig kompetens för att fatta dessa beslut. Detta för att minimera risken att omfattande kostnader för övergripande hantering av maskiner och infrastruktur ska uppstå, samt för att minimera risker i IT-säkerhet som kan uppstå när många olika system kombinerats. Kommunstyrelsen bör även sammanställa en sådan konsoliderad kostnadsuppföljning som revisionen efterlyser i rapporten.

Mot bakgrund av att IT är verksamhetskritiskt för kommunens samtliga verksamheter och en väsentlig utgiftspost, är vår bedömning fortsatt att frågor såsom konkurrensutsättning eller ej är frågor som bör beslutas av kommunfullmäktige (beslut av principiell vikt/beskaffenhet enligt Kommunallagen).

Granskningen av ekonomi- och verksamhetsstyrning inom den egna produktionen syftade till att bedöma kommunstyrelsens styrning och uppföljning samt tydlighet i roller och ansvar. Kommunstyrelsen har sedan dess givit stadsdirektören ett uppdrag att genomföra ett utvecklingsarbete inom ledning och styrning. Syftet är bland annat att "minska gapet mellan hur kommunens organisation fungerar i praktiken och hur den är tänkt att fungera enligt fattade beslut". Stadsdirektörens arbete har inte slutredovisats utan fortsätter under 2015. En rad åtgärder är dock vidtagna.

Det är positivt att kommunstyrelsen genomför ett omfattande utvecklingsarbete för att tydliggöra styrning och ledning av verksamheten. Vissa beslut är fattade och andra återstår. I det fortsatta arbetet vill revisionen betona vikten av att kommunstyrelsen beaktar:

- ▶ Att skapa klarhet i ägaruppdraget och ansvar för drift av produktionsverksamheterna
- ▶ Att säkerställa att det genom den nya controllerenheten sker en kvalitetsförbättring av styr- och uppföljningsprocessen och att ekonomistyrningen blir mer proaktiv.

2 Inledning

2.1 Bakgrund

Revisorerna har beslutat genomföra en uppföljning av två granskningar som genomförts under mandatperioden. Dessa är:

- ▶ Granskning av informationssäkerhet (2012)
- ▶ Granskning av ekonomi- och verksamhetsstyrning inom den egna produktionen (2012)

2.2 Syfte

Syftet med uppföljningen är att granska de åtgärder som vidtagits inom identifierade förbättringsområden samt vilka resultat som uppnåtts. Granskningen avser kommunstyrelsen.

2.3 Revisionskriterier

Revisionskriterierna, d.v.s. de kriterier mot vilka ansvaret bedöms, utgörs av de rekommendationer som lämnades i de utvalda rapporterna.

2.4 Metod

Stadsdirektör samt administrativ direktör inom stadsledningskontoret har kontaktats och tillfrågats om det aktuella läget inom de områden som tidigare granskats. Information om styrningen inom den egna produktionen har lämnats av stadsjurist.

Informationen har sammanställts i denna rapport, som återknyter till revisionens ursprungliga slutsatser och rekommendationer i respektive granskning. I slutet av rapporten följer en bedömning av kommunstyrelsens åtgärder till följd av granskningarna.

2.5 Granskning av informationssäkerhet

2.6 Sammanfattning och rekommendationer

En outsourcing av kommunens IT-system genomfördes under år 2009. Granskningen, som genomfördes under 2012 och 2013, men bedömer verksamhetsåret 2012, syftade till att belysa hur planeringen för outsourcingen hade skett och bedöma det beslutsunderlag som legat till grund för beslutet. Vidare var syftet att bedöma om väsentliga parametrar beaktats i avtalet med leverantören ur internkontrollsynpunkt samt säkerhetssynpunkt. Granskningen omfattade en genomgång av ingångna avtal och uppföljning av dessa. Ett viktigt perspektiv i granskningen var konsekvenser av IT-kraschen hösten 2011 och åtgärder kopplade till denna.

Revisionskrivelse med rekommendationer skickades från revisionen den 26 mars 2013. Av revisionsrapporten framgår ett antal utvecklingsområden och brister. Beslutet om att genomföra en outsourcing av IT hade hanterats som ett informationsärendet i kommunstyrelsen. Bedömningen i revisionsrapporten var att en så verksamhetskritisk och ekonomiskt väsentlig fråga som IT-drift i kommunen borde vara föremål för tydligare beslutsunderlag samt beslut i kommunstyrelsen. Frågan ansågs även vara av sådan principiell beskaffenhet att kommunfullmäktige eventuellt borde ha fattat beslutet.

Även de riskområden som lyfts fram i tjänsteskrivelsen som låg till grund för informationsärendet i kommunstyrelsen bedömdes i revisionsrapporten vara av så pass väsentlig ka-

raktär att någon form av uppföljning av vidtagna åtgärder borde ha gjorts innan beslutet fattades. Vidare saknades kostnadsjämförelser mellan olika alternativ, vilket bedömdes vara en brist. Effekter av outsourcing av Nacka kommuns mycket decentraliserade IT hantering borde också tydligare ha beskrivits, då en sådan organisation är mer komplex att hantera för en IT-driftleverantör.

I samband med beslutet saknades en tydlig redovisning av bedömda ekonomiska effekter av avtalen i förhållande till aktuell kostnadsnivå. Vidare saknades återkoppling och beskrivningar till vilka kvalitetsförbättringar som de nya avtalen innebär.

I rapporten fanns fyra rekommendationer med förslag till utveckling av då gällande avtal med leverantören Tieto:

Rekommendation

Kontraktet bör inkludera en revisionsklausul.

Gemensamma rutiner och processer bör inkluderas i kontraktet för att säkerställa att internkontroll och säkerhet är tydligt avtalat. Ansvar och kontroller avseende exempelvis backup och ändringshantering måste tydliggöras i kontraktet, liksom rutiner för att följa upp efterlevnaden av kontrollerna.

Nacka kommun bör genomföra en detaljerad genomgång av säkerheten i upprättade rutiner och processer som skall säkerställa en fungerande samverkan.

Kontraktet bör inkludera instruktioner för hur personuppgifter får behandlas av personuppgiftsbiträdet, likaså bör kontraktet definiera lägsta nivå av tekniska och organisatoriska åtgärder för att skydda personuppgifter mot obehörig åtkomst, förstörelse och ändring.

Revisorerna lämnade även en generell rekommendation om IT-kostnader:

Rekommendation

Kommunen bör införa någon form av systematisk samlad uppföljning och analys av IT-kostnaderna. Merkostnaden på såväl central som lokal nivå som är kopplad till den större valfriheten som finns vad gäller val av datorer, system och program behöver specificeras och i förekommande fall budgeteras. Innan inköp av datorer, system och program sker i verksamheterna bör det införas rutiner som säkerställer att personal på central nivå med IT-kompetens kring kommunens samlade IT-miljö och driftsavtal gör en dokumenterad bedömning av totala kostnadseffekter samt upplyser verksamheterna om eventuella begränsningar som kan finnas bl. a vad gäller uppkoppling och åtkomst till centrala nät.

2.7 Kommunstyrelsens svar

På sammanträdet i juni 2013 beslutade kommunstyrelsen om ett svar till revisionen. Där besvarades hur kommunstyrelsen såg på rekommendationerna och vilka åtgärder som vidtagits och vidtas.

Kommunstyrelsen höll med revisionen om att outsourcingen borde ha varit ett beslutsärende, och menade att proceduren kring den här typen av ärenden har ändrats så att frågor om förlängning av avtal samt nya upphandlingar alltid kommer att beslutas av kommunstyrelsen. Dock ansåg kommunstyrelsen inte att just outsourcing av IT måste beslutas även av kommunfullmäktige eftersom det ryms inom kommunstyrelsens uppdrag att leda och samordna kommunens verksamhet.

Vidare medgav kommunstyrelsen att underlaget till informationsärendet hade vissa kvalitetsbrister och att även denna procedur har förbättrats genom en bättre dokumentation av system och avtal.

Vad gällde frågan om kostnadsjämförelser så menade kommunstyrelsen i svaret att sådana togs fram år 2009. Dock hade antalet användare snabbt ökat sedan dess och fördubblats på nästan två år (från 6 000 användare till över 12 000), varför nya jämförelser måste göras inför varje ny upphandling. Med den snabba teknikutveckling som råder så tenderar kostnadsanalyserna att snabbt bli inaktuella.

Vidare framgick följande svar på revisionens rekommendationer:

Rekommendation	KS svar juni 2013
Kontraktet bör inkludera en revisionsklausul.	I de fall kommunen gjort en översyn av avtal har leverantörer inte motsatt sig detta. Inom IT-området pågår en kontinuerlig översyn av avtalen. Kommunstyrelsen menade dock att det kan vara svårt att skriva in i ett avtal att det ska revideras eftersom det skulle kunna leda till att avtalet förändras så mycket att det strider mot bestämmelserna i lagen om offentlig upphandling. Kommunstyrelsen var därför avvaktande till att införa revisionsklausuler i avtal.
Gemensamma rutiner och processer bör inkluderas i kontraktet för att säkerställa att internkontroll och säkerhet är tydligt avtalat. Ansvar och kontroller avseende exempelvis backup och ändringshantering måste tydliggöras i kontraktet, liksom rutiner för att följa upp efterlevnaden av kontrollerna.	Kommunstyrelsen delade bedömningen att rutiner och processer för att säkerställa intern kontroll bör inkluderas i avtalet. Det finns nu infört i gällande avtal och behovet kommer att beaktas i kommande avtal.
Nacka kommun bör genomföra en detaljerad genomgång av säkerheten i upprättade rutiner och processer som skall säkerställa en fungerande samverkan.	Samverkansrutinerna har utvecklats och ses över kontinuerligt. Kommunstyrelsen ansåg att det är helt nödvändigt att ha ett gott samarbete internt och med leverantörerna.
Kontraktet bör inkludera instruktioner för hur personuppgifter får behandlas av personuppgiftsbiträdet, likaså bör kontraktet definiera lägsta nivå av tekniska och organisatoriska åtgärder för att skydda personuppgifter mot obehörig åtkomst, förstörelse och ändring.	Detta ska behandlas i kommande avtal. I nuvarande avtal har det hanterats i efterhand.
Kommunen bör införa någon form av systematisk samlad uppföljning och analys av IT-kostnaderna. Merkostnaden på såväl central som lokal nivå som är kopplad till den större valfriheten som finns vad gäller val av datorer, system och program behöver specificeras och i förekommande fall budgeteras.	Uppföljning gjordes år 2012 och kommer att göras framgent. Kommunstyrelsen tittar även på möjligheterna att bredda uppföljningen. Det finns dock svårigheter att avgöra vad som är en IT-kostnad när den är integrerad i verksamheten. Därför kan det vara svårt att få en helt rättvisande bild, men ambitionen är att ta fram analyser.
Innan inköp av datorer, system och program sker i verksamheterna bör det införas rutiner som säkerställer att personal på central nivå med IT-kompetens kringkommunens samlade IT-miljö och driftsavtal gör en dokumenterad bedömning av totala kostnadseffekter samt upplyser verksamheterna om eventuella be-	Kostnaden som kommer i och med att det finns en valfrihet inom verksamheterna är enligt kommunstyrelsen nödvändig. Det nuvarande avtalet för IT-arbetsplatsutrustning var initialt begränsat för att minska kostnaderna. I de fall verksamheterna har haft ytterligare behov har kommunstyrelsen accepterat detta.

gränsningar som kan finnas bl. a vad gäller uppkoppling och åtkomst till centrala nät.

IT-enheten är involverad när det gäller större inköp och har en central roll när det gäller frågor om åtkomst. Att IT-enheten ska göra en dokumenterad bedömning i varje enskilt inköp såg kommunstyrelsen som varken möjligt eller önskvärt. Chefer i verksamheterna har ansvar för inköp och i det ingår datorer, program och system. IT-enheten ska endast finnas som ett vägledande stöd för verksamheterna.

2.8 Genomförda åtgärder

Stadsledningskontorets administrativa direktör har inför denna uppföljning delgett en uppdatering av status med utgångspunkt i kommunstyrelsens svar från 2013.

Som beskrevs i svaret så tas numera strategiska beslut om outsourcing av kommunstyrelsen. Exempelvis så tog kommunstyrelsen beslutet att förlänga avtalet med Tieto, liksom tilldelningsbeslutet i den upphandling av IT-utrustning som genomförts. I båda fallen har kommunstyrelsen enligt administrativ direktören fått tydliga beslutsunderlag. Bedömningen att denna typ av beslut ligger på kommunstyrelsen och inte på fullmäktige kvarstår.

I nya underlag till beslut finns beskrivningar av olika alternativ och varför ett visst alternativ föreslås. Det gällde vid beslutet om förlängning av avtalet med Tieto och i upphandlingen av IT-utrustning. I den senare fick kommunstyrelsen ta del av vissa strategiska vägval som gjordes i upphandlingen. Det är enligt administrativ direktören ett sätt att redogöra för risker och hantera dessa.

Kommunen arbetar nu kontinuerligt med kostnadsjämförelser. Inför beslutet om förlängning av avtalet med Tieto diskuterades kostnader för olika delar i avtalet. Kommunen menade att kostnadsnivån för lagring var hög jämfört med marknaden och kostnadsnivåerna justerades nedåt. I upphandlingen av IT-utrustning har omfattande arbete lagts på att göra kostnadsjämförelser. I tilldelningsbeslutet fanns också en redovisning av vad det nya avtalet innebär jämfört med det gamla.

Rekommendation	KS svar juni 2013	Status november 2014
Kontraktet bör inkludera en revisionsklausul.	I de fall kommunen ser behovet av att göra en översyn av avtal har leverantörer inte motsatt sig detta. Inom IT-området pågår en kontinuerlig översyn av avtalen. Kommunstyrelsen menar dock att det kan vara svårt att skriva in i ett avtal att det ska revideras eftersom det skulle kunna leda till att avtalet förändras så mycket att det strider mot bestämmelserna i lagen om offentlig upphandling. Kommunstyrelsen är därför avvaktande till att införa revisionsklausuler i avtal.	Enligt administrativ direktör är kommunstyrelsen fortsatt avvaktande till att införa en revisionsklausul.

<p>Gemensamma rutiner och processer bör inkluderas i kontraktet för att säkerställa att internkontroll och säkerhet är tydligt avtalat. Ansvar och kontroller avseende exempelvis backup och ändringshantering måste tydliggöras i kontraktet, liksom rutiner för att följa upp efterlevnaden av kontrollerna.</p>	<p>Kommunstyrelsen delar bedömningen att rutiner och processer för att säkerställa intern kontroll bör inkluderas i avtalet. Det finns nu infört i nu gällande avtal och behovet kommer att beaktas i kommande avtal.</p>	<p>I upphandlingen av IT-utrustning har enligt administrativ direktör kravställts att leverantörerna ska ha rutiner för att hantera incidenter och att kommunen får rapporter. Generellt uppges säkerhetsfrågorna ha högsta prioritet. Omfattande investeringar görs för förbättra säkerheten i kommunens nät. Attacker mot nätet följs upp kontinuerligt och alla berörda leverantörer ska analysera, dokumentera och åtgärda brister.</p> <p>Rutiner gällande säkerhet och internkontroll finns nu i gällande avtal.</p>
<p>Nacka kommun bör genomföra en detaljerad genomgång av säkerheten i upprättade rutiner och processer som skall säkerställa en fungerande samverkan.</p>	<p>Samverkansrutinerna har utvecklats och ses över kontinuerligt. Kommunstyrelsen anser att det är helt nödvändigt att ha ett gott samarbete internt och med leverantörerna.</p>	<p>Kommunen arbetar löpande i samverkan med leverantörerna med att se över avtal inom ramen för det som är möjligt i det avtal som tecknats.</p>
<p>Kontraktet bör inkludera instruktioner för hur personuppgifter får behandlas av personuppgiftsbiträdet, likaså bör kontraktet definiera lägsta nivå av tekniska och organisatoriska åtgärder för att skydda personuppgifter mot obehörig åtkomst, förstörelse och ändring.</p>	<p>Detta ska behandlas i kommande avtal. I nuvarande avtal har det hanterats i efterhand.</p>	<p>Rekommendationen om personuppgiftsbiträde är infört i avtalen där det bedöms vara relevant.</p>
<p>Kommunen bör införa någon form av systematisk samlad uppföljning och analys av IT-kostnaderna. Merkostnaden på såväl central som lokal nivå som är kopplad till den större valfriheten som finns vad gäller val av datorer, system och program behöver specificeras och i förekommande fall budgeteras. Innan inköp av datorer, system och program sker i verksamheterna bör det införas rutiner som säkerställer att personal på central nivå med IT-kompetens kringkommunens samlade IT-miljö och driftsavtal gör</p>	<p>Uppföljning gjordes år 2012 och kommer att göras framgent. Kommunstyrelsen tittar även på möjligheterna att bredda uppföljningen. Det finns dock svårigheter att avgöra vad som är en IT-kostnad när den är integrerad i verksamheten. Därför kan det vara svårt att få en helt rättvisande bild, men ambitionen är att ta fram kostnadsjämförelser.</p> <p>Kostnaden som kommer i och med att det finns en valfrihet inom verksamheterna är enligt kommunstyrelsen nödvändig. Det nuvarande avtalet för IT-arbetsplatsutrustning var dock initialt begränsat för att minska kostnaderna. I de fall verksam-</p>	<p>Vad gäller frågan att införa en konsoliderad uppföljning av IT-kostnaderna så kvarstår bedömningen att en sådan är mycket svår att göra. Det går enligt administrative direktören inte att tydligt avgöra vad som är IT-kostnad och inte när IT är en helt integrerad och nödvändig del i verksamheten. De gemensamma kostnader som avser den gemensamma infrastrukturen följs upp kontinuerligt.</p> <p>I övrigt gäller kommunstyrelsens svar fortfarande.</p>

en dokumenterad bedömning av totala kostnadseffekter samt upplyser verksamheterna om eventuella begränsningar som kan finnas bl. a vad gäller uppkoppling och åtkomst till centrala nät.

heterna har haft andra behov har kommunstyrelsen accepterat detta.

IT-enheten är involverad när det gäller större inköp och har en central roll när det gäller frågor om åtkomst. Att IT-enheten ska göra en dokumenterad bedömning i varje enskilt inköp såg kommunstyrelsen som varken möjligt eller önskvärt. Chefer i verksamheterna har ansvar för inköp och i det ingår datorer, program och system. IT-enheten ska endast finnas som ett vägledande stöd för verksamheterna.

2.9 Slutsats

Efter revisorernas granskning av informationssäkerhet har kommunstyrelsen vidtagit åtgärder inom en rad områden:

- ▶ Rutiner och processer för att säkerställa intern kontroll införts i nu gällande avtal och beaktas i kommande avtal.
- ▶ Samverkansrutiner har setts över och utvecklas enligt uppgift kontinuerligt.
- ▶ Personuppgiftsbiträdesavtal är infört där det bedöms vara relevant.

Det innebär att kommunstyrelsen vidtagit åtgärder efter i princip samtliga rekommendationer från revisorerna. Kommunstyrelsen är dock fortfarande avvaktande till att införa en revisionsklausul i nya avtal samt till att ge den centrala IT-enheten större inflytande över inköp av datorer, program och system i verksamheterna. Enligt administrativ direktör finns även svårigheter att göra en konsoliderad kostnadsuppföljning av IT-kostnaderna i hela kommunen.

Med anledning av detta vill revisorerna betona att det är av vikt att kommunstyrelsen säkerställer att ansvariga chefer som fattar beslut om inköp av datorer, program och system har tillräcklig kompetens för att fatta dessa beslut. Detta för att minimera risken att omfattande kostnader för övergripande hantering av maskiner och infrastruktur ska uppstå, samt för att minimera risker i IT-säkerhet som kan uppstå när många olika system kombineras. Kommunstyrelsen bör även sammanställa en sådan konsoliderad kostnadsuppföljning som revisionen efterlyser i rapporten.

Mot bakgrund av att IT är verksamhetskritiskt för kommunens samtliga verksamheter och en väsentlig utgiftspost, är vår bedömning fortsatt att frågor såsom konkurrensutsättning eller ej är frågor som bör beslutas av kommunfullmäktige (beslut av principiell vikt/beskaffenhet enligt Kommunallagen).

3 Granskning av ekonomi- och verksamhetsstyrning inom den egna produktionen

3.1 Sammanfattning och rekommendationer

Granskningen av ekonomi- och verksamhetsstyrning inom den egna produktionen syftade till att bedöma kommunstyrelsens styrning och uppföljning samt tydlighet i roller och ansvar.

Revisionen skickade en revisionskrivelse den 8 november 2012 om de brister som framkom i rapporten. Det fanns otydligheter gällande ansvaret för ägaruppdraget och ansvaret för driften av produktionsverksamheten. Styrning och uppföljning genomfördes i praktiken av kommunstyrelsens verksamhetsutskott, utan att det formellt hade detta ansvar. Otydligheten identifierades vara en risk för bristande effektivitet i styrningen.

Beträffande tjänstemannaorganisationen bedömde revisionen att ansvaret hos verksamhetschefer och rektorer var tydligt. Samma situation gällde dock inte för produktionsdirektörerna, som hade svårighet att beskriva vad deras övergripande strategiska ansvar innebar.

Revisionsrapporten bedömde även att det inte utövades en tillräcklig styrning över produktionsverksamheterna eftersom ekonomiska underskott inte hanterades i tid. Ekonomistyrningen bedömdes vara mer reaktiv än proaktiv. Det fanns även en osäkerhet i prognoser i uppföljning och tertialbokslut. Kommunstyrelsen och dess utskott hade inte haft tillgång till controllerstöd för sina styruppgifter, vilket enligt revisionsrapporten ökade risken för mindre trovärdiga budgetar och åtgärdsplaner och därmed en adekvat styrning.

Revisionsrapporten lyfte att frågan om utbudsstrukturen borde ses över för att FFS skulle fåförutsättningar för en ekonomi i balans. Likaså lokalförsörjningen behövde hanteras för att fungera mer kostnadseffektivt.

I rapporten lämnades fjorton rekommendationer till kommunstyrelsen:

Rekommendation

Tydliggöra ansvar och roller i förhållandet mellan den politiska organisationen och tjänstemannaorganisationen

På den politiska nivån tydliggöra de olika ansvar som ska gälla för den egna produktionsverksamheten

Säkerställ att ansvar och delegation överensstämmer

Förtydliga ansvaret i tjänstemannaorganisationen ovanför verksamhetschefsnivån

Gör en översyn och anpassning av reglementet för ekonomistyrning

Definiera hur över- och underskott ska hanteras samt balanserat eget kapital

Tydliggör ett regelverk för egen regi som bedrivs i konkurrens

Skärp kravet på att identifiera förändringsbehov som följer av budgetförutsättningar

Utveckla förutsättningar för en effektivare avvikelshantering. Det bör koncentreras till planeringsfasen och genomföras mer proaktivt.

Säkerställ att det i styr- och uppföljningsprocessen finns stöd till politiskt ansvariga för att kunna bedöma trovärdigheten i verksamheternas budgetar, prognoser och handlingsplaner.

Förbättra prognoskvaliteten i verksamheten

Tillämpa styrreglerna och vidta åtgärder vid bristande följsamhet

Prioritera frågan om kostnadseffektiv struktur för skolorna i egen regi. Utforma internhyres-systemet på ett ändamålsenligt och rättvist sätt.

För frågan till fullmäktige om ansvarig nämnd/styrelse inte klarar av att vidta de åtgärder som behövs för att hålla budgeten.

3.2 Kommunstyrelsens svar

I mars 2013 svarade kommunstyrelsen på revisionsrapporten i ett yttrande. Där framgick att stadsdirektören vid kommunstyrelsens sammanträde den 26 november 2012, § 308, fått i uppdrag att genomföra ett utvecklingsarbete inom ledning och styrning för att minska gapet mellan hur kommunens organisation fungerar i praktiken och hur den är tänkt att fungera enligt fattade beslut. Kommunstyrelsen hade vidare den 11 februari 2013, § 53, ställt sig bakom den utvecklingsplan som stadsdirektören tog fram baserat på ovanstående uppdrag. I den framgår att uppdraget skulle redovisas i augusti 2013 genom förslag till fortsatt utveckling.

I uppdraget till stadsdirektören ingår sex delar:

1. Begränsa, tydliggöra och kommunicera styrande dokument.
2. Förenkla och förbättra grundläggande administrativa stödprocesser inklusive stadsledningskontorets roll och organisation.
3. Tydliggöra och säkerställa ledning och styrning av verksamhetsresultat och ekonomi inom myndighets- och huvudmannorganisationen.
4. Tydliggöra och säkerställa ledning och styrning av verksamhetsresultat och ekonomi inom den kommunala produktionen.
5. Ta fram en samlad chefsstrategi som inkluderar rekrytering, introduktion, kontinuerlig kompetensutveckling och vid behov avveckling av chefer, för att säkra att kommunens leds och styrs i enlighet med det system som är beslutat.
6. Utveckla ett kontinuerligt kulturarbete för att säkra kommunens vision om Öppenhet och mångfald och grundläggande värdering om att Vi har förtroende och respekt för människors kunskap och egna förmåga – samt deras vilja att ta ansvar.

I svaret fanns följande kommentarer till revisorernas rekommendationer:

Rekommendation	KS svar mars 2013
Tydliggöra ansvar och roller i förhållandet mellan den politiska organisationen och tjänstemannaorganisationen	Denna fråga ska hanteras i det ovan redovisade utvecklingsarbetet som kommunstyrelsen har ställt sig bakom i beslut den 11 februari 2013, § 53.
På den politiska nivån tydliggöra de olika ansvar som ska gälla för den egna produktionsverksamheten	Denna fråga ska hanteras i det ovan redovisade utvecklingsarbetet som kommunstyrelsen har ställt sig bakom i beslut den 11 februari 2013, § 53.
Säkerställ att ansvar och delegation överensstämmer	Denna fråga ska hanteras i det ovan redovisade utvecklingsarbetet som kommunstyrelsen har ställt sig bakom i beslut den 11 februari 2013, § 53.
Förtydliga ansvaret i tjänstemannaorganisationen ovanför verksamhetschefsnivån	Denna fråga kommer att hanteras i det ovan redovisade utvecklingsarbetet som kommunstyrelsen har ställt sig bakom i beslut den 11 februari 2013, § 53.
Gör en översyn och anpassning av reglementet för ekonomistyrning	Under hösten 2012 inleddes ett arbete med att se över kommunens samtliga styrande dokument och riktlinjer. Arbetet fortsätter under 2013 och leds av stadsdirektören. Reglementet för ekonomistyrning har varit föremål för översyn under senare del av 2012 och till hösten 2013 kommer ett förslag till ett samlat ekonomireglemente läggas fram för beslut i kommunfullmäktige. Förslaget till ekonomireglemente kommer att omfatta den typ av frågor som idag finns i redo-

	visnings- och ekonomistyrningsreglemente. Revisorernas synpunkter kommer att beaktas i det fortsatta arbetet med ekonomireglemente.
Definiera hur över- och underskott ska hanteras samt balanserat eget kapital	<p>Ett ärende om över- och underskott inom den kommunala produktionen behandlades av kommunstyrelsen den 26 november 2012, § 303.</p> <p>Beslutet innebär att utgående balans per 31 december 2011 nollställs för verksamheter och den gemensamma fonden inom förskola, fritid och skola, inom verksamheten sociala stödresurser och för de nedlagda enheterna Kultur Partner och Nacka Partner. Åtgärden att korrigera verksamheternas ackumulerade under- och överskott påverkar inte kommunen ekonomiskt. Underskotten är redan medräknat totalt för kommunens utgående balans för 2011.</p> <p>För de kommunala verksamheterna har kommunfullmäktige fastlagt principen om att ansvar och befogenheter ska delegeras till lägsta effektiva nivå. Därmed finns förutsättningen för de självständiga verksamheterna att fritt konkurrera med varandra och med privata anordnare. Detta stimulerar till självständighet och professionalism. Principen speglar den grundläggande värderingen om förtroende för och tillit till den enskilde individens vilja och förmåga. Mot bakgrund av detta är det viktigt att en kortsiktig lösning också kompletteras med förbättringar vad gäller kommunens ekonomistyrning och att Nackas styrprinciper efterlevs.</p>
Tydliggör ett regelverk för egen regi som bedrivs i konkurrens	Denna fråga kommer att hanteras i det ovan redovisade utvecklingsarbetet som kommunstyrelsen har ställt sig bakom i beslut den 11 februari 2013, § 53.
Skärp kravet på att identifiera förändringsbehov som följer av budgetförutsättningar	Denna fråga kommer att hanteras i det ovan redovisade utvecklingsarbetet som kommunstyrelsen har ställt sig bakom i beslut den 11 februari 2013, § 53.
Utveckla förutsättningar för en effektivare avvikelshantering. Det bör koncentreras till planeringsfasen och genomföras mer proaktivt.	Denna fråga kommer att hanteras i det ovan redovisade utvecklingsarbetet som kommunstyrelsen har ställt sig bakom i beslut den 11 februari 2013, § 53.
Säkerställ att det i styr- och uppföljningsprocessen finns stöd till politiskt ansvariga för att kunna bedöma trovärdigheten i verksamheternas budgetar, prognoser och handlingsplaner.	Denna fråga kommer att hanteras i det ovan redovisade utvecklingsarbetet som kommunstyrelsen har ställt sig bakom i beslut den 11 februari 2013, § 53.
Förbättra prognoskvaliteten i verksamheten	Denna fråga kommer att hanteras i det ovan redovisade utvecklingsarbetet som kommunstyrelsen har ställt sig bakom i beslut den 11 februari 2013, § 53.
Tillämpa styrreglerna och vidta åtgärder vid bristande följsamhet	Denna fråga kommer att hanteras i det ovan redovisade utvecklingsarbetet som kommunstyrelsen har ställt sig bakom i beslut den 11 februari 2013, § 53. Frågan kommer även att hanteras i det uppdaterade reglementet för ekonomistyrning som färdigställs under 2013.
Prioritera frågan om kostnadseffektiv struktur för skolorna i egen regi. Utforma internhyressystemet på ett ändamålsenligt och rättvist sätt.	Ett nytt system för hyror för förskolor och skolor beslutades av kommunstyrelsen den 26 november 2012, § 301. Kommunstyrelsen gav därvid fastighetsdirektören i uppdrag att göra en översyn av reglerna för hur verksamheterna ska kunna ställa av lokaler, som inte längre behövs. Uppdraget ska redovisas till kommunstyrelsen senast i mars 2013. Det nya systemet för internhyror innebär i korthet att kom-

	<p>munen får en än bättre matchning mellan objektens funktionalitet och hyresnivå. Eftersom de senaste värderingarna företogs för länge sedan har de i stor utsträckning tappat sin aktualitet. Förändring i den reviderade modellen är främst att areaeffektivitet nu föreslås vara en ytterligare parameter. Arbetet med framtagandet har pågått under drygt ett års tid och har skett i samverkan och dialog med arbetsgrupp- och referensgrupp med representanter från bland annat så väl kommunala som fristående skolor. Själva genomförandet av inventeringen och bedömningen har skett i samverkan med oberoende extern aktör för att säkerställa opartiskhet i värdering av lokalerna.</p>
<p>För frågan till fullmäktige om ansvarig nämnd/styrelse inte klarar av att vidta de åtgärder som behövs för att hålla budgeten.</p>	<p>Denna fråga kommer att hanteras i det ovan redovisade utvecklingsarbetet som kommunstyrelsen har ställt sig bakom i beslut den 11 februari 2013, § 53.</p>

Avslutningsvis skrev kommunstyrelsen att den inte delade revisorernas bedömning att ytterligare regler och definitioner behövdes för att förbättra styrningen och uppföljningen av den kommunala produktionen. Kommunstyrelsen ansåg att regelverket behövde förändras så att de regler som verkligen styr ska bli synliga. Kommunstyrelsen uppgav att de såg en fara i att definiera begrepp för djupt, eftersom det enligt styrelsen kan leda till en kultur där både förtroendevalda och medarbetare fokuserar på klagörande definitioner i stället för att tolka reglerna mot vision, värdering och beslutade mål.

3.3 Genomförda åtgärder

Stadsdirektören och stadsjurist har delgett revisionen vad status idag är i de frågor som lyftes i revisionsrapporten.

I september 2013 fattade kommunstyrelsen beslut om en ny organisation för den kommunala produktionen. Från och med den 1 januari 2014 bildades två produktionsområden för de kommunalt producerade välfärdstjänsterna: Välfärd skola samt Välfärd fritid, kultur och socialt stöd.

I Välfärd skola ingår elevhälsa, förskola, förskoleklass, fritidshem, grundskola, grundskolsärskola, gymnasieskola, gymnasiesärskola och vuxenutbildning. I Välfärd fritid, kultur och socialt stöd ingår arbetsmarknadsinsatser, kultur, bibliotek, musikskola och övrig kulturverksamhet samt fritid, fritidsgårdar och övrig fritidsverksamhet, stöd och omsorg, individ- och familjeomsorg, omsorg för funktionsnedsatta, personlig assistans, socialpsykiatri och äldreomsorg. Beslutet innebär att produktionsområdena förskola, fritid och skola och verksamheten sociala stödresurser upphörde den 31 december 2013.

Stadsdirektörens arbete för att utveckla styrning och ledning har inte slutredovisats än utan fortsätter. Lägesrapporter har behandlats av kommunstyrelsen den 2 september 2013, § 188 och den 3 mars 2014, § 56. Den senaste uppföljningen av den nya organisationen redovisades av stadsdirektören till kommunstyrelsen den 1 september 2014. Arbetet fortsätter under 2015.

En del förändringar av direktörernas ansvar för olika processer har genomförts och även organisationsförändringar som ska stärka myndighets- och huvudmannaorganisationen. Inga direktörer är, med ett undantag, längre tillika enhetschef för någon stödenhet. Undantaget är den nybildade controllerenheten, som har ekonomidirektören som enhetschef under sin uppbyggnad.

Direktörernas ansvar utgår nu från processer. Tekniska direktören har ansvaret för naturreservatsprocessen. Rekrytering pågår av ny enhetschef för *park- och naturenheten*, som utgör tjänstemannastöd till tekniska nämnden och naturreservatsnämnden.

Ansvaret för arbets- och företagsprocessen, fritidsprocessen och kulturprocessen har samlats hos en direktör, med titeln arbets- och fritidsdirektör. Rekrytering av chef till den nybildade *kultur- och fritidsenheten* pågår. Enheten utgör tjänstemannastöd till nämnden i dess ansvar för fritidsverksamhet. Enheten ger även tjänstemannastöd till kulturnämnden. Driften av idrottsanläggningar har överförts till *idrottsdriftsenheten*. Fritidsnämnden beslutade den 5 mars 2014, § 24, att driften av simhallar ska utföras av Medley AB, som vinnande anbudsgivare i den upphandling av simhallsdrift som nämnden hade beslutat om den 18 september 2013, § 96. *Lokalenheten* utgör tjänstemannastöd till fritidsnämnden när det gäller dess ansvar som hyresgäst i anläggningar för sport och idrott.

Fastighetsstaben upphörde den 1 maj 2014 och samtliga medarbetare flyttade till andra enheter.

Stadsledningskontoret är organisatorisk hemvist för samtliga direktörer samt strategiska funktioner som rapporterar till stadsdirektören. Arbetet för att identifiera hur strategiskt stöd direkt till övriga direktörer utöver stadsdirektören ska organiseras fortsätter under hösten 2014.

Ekonomienheten har delats i en ny controllerenhet och en redovisningsenhet. Biträdande chefen för ekonomienheten blev chef för redovisningsenheten Ekonomidirektören ansvarar för controllerenheten under uppbyggnaden. Controllers ska kunna vara placerade inom enheten även om de rapporterar till viss direktör och därmed ska ha den direktören som sin chef. Enhetschefen ansvarar för att utveckla enheten och är chef för övriga controllers inom enheten.

För en del av stödenheterna har direktör också varit enhetschef. Bortsett från vad som beskrivits ovan om att ekonomidirektören är enhetschef för controllerenheten under dess uppbyggnad, har samtliga stödenheter nu egna enhetschefer. Chefer för nybildade *juridik- och kanslienheten* och *samordnings- och utvecklingsenheten* tillträdde i augusti 2014. De tidigare biträdande enhetscheferna för *personal- och kommunikationsenheterna* har anställts som enhetschefer.

Målet för utvecklingsarbetet är enligt lägesrapport till kommunstyrelsen i september 2014 att kommunen ska bli ännu bättre på att leverera välfärdstjänster av hög kvalitet och på att bevara och utveckla Nackas territorium. Det ska bli lättare för både förtroendevalda och medarbetare att utföra sitt uppdrag på rätt sätt. Sättet att organisera, styra och leda arbetet ska bidra till ett ökat fokus på dessa och till en ökad måluppfyllelse både för verksamhetsresultat och ekonomi, inom alla områden.

Stadsdirektören har haft stöd av en särskilt anställd strateg för ledning och styrning i att hålla ihop och driva utvecklingsarbetet framåt. Denna slutade sin tjänst i Nacka kommun före sommaren 2014. Stadsdirektören kommer under hösten konstruera om sitt stöd för den fortsatta styrningen av utvecklingsarbetet inom ramen för befintliga resurser.

Rekommendation	KS svar mars 2013	Status november 2014
Tydliggöra ansvar och roller i förhållandet mellan den poli-	Denna fråga ska hanteras i det ovan redovisade utvecklingsarbetet som kommunstyrelsen har ställt sig bakom i beslut	Grundläggande administrativa stödprocesser inklusive stadsledningskontorets roll och

tiska organisationen och tjänstemannaorganisationen	den 11 februari 2013, § 53.	organisation ses just nu över. En översyn har gjorts av processägarskap och myndighets- och huvudmannaenheter. En samlad chefsstrategi antogs den 2 september 2013 och implementering pågår.
På den politiska nivån tydliggöra de olika ansvar som ska gälla för den egna produktionsverksamheten	Denna fråga ska hanteras i det ovan redovisade utvecklingsarbetet som kommunstyrelsen har ställt sig bakom i beslut den 11 februari 2013, § 53.	Ett arbete för tydligare politisk styrning pågår och förslag om ägardirektiv ska tas fram under hösten 2014 (se kommentar längre fram).
Säkerställ att ansvar och delegation överensstämmer	Denna fråga ska hanteras i det ovan redovisade utvecklingsarbetet som kommunstyrelsen har ställt sig bakom i beslut den 11 februari 2013, § 53.	Ingår i översynen av organisation och styrande dokument som pågår (se kommentar längre fram).
Förtydliga ansvaret i tjänstemannaorganisationen ovanför verksamhetschefsnivån	Denna fråga kommer att hanteras i det ovan redovisade utvecklingsarbetet som kommunstyrelsen har ställt sig bakom i beslut den 11 februari 2013, § 53.	Direktörernas ansvar för olika processer har tydliggjorts. Det har också gjorts organisationsförändringar som ska stärka myndighets- och huvudmannaorganisationen. Inga direktörer är, med ett undantag, längre tillika enhetschef för någon stödenhet.
Gör en översyn och anpassning av reglementet för ekonomistyrning	Under hösten 2012 inleddes ett arbete med att se över kommunens samtliga styrande dokument och riktlinjer. Arbetet fortsätter under 2013 och leds av stadsdirektören. Reglementet för ekonomistyrning har varit föremål för översyn under senare del av 2012 och till hösten 2013 kommer ett förslag till ett samlat ekonomireglemente läggas fram för beslut i kommunfullmäktige. Förslaget till ekonomireglemente kommer att omfatta den typ av frågor som idag finns i redovisnings- och ekonomistyrningsreglemente. Revisorernas synpunkter kommer att beaktas i det fortsatta arbetet med ekonomireglemente.	Reglementet för ekonomistyrning uppdaterades av kommunfullmäktige den 3 februari 2014.
Definiera hur över- och underskott ska hanteras samt balanserat eget kapital	Ett ärende om över- och underskott inom den kommunala produktionen behandlades av kommunstyrelsen den 26 november 2012, § 303. Beslutet innebär att utgående balans per 31 december 2011 nollställs för verksamheter och den gemensamma fonden inom förskola, fritid och skola, inom verksamheten sociala stödresurser och för de nedlagda enheterna Kultur Partner och Nacka Partner. Åtgärden att korrigera verksamheternas ackumulerade under- och överskott påverkar inte kommunen	Kommunstyrelsens svar gäller fortfarande. Beslut om hantering av över- och underskott fattades av kommunstyrelsen senast den 19 maj 2014, § 113.

	<p>ekonomiskt. Underskotten är redan medräknat totalt för kommunens utgående balans för 2011.</p> <p>För de kommunala verksamheterna har kommunfullmäktige fastlagt principen om att ansvar och befogenheter ska delegeras till lägsta effektiva nivå. Därmed finns förutsättningen för de självständiga verksamheterna att fritt konkurrera med varandra och med privata anordnare. Detta stimulerar till självständighet och professionalism. Principen speglar den grundläggande värderingen om förtroende för och tillit till den enskilde individens vilja och förmåga. Mot bakgrund av detta är det viktigt att en kortsiktig lösning också kompletteras med förbättringar vad gäller kommunens ekonomistyrning och att Nackas styrprinciper efterlevs.</p>	
<p>Tydliggör ett regelverk för egen regi som bedrivs i konkurrens</p>	<p>Denna fråga kommer att hanteras i det ovan redovisade utvecklingsarbetet som kommunstyrelsen har ställt sig bakom i beslut den 11 februari 2013, § 53.</p>	<p>Ett mål i stadsdirektörens utvecklingsarbete är att begränsa, tydliggöra och kommunicera styrande dokument. Nya styrande dokument har skapats enligt den av kommunstyrelsen beslutade nya modellen. Stadsledningskontoret kommer under hösten följa hur väl de olika typerna av styrande dokument fungerar inom nämndernas ansvarsområden.</p>
<p>Skärp kravet på att identifiera förändringsbehov som följer av budgetförutsättningar</p>	<p>Denna fråga kommer att hanteras i det ovan redovisade utvecklingsarbetet som kommunstyrelsen har ställt sig bakom i beslut den 11 februari 2013, § 53.</p>	<p>Ryms inom den översyn som pågår. Den nya controllerenheten ska vara ett stöd i detta arbete.</p>
<p>Utveckla förutsättningar för en effektivare avvikelsehantering. Det bör koncentreras till planeringsfasen och genomförs mer proaktivt.</p>	<p>Denna fråga kommer att hanteras i det ovan redovisade utvecklingsarbetet som kommunstyrelsen har ställt sig bakom i beslut den 11 februari 2013, § 53.</p>	<p>Den nya controllerenheten ska vara ett stöd i detta arbete.</p>
<p>Säkerställ att det i styr- och uppföljningsprocessen finns stöd till politiskt ansvariga för att kunna bedöma trovärdigheten i verksamheternas budgetar, prognoser och handlingsplaner.</p>	<p>Denna fråga kommer att hanteras i det ovan redovisade utvecklingsarbetet som kommunstyrelsen har ställt sig bakom i beslut den 11 februari 2013, § 53.</p>	<p>Den nya controllerenheten ska vara ett stöd i detta arbete.</p>
<p>Förbättra prognoskvaliteten i verksamheten</p>	<p>Denna fråga kommer att hanteras i det ovan redovisade utvecklingsarbetet som kommunstyrelsen har ställt sig bakom i</p>	<p>Den nya controllerenheten ska vara ett stöd i detta arbete.</p>

	beslut den 11 februari 2013, § 53.	
Tillämpa styrreglerna och vidta åtgärder vid bristande följsamhet	Denna fråga kommer att hanteras i det ovan redovisade utvecklingsarbetet som kommunstyrelsen har ställt sig bakom i beslut den 11 februari 2013, § 53. Frågan kommer även att hanteras i det uppdaterade reglementet för ekonomistyrning som färdigställs under 2013.	Styrande dokument ses över just nu i en pågående process. Reglementet för ekonomistyrning uppdaterades av kommunfullmäktige den 3 februari 2014.
Prioritera frågan om kostnadseffektiv struktur för skolorna i egen regi. Utforma internhyressystemet på ett ändamålsenligt och rättvist sätt.	Ett nytt system för hyror för förskolor och skolor beslutades av kommunstyrelsen den 26 november 2012, § 301. Kommunstyrelsen gav därvid fastighetsdirektören i uppdrag att göra en översyn av reglerna för hur verksamheterna ska kunna ställa av lokaler, som inte längre behövs. Uppdraget ska redovisas till kommunstyrelsen senast i mars 2013. Det nya systemet för internhyror innebär i korthet att kommunen får en än bättre matchning mellan objektens funktionalitet och hyresnivå. Eftersom de senaste värderingarna företogs för länge sedan har de i stor utsträckning tappat sin aktualitet. Förändring i den reviderade modellen är främst att areaeffektivitet nu föreslås vara en ytterligare parameter. Arbetet med framtagandet har pågått under drygt ett års tid och har skett i samverkan och dialog med arbetsgrupp- och referensgrupp med representanter från bland annat såväl kommunala som fristående skolor. Själva genomförandet av inventeringen och bedömningen har skett i samverkan med oberoende extern aktör för att säkerställa opartiskhet i värdering av lokalerna.	Beslut om regler om avställning fattades av kommunstyrelsens stadsutvecklingsutskott den 21 januari 2014, § 15.
För frågan till fullmäktige om ansvarig nämnd/styrelse inte klarar av att vidta de åtgärder som behövs för att hålla budgeten.	Denna fråga kommer att hanteras i det ovan redovisade utvecklingsarbetet som kommunstyrelsen har ställt sig bakom i beslut den 11 februari 2013, § 53.	I det nya reglementet för ekonomistyrning framgår att finansieringsnämnder och produktionsverksamheter ska inkomma med åtgärdsprogram vid befarade underskott. Ett verksamhetsområdes under- och överskott skall helt överföras till balanserat totalt kapital. Verksamheterna ska inkomma med förslag på disponering/ återställande av totalt kapital i samband med ärendet om mål och budget.

Som framgår i tabellen pågår ett arbete med att ta fram ägardirektiv. De är avsedda att förtydliga den högsta politiska styrningen av den kommunala produktionen och beslut om att anta dessa fattas av kommunfullmäktige. När ägardirektiven är antagna ska stadsledningskontoret ta fram ett förslag om hur kommunstyrelsens delegationsordning bör an-

passas i förhållande till ägardirektiven. Den ska definiera och särskilja ansvar och befogenheter för:

- ▶ verksamhetsutskott
- ▶ strategisk ledning genom produktionsdirektör
- ▶ verksamhetsansvarig i form av rektor/förskolechef och verksamhetschef.

Enligt stadsjurist finns tankar om att ägardirektiven ska ställa krav på styrkort, något som produktionsverksamheterna redan arbetar med. Ägardirektiven ger därmed förutsättningar för bättre uppföljning.

3.4 Slutsats

Granskningen av ekonomi- och verksamhetsstyrning inom den egna produktionen syftade till att bedöma kommunstyrelsens styrning och uppföljning samt tydlighet i roller och ansvar. Kommunstyrelsen har sedan dess givit stadsdirektören ett uppdrag att genomföra ett utvecklingsarbete inom ledning och styrning. Syftet är bland annat att "minska gapet mellan hur kommunens organisation fungerar i praktiken och hur den är tänkt att fungera enligt fattade beslut". Stadsdirektörens arbete har inte slutredovisats än utan fortsätter under 2015. En rad åtgärder är dock vidtagna. Den senaste uppföljningen av den nya organisationen redovisades av stadsdirektören till kommunstyrelsen den 1 september 2014.

Det är positivt att kommunstyrelsen genomför ett omfattande utvecklingsarbete för att tydliggöra styrning och ledning av verksamheten. Vissa beslut är fattade och andra återstår. I det fortsatta arbetet vill revisionen betona vikten av att kommunstyrelsen beaktar:

- ▶ Att skapa klarhet i ägaruppdraget och ansvar för drift av produktionsverksamheterna
- ▶ Att säkerställa att det genom den nya controllerenheten sker en kvalitetsförbättring av styr- och uppföljningsprocessen och att ekonomistyrningen kan bli mer proaktiv.

Nacka den 18 november 2014

Anna Eklöf
EY

Källförteckning

Nacka kommuns reglemente för ekonomistyrning

Nacka kommuns reglemente för mål- och resultatstyrning

Plan för utvecklingsarbete kring ledning och styrning för öppenhet och mångfald, 2013-01-21

Revisionsrapport nr 6/2012 Översiktlig uppföljning av ett antal områden kopplat till IT

Revisionsrapport nr 3/2012 Granskning av ekonomi- och verksamhetsstyrning inom den egna produktionen

Revisionsrapport nr 3/2012 Granskning av ekonomi- och verksamhetsstyrning inom den egna produktionen 2012-11-08

Revisionsrapport nr 6/2012 Översiktlig uppföljning av ett antal områden kopplat till IT, 2013-03-26

Status gällande rekommendationer i revisionsrapport nr 6/2012, 2014-11-05, KFKS 2012/340-007

Styrning och ledning för öppenhet och mångfald, Lägesrapport augusti 2014, Tjänsteskrivelse KFKS 2012/577-001, 2014-08-27

Tjänsteskrivelse, Granskning av ekonomi- och verksamhetsstyrning inom den kommunala produktionen, Förslag till yttrande över revisionsrapport nr 3/2012, 2012/340-007, 2013-02-20

Yttrande över revisionsrapport 6/2012 Översiktlig uppföljning av ett antal områden kopplat till IT, 2013-06-17, KFKS 2012/340-007